UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES Y OTROS RECURSOS INTANGIBLES: UN MODELO EXPLICATIVO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

AGUSTÍN QUINTANA DÉNIZ

Las Palmas de Gran Canaria, Octubre del 2001

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

19/2001-02

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO

Reunido el día de la fecha, el Tribunal nombrado por el Excmo. Sr. Rector Magfco. de esta Universidad, el/a aspirante expuso esta TESIS DOCTORAL.
Terminada la lectura y contestadas por el/a Doctorando/a las objeciones formuladas por los señores miembros del Tribunal, éste calificó dicho trabajo con la nota de Sobresaliente Cum Laude por unanimidad

Las Palmas de Gran Canaria, a 14 de diciembre de 2001.

El/a Presidente/a: Dr.D. Rodolfo Vázquez Casielles,

El/a Secretario/a: Dr.D. Ignacio Rodríguez del Bosque Rodríguez,

El/a Vocal: Dra.Dña. Beatriz González López de Valcárcel,

El/a Vocal: Dr.D. Antonio Marrero Hernández,

El/a Vocal: Dr.D. Enrique Bigné Alcañiz,

El Doctorando: D. Agustín de Jesús Quintana Déniz,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de *Economía y Dirección Estratégica*



TÍTULO DE LA TESIS

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES Y OTROS RECURSOS INTANGIBLES:
Un modelo explicativo de los resultados empresariales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tesis doctoral presentada por **don Agustín Quintana Déniz**

Dirigida por la **Profesora Doctora doña Asunción Beerli Palacio**

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
LAS PALMAS DE G. CANARIA
N.º Documento 240522
N.º Copia 651776

La Directora,

El Doctorando,

Las Palmas de Gran Canaria, a 26 de octubre de 2001

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES Y OTROS RECURSOS INTANGIBLES:

Un modelo explicativo de los resultados empresariales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A Lidia y a Javier

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La culminación de un trabajo de esta naturaleza no hubiese sido posible sin el estímulo y colaboración de muchas personas y entidades. Quiero aprovechar esta oportunidad para expresar públicamente mi agradecimiento a todas ellas. A Miguel Ruiz por el tiempo dedicado y por sus consejos para la aplicación de la técnica de ecuaciones estructurales; a Katiuska Cabrera, Petra de Saá y Diego Medina por sus comentarios y observaciones en la revisión del marco teórico; a Javier Navarro por su indicaciones para el diseño gráfico del cuestionario; a Jorge Araña por sus aclaraciones para la aplicación de los test estadísticos; a Dácil Sánchez y Dácil Santana por la labor realizada en la depuración de la base de datos; a Javier Suárez por su eficacia en la solución de los problemas informáticos; a todos los compañeros que me ayudaron a preparar el envío de los cuestionarios, particularmente, a Daniel Celis, Rita Guerra y Sergio Moreno; y a todos los miembros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por todas las ocasiones en que me han animado y me han prestado su colaboración.

También debo agradecer al director del programa de doctorado, Juan Manuel García Falcón, su confianza, enseñanzas y orientaciones científicas.

A todas las empresas que han colaborado en los *pretest* y cumplimentación del cuestionario; y a la Fundación Universitaria de Las Palmas, a la empresa RACSA y al Departamento de Economía y Dirección de Empresas por su apoyo financiero para la realización de esta tesis.

A Josefa Delia Martín y a la directora de esta tesis, Asunción Beerli, porque continuamente desde el comienzo hasta el final de esta investigación, me han dado su confianza, prestado su apoyo y ayuda, y orientado en el desarrollo del proyecto.

Y, finalmente, quiero dedicar este trabajo a mi familia, a mis padres y, en especial, a mi esposa y a mi hijo, por todos los momentos que no hemos podido compartir.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: CONCEPTOS, MEDIDAS Y MODELOS

1.1. ANTECEDENTES AL ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO 9

1.2. CONCEPTUACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO 14

1.2.1. Perspectiva filosófica / cultural 17
1.2.2. Perspectiva del proceso de la información de mercado 20
1.2.3. Perspectiva de la coordinación interfuncional de la información de mercado 22
1.2.4. Perspectiva integradora de las visiones filosófica, del proceso de la información de mercado y de la coordinación interfuncional 25
1.2.5. Perspectiva de los sistemas directivos 29
1.2.6. Perspectiva de los recursos y del aprendizaje 30

1.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UN CONTEXTO OPERATIVO 36

1.3.1. Instrumentos de medida y dimensiones 36
1.3.2. Validación de los instrumentos de medida 47

1.4. MODELOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO 67

1.4.1. Antecedentes de la orientación al mercado 68
1.4.2. Consecuencias de la orientación al mercado 75
1.4.3. Moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales 98

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, LA INNOVACIÓN Y LA MARCA

2.1. TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y DEL APRENDIZAJE 109

2.1.1. La teoría de los recursos y capacidades 111
2.1.2. La teoría del aprendizaje 115

2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO RECURSO 123

2.2.1. La cultura de las empresas orientadas al mercado 126

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.2.2. Las capacidades de las empresas orientadas al mercado 129

2.3. OTROS RECURSOS INTANGIBLES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES 139

2.3.1. La innovación 139
2.3.2. La marca 153

2.4. HACIA UN MODELO EXPLICATIVO DE LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA INNOVACIÓN Y LA MARCA 160

2.4.1. Justificación de la elección del modelo de Day (1994a,b; 1999a,b) 163
2.4.2. Elementos e interrelaciones del modelo propuesto: Objetivos e hipótesis 165

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

3.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN 177

3.1.1. Características del entorno 177
3.1.2. Indicadores macroeconómicos 179
3.1.3. Justificación de la elección del universo 182

3.2. POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS 184

3.2.1. Ámbito de aplicación: población 184
3.2.2. Tamaño y características de las empresas que componen la muestra 185
3.2.3. Representatividad de la muestra 187
3.2.4. La técnica de los informantes clave como técnica de recogida de información 191

3.3. PROCESO DE DESARROLLO DEL CUESTIONARIO 196

3.3.1. Selección de los ítemes y escalas 198
3.3.2. *Pretest* y purificación de los instrumentos de medida 202

3.4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO 203

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 205

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. EVALUACIÓN DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA 213

4.1.1. Cultura orientada al mercado 213

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1.2. Capacidad de seguimiento y compresión del mercado 222
4.1.3. Capacidad de relación con los clientes o vinculación con el canal de distribución 227
4.1.4. Capacidad de pensamiento estratégico 229
4.1.5. Capacidad de innovación 230
4.1.6. Importancia de la marca 232
4.1.7. Turbulencia del mercado 233
4.1.8. Turbulencia tecnológica 234
4.1.9. Resultados de los nuevos productos 236
4.1.10. Resultados globales: financieros y de mercado 237

4.2. ESPECIFICACIÓN FINAL DEL MODELO DE MEDIDA 240

4.2.1. Validez convergente y fiabilidad de los constructos del modelo de medida final 250
4.2.2. Validez discriminante 253

4.3. EVALUACIÓN DEL MODELO CAUSAL 254

4.3.1. Contraste de hipótesis 256
4.3.2. Efectos indirectos y totales 258
4.3.3. Modelo causal de la importancia de la marca 260

4.4. ANALISIS DEL PAPEL DE LAS VARIABLES MODERADORAS EN LAS RELACIONES Y EN LOS NIVELES MEDIOS DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO PROPUESTO 263

4.4.1. Turbulencia del mercado 267
4.4.2. Turbulencia tecnológica 270
4.4.3. Tamaño de la empresa 273
4.4.4. Antigüedad de la empresa 280
4.4.5. Sector de actividad: alimentación y maquinaria 283
4.4.6. Tipo de consumidores finales: particulares y empresas 287
4.4.7. Mercados geográficos de destino: nacionales y de exportación 290
4.4.8. Participación de capital extranjero 293

4.5. RESUMEN DEL ANÁLISIS Y RESULTADOS 297

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

5.1. CONCLUSIONES 302

5.1.1. Conclusiones obtenidas de la revisión de los antecedentes teóricos 302
5.1.2. Conclusiones obtenidas del modelo empírico propuesto 308

5.2. LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN 315

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFÍCAS 323

ANEXOS

Anexo I. Carta de presentación y cuestionario
Anexo II. Escalas de medida de la Orientación al Mercado

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1. Perspectivas y autores de la Orientación al Mercado 35
Cuadro 1-2. Escala de la Orientación al Mercado (OM) - MKTOR (Narver y Slater, 1990)..... 37
Cuadro 1-3. Escala de la Orientación al Mercado (OM) - MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993)..... 37
Cuadro 1-4. Escalas Integradoras de la Orientación al Mercado -MKTOR y MARKOR-..... 39
Cuadro 1-5. Otros instrumentos de medida de la Orientación al Mercado (OM)..... 43
Cuadro 1-6. Escala MKTOR. Ámbito de aplicación y validación..... 48
Cuadro 1-7. Escala MARKOR. Ámbito de aplicación y validación..... 52
Cuadro 1-8. Escalas integradoras de los instrumentos MKTOR y MARKOR. Ámbito de aplicación y validación 58
Cuadro 1-9. Otras escalas de la OM. Ámbito de aplicación y validación 62
Cuadro 1-10. Modelos cuantitativos de antecedentes de la Orientación al Mercado (OM) 71
Cuadro 1-11. Clasificación de las medidas de los resultados empresariales 77
Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR..... 80
Cuadro 1-13. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escala MARKOR 86
Cuadro 1-14. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escalas integradoras MKTOR y MARKOR..... 90
Cuadro 1-15. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Otras escalas de la OM 92
Cuadro 2-1. Clasificación del Aprendizaje..... 118
Cuadro 2-2. Tipologías de la innovación..... 140
Cuadro 2-3. Comparación de las Capacidades relativas a la Organización de la Innovación... 149
Cuadro 2-4. Modos de Orientación Estratégica (Cliente e Innovación), Características, Capacidades y Factores Contextuales..... 151
Cuadro 3-1. Etapas para el desarrollo de los instrumentos de medida..... 197
Cuadro 3-2. Fuentes de los instrumentos de medida 201
Cuadro 3-3. Ficha técnica de la investigación 204
Cuadro 3-4. Etapas del proceso para desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales 206
Cuadro 4-1. Resumen de los tests de hipótesis 298

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1. Marco general de la perspectiva sobre la OM basada en las capacidades de Tuominen y Möller (1996) 32

Gráfico 1-2. La actividad OM como competencia auxiliar para la creación de valor superior al cliente 34

Gráfico 2-1. Modelo de la Ventaja Competitva Sostenible Basado en los Recursos 114

Gráfico 2-2. Los procesos de Aprendizaje Orientados al Mercado 119

Gráfico 2-3. Los Elementos de la Orientación al Mercado 125

Gráfico 2-4. La Orientación al Mercado y el Aprendizaje Organizativo 130

Gráfico 2-5. Marco Conceptual de la Capacidad de Marketing 132

Gráfico 2-6. Modelo conceptual de la capacidad de innovación 145

Gráfico 2-7. Modelo de Antecedentes de las Expectativas de Renta de la Innovación 146

Gráfico 2-8. Modos de Orientación Estratégica: Orientación al Cliente y a la Innovación 150

Gráfico 2-9. Modelo de Planificación de la Identidad de Marca 156

Gráfico 2-10. La Orientación al Mercado, la Innovación y la Marca. Un Modelo Explicativo de los Resultados Empresariales 175

Gráfico 4-1. Visión o Propósito Compartido. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) 215

Gráfico 4-2. Compromiso con el Aprendizaje. (AFC) 217

Gráfico 4-3. Cultura Innovadora. (AFC) 218

Gráfico 4-4. Toma de Decisiones Participativa. (AFC) 219

Gráfico 4-5. Cultura Orientada al Mercado. (AFC) de Segundo Orden 220

Gráfico 4-6. Cultura Orientada al Mercado. (AFC) de Primer Orden 222

Gráfico 4-7. Conocimiento del Mercado. Análisis Factorial Confirmatorio 223

Gráfico 4-8. Uso Investigación de Mercados. Análisis Factorial Confirmatorio 224

Gráfico 4-9. Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado. (AFC) de Segundo Orden 226

Gráfico 4-10. Capacidad de Vinculación con el Canal o de Relación con los Clientes. (AFC) 228

Gráfico 4-11. Capacidad de Pensamiento Estratégico. (AFC) 229

Gráfico 4-12. Capacidad de Innovación. (AFC) 231

Gráfico 4-13. Importancia de la Marca. (AFC) 232

Gráfico 4-14. Turbulencia del Mercado. (AFC) 234

Gráfico 4-15. Turbulencia Tecnológica. (AFC) 235

Gráfico 4-16. Resultados de los Nuevos Productos. (AFC) 236

Gráfico 4-17. Resultados Globales, Financieros y de Mercado. (AFC) 238

Gráfico 4-18. Cultura Orientada al Mercado (unidimensional). (AFC) 241

Gráfico 4-19. Modelos Estructurales Alternativos de la OM desde la perspectiva de las Capacidades, la Capacidad de Innovación y la Importancia de la Marca 246

Gráfico 4-20. Modelo Estructural de las Capacidades de las Empresas OM 255

Gráfico 4-21. Modelo Estructural de la Importancia de la Marca 262

Gráfico 4-22. Modelo de Trayectorias de las Capacidades de las Empresas OM 266

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1. Evolución del PIB a precios corrientes (en miles de millones de pesetas) 179

Tabla 3-2. Tasas de crecimiento del PIB respecto al año anterior (precios constantes, base 1995) 179

Tabla 3-3. Distribución de los ocupados en el sector industrial 180

Tabla 3-4. Evolución y distribución del número de ocupados. Total industria y subsectores 181

Tabla 3-5. Evolución y distribución de la cifra de negocios. Total industria y subsectores 181

Tabla 3-6. Estadísticos descriptivos de la población 185

Tabla 3-7. Estadísticos descriptivos de la muestra 186

Tabla 3-8. Adecuación a la distribución normal de las distribuciones poblacionales y muestrales de la cifra de ventas (millones de ptas.) y del número de empleados 187

Tabla 3-9. Comparación de las frecuencias acumuladas de la cifra de ventas en la población y en la muestra. Contraste Kolmogorov-Smirnov 188

Tabla 3-10. Comparación de las frecuencias acumuladas del nº de empleados en la población y en la muestra. Contraste Kolmogorov-Smirnov 188

Tabla 3-11. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca. Grupos del 75% de los primeros casos y del último 25% de los casos, según el orden de recepción 189

Tabla 3-12. ANOVA del primer 75% y último 25% de los casos, según el orden de recepción de los cuestionarios, de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca 190

Tabla 3-13. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca. Primer y cuarto cuartil, según el orden de recepción de los cuestionarios 190

Tabla 3-14. ANOVA del primer y cuarto cuartil, según el orden de recepción de los cuestionarios, de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca 191

Tabla 3-15. Matriz de correlaciones de Pearson entre las dimensiones del modelo estructural de las capacidades. Comparación de la muestra de multi-informantes (N=44) 194

Tabla 3-16. Competencia de los informantes 195

Tabla 4-1. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Visión o Propósito Compartido (VC) 216

Tabla 4-2. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Compromiso con el Aprendizaje (CA) 216

Tabla 4-3. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Cultura Innovadora (CI) 217

Tabla 4-4. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Toma de Decisiones Participativa (TDP) 219

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-5. Estimadores de los pesos de regresión. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Cultura Orientada al Mercado 221
Tabla 4-6. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de la Cultura Orientada al Mercado. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden 221
Tabla 4-7. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Conocimiento del Mercado 224
Tabla 4-8. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Investigación de Mercados 225
Tabla 4-9. Estimadores de los pesos de regresión. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado 226
Tabla 4-10. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de la Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden 227
Tabla 4-11. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Capacidad de Relación con los Clientes 228
Tabla 4-12. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Capacidad de Pensamiento Estratégico 230
Tabla 4-13. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Capacidad de Innovación 231
Tabla 4-14. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Importancia de la Marca 233
Tabla 4-15. Estimadores de los pesos de regresión. Análisis factorial confirmatorio. Turbulencia del Mercado 233
Tabla 4-16. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de la Turbulencia del Mercado. Análisis factorial confirmatorio 234
Tabla 4-17. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Turbulencia Tecnológica 235
Tabla 4-18. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Resultados de los Nuevos Productos 237
Tabla 4-19. Estimadores de los pesos de regresión. Análisis factorial confirmatorio. Resultados globales: financieros y de mercado 238
Tabla 4-20. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de los Resultados Globales. Análisis factorial confirmatorio 238
Tabla 4-21. Matriz de correlaciones de Pearson entre los indicadores objetivos y subjetivos de resultados 239
Tabla 4-22. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad. Análisis factorial confirmatorio. Cultura Orientada al Mercado (unidimensional) 241
Tabla 4-23. Modelos estructurales alternativos de la Orientación al Mercado, la Capacidad de Innovación y la Importancia de la Marca. Indicadores de bondad del ajuste 245
Tabla 4-24. Test de diferencias chi-cuadrado (χ^2) entre los distintos modelos admisibles 249
Tabla 4-25. Matriz de correlaciones de Pearson entre los indicadores del modelo de medida final de las capacidades de las empresas OM 251
Tabla 4-26. Estimadores de los pesos de regresión. Submodelos de medida de las capacidades de las empresas OM del modelo estructural final 252
Tabla 4-27. Fiabilidad y varianza extraída de las dimensiones. Modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado 252

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-28. Estimadores de la covarianza entre las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado (nivel de confianza del 95%). Evaluación de la validez discriminante 253

Tabla 4-29. Estimadores de los pesos de regresión. Modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado 254

Tabla 4-30. Matriz de correlaciones de Pearson entre las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas OM (N=150) 254

Tabla 4-31. Estimadores de los pesos de regresión en el modelo estructural de la Importancia de la Marca 261

Tabla 4-32. Coeficientes de correlación múltiple al cuadrado del modelo estructural de la Importancia de la Marca 261

Tabla 4-33. Matriz de correlaciones de Pearson entre los indicadores del modelo final de la Importancia de la Marca 261

Tabla 4-34. Estimadores de los pesos de regresión estandarizados y de las correlaciones del modelo de trayectorias de las capacidades de las empresas OM 265

Tabla 4-35. Intervalos de los pesos de regresión en los modelos estructural y de trayectorias de las capacidades de las empresas orientadas al mercado para un nivel de confianza del 95% 265

Tabla 4-36. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas OM. Turbulencia del Mercado 267

Tabla 4-37. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Turbulencia del Mercado 268

Tabla 4-38. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Turbulencia del Mercado 269

Tabla 4-39. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Turbulencia del Mercado 269

Tabla 4-40. Comparación de los estimadores en las empresas que operan en entornos de baja y alta turbulencia de mercado 269

Tabla 4-41. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Turbulencia Tecnológica 270

Tabla 4-42. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas OM. Turbulencia Tecnológica 271

Tabla 4-43. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Turbulencia Tecnológica 272

Tabla 4-44. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Turbulencia Tecnológica 272

Tabla 4-45. Comparación de los estimadores en las empresas que operan en entornos de baja y alta turbulencia tecnológica 272

Tabla 4-46. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Número de Empleados 274

Tabla 4-47. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Número de Empleados 274

Tabla 4-48. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Número de Empleados 276

Tabla 4-49. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de trayectorias de las capacidades. Número de Empleados 277

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-50. Comparación de los estimadores en las empresas de mayor y menor número de empleados 277

Tabla 4-51. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Cifra de Ventas 275

Tabla 4-52. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Cifra de Ventas 275

Tabla 4-53. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Cifra de Ventas 278

Tabla 4-54. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Cifra de Ventas 278

Tabla 4-55. Comparación de los estimadores en las empresas con unas ventas inferiores y superiores a 5.765 millones de pesetas 279

Tabla 4-56. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Antigüedad de la empresa 280

Tabla 4-57. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Antigüedad de la empresa 281

Tabla 4-58. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Antigüedad de la empresa 282

Tabla 4-59. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Antigüedad de la empresa 282

Tabla 4-60. Comparación de los parámetros en los grupos de empresas según su antigüedad 282

Tabla 4-61. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Alimentación y Maquinaria 283

Tabla 4-62. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Alimentación y Maquinaria 284

Tabla 4-63. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Alimentación y Maquinaria 285

Tabla 4-64. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Alimentación y Maquinaria 285

Tabla 4-65. Comparación de los estimadores en los sectores de alimentación y de maquinaria 286

Tabla 4-66. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas OM. Mercados de Particulares y de Empresas 287

Tabla 4-67. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Mercados de Particulares y de Empresas 288

Tabla 4-68. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Mercados de Particulares y de Empresas 289

Tabla 4-69. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Mercados de Particulares y de Empresas 289

Tabla 4-70. Comparación de los estimadores en las empresas que operan en Mercados de particulares y de empresas 290

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-71. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas OM. Mercado Nacional y de Exportación 291

Tabla 4-72. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Mercado Nacional y de Exportación 291

Tabla 4-73. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Mercado Nacional y de Exportación 292

Tabla 4-74. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Mercado Nacional o de Exportación 292

Tabla 4-75. Comparación de los estimadores en los mercados nacionales y de exportación 293

Tabla 4-76. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas OM. Participación de capital extranjero 294

Tabla 4-77. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas OM. Participación de capital extranjero 295

Tabla 4-78. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Participación de capital extranjero 296

Tabla 4-79. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades. Participación de capital extranjero 296

Tabla 4-80. Comparación de los estimadores en las empresas participadas y no participadas por capital extranjero 297

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

INTRODUCCIÓN

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

Drucker (1954) ha sido reconocido como uno de los primeros autores que ha resaltado la importancia de la dimensión filosófica del concepto de marketing. Para este autor, el beneficio económico no es el fin de la empresa y de las actividades comerciales que realiza, sino un factor que las limita. El problema de toda empresa no es la obtención de ganancias extremas sino la de ganancias suficientes para cubrir los riesgos de la actividad económica y así evitar pérdidas. En este sentido, "la finalidad de la empresa es crear clientes, por lo que las dos funciones básicas de la empresa son la comercialización y la innovación" (Drucker, 1954:57).

A pesar de este primer reconocimiento de la importancia de la orientación al mercado (en el sentido de adopción del concepto de marketing) y de la innovación como recursos estratégicos clave para el éxito de la empresa, la influencia de la corriente de investigación representada por la "escuela de la organización industrial de Harvard", justificada, además, por un entorno relativamente estable, una menor interrelación sectorial y unos marcos de relaciones interempresariales menos complejos, es decir, menos competitivos y de menor colaboración (Olavarrieta Soto, 1997), centró la atención de muchos investigadores en las variables externas, estructura del sector y atractivo del mercado, condicionantes del resultado empresarial (Porter 1980, 1981). Sin embargo, desde el ámbito del *management* también se ha defendido que las diferencias en los resultados empresariales de las empresas pertenecientes a un mismo sector pueden ser muy importantes y, por consiguiente, la capacidad explicativa de los modelos centrados en las variables externas como determinantes de la competitividad empresarial es limitada, tal como indican Edith Penrose, en su "teoría del crecimiento de la empresa" de finales de la década de los años 50, y otros autores posteriores como Hansen y Wernerfelt (1989) y Rumelt (1991).

Durante los últimos años, el marco en el que se desenvuelve la actividad empresarial ha evolucionado desde un entorno relativamente estable a otro caracterizado por una mayor dinamicidad de la competencia, complejidad y turbulencia, tanto del mercado como tecnológica (Wind y Mahajan, 1997). En este nuevo entorno, los niveles y el dinamismo de la competencia al que se enfrentan las empresas han aumentado significativamente hasta el punto de que las posiciones de mercado y las ventajas competitivas pueden perderse rápidamente. En este sentido, el éxito de las empresas no es perdurable, las empresas deben activa y continuamente buscar nuevas ventajas competitivas para tratar de compensar o neutralizar las ventajas de los competidores (D´Aveni, 1995).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con la finalidad de dar respuesta a estas condiciones competitivas más dinámicas y cambiantes, desde las disciplinas de la dirección estratégica, la teoría de la organización y del marketing han surgido o se han desarrollado distintos planteamientos teóricos que intentan explicar cómo alcanzar unos mejores resultados empresariales. Desde el campo de la dirección de empresas se ha desarrollado un nuevo y complementario enfoque de análisis de las organizaciones conocido como "la visión de la empresa basada en los recursos", que resalta la importancia de la dotación de recursos de la empresa como fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Por su parte, en la literatura de organización se ha desarrollado una corriente de investigación relativa al aprendizaje organizativo, que enfatiza los procesos de aprendizaje y en los resultados de este proceso, entre ellos la creación de memoria o conocimiento como medio para el logro de una ventaja competitiva y, consecuentemente, mejores resultados empresariales (Argyris y Schön, 1978; Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991).

En general, estos nuevos planteamientos centrados en los recursos y capacidades de la empresa y en las condiciones que deben cumplir estos recursos para la mejora de la competitividad empresarial han ejercido una fuerte influencia en el marketing estratégico. En este sentido, desde el ámbito del marketing, los investigadores, por un lado, han resaltado el papel de los recursos intangibles de la empresa, particularmente, la orientación al mercado, la innovación, la marca y el desarrollo de nuevos productos, como generadores de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Keller, 1993; Calantone, Di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994), y, por otro, han enfatizado la importancia de integrar la visión de la empresa como conjunto de recursos con la visión de la empresa como sistema de aprendizaje (Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995; Dickson 1996; Hunt y Morgan, 1995, 1996).

La propuesta que presentamos en esta tesis doctoral pretende seguir la línea iniciada por Day (1994a,b) y Slater y Narver (1995) quienes, influidos por la teoría de los recursos y capacidades y la literatura del aprendizaje organizativo, han combinado la visión de la empresa como conjunto de recursos y sistema de aprendizaje con la teoría de la orientación al mercado. Concretamente, hemos intentado desarrollar y evaluar empíricamente un modelo de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo e integrarlo en un modelo explicativo de los resultados que, además, incorpore otros recursos relevantes en la literatura de marketing como son la innovación y la marca.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

LOS OBJETIVOS DE LA TESIS

Dada la ausencia de modelos validados empíricamente de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y del aprendizaje organizativo, y con la finalidad de integrar el modelo propuesto con otros recursos relevantes en la literatura de marketing, planteamos como primer objetivo de la presente investigación el siguiente:

OBJETIVO 1: ***Desarrollar y validar el constructo de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo***

La mayoría de las investigaciones empíricas sobre las consecuencias de la orientación al mercado y de otros recursos intangibles relevantes en la literatura de marketing se han centrado en el análisis de los efectos aislados de estos recursos sobre los resultados empresariales, por ejemplo, la relación entre la orientación al mercado o la innovación y los resultados empresariales. En este trabajo también pretendemos dar respuesta a esta oportunidad de investigación e integrar en un modelo explicativo de los resultados empresariales distintos tipos de recursos intangibles relevantes en la literatura de marketing, como son la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y del aprendizaje organizativo, la innovación y la marca. De este modo, planteamos formalmente nuestro segundo objetivo de investigación como sigue:

OBJETIVO 2: ***Integrar y evaluar empíricamente la instrumentación propuesta de la orientación al mercado con otros recursos intangibles relevantes para la teoría del marketing (innovación y marca) en un modelo explicativo de los resultados empresariales***

En la literatura de marketing estratégico, así como en la de organización y dirección de empresas, se ha resaltado la importancia de distintas variables relativas al entorno y a otras características de la empresa y de sus mercados como factores explicativos de la competitividad empresarial. Específicamente, los estudios empíricos sobre las consecuencias de la orientación al mercado han considerado las turbulencias de mercado y tecnológicas, el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector de actividad, el tipo de consumidores finales, la distribución geográfica de los mercados y la participación de capital extranjero tanto para evaluar sus efectos en los resultados empresariales como para analizar su papel como variables moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resultados empresariales. En esta línea, planteamos como tercer y último objetivo de la presente investigación el siguiente:

OBJETIVO 3: ***Explorar y contrastar la existencia de diferencias en los niveles medios de las dimensiones del modelo propuesto, así como los efectos moderadores que ejercen el entorno y otras características de las empresas y sus mercados en las relaciones entre las dimensiones del modelo***

El modelo que se propone en esta tesis se puede incluir en el conjunto de investigaciones de marketing estratégico sobre la competitividad empresarial o en la corriente de investigación denominada "dirección estratégica centrada en el mercado" (Grover, 1996a,b). Tomando como referencia los argumentos expuestos por Drucker (1954) y los trabajos de Aaker (1991, 1996), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Day (1994a,b, 1999a,b), Hunt y Morgan (1995, 1996), Slater y Narver (1995) y Dickson (1996), este modelo considera la cultura organizativa orientada al mercado como la base en la que se apoyan las capacidades de las empresas orientadas al mercado (de seguimiento y comprensión del mercado, de vinculación con el canal o de relación con los clientes, y de pensamiento estratégico) y la capacidad de innovación para el logro de ventajas competitivas y, consecuentemente, mejores resultados. Así mismo, también se ha pretendido que la marca, como activo intangible, forme parte del modelo integrado explicativo de los resultados empresariales.

La evaluación empírica de las hipótesis establecidas en el modelo propuesto se ha realizado mediante la técnica de ecuaciones estructurales. Siguiendo un diseño transversal, el ámbito de aplicación para la evaluación empírica de este modelo se circunscribe a las empresas que operan en territorio nacional pertenecientes a dos sectores de actividad: fabricantes de alimentación y bebidas y fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica, y que además contaban con una plantilla mínima de 75 empleados. En línea con la mayoría de las investigaciones sobre las consecuencias de la orientación al mercado, se optó por la utilización de la técnica del informante clave y se intentó controlar el sesgo derivado de la utilización de esta técnica solicitando la participación de múltiples informantes clave por empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

IMPORTANCIA DE LA TESIS

Desde un punto de vista general, las razones que justifican la importancia de la presente tesis doctoral se pueden concretar de forma sucinta y esquemática en los siguientes puntos:

(1) La revisión de la literatura sobre las distintas perspectivas con las que se ha abordado la orientación al mercado puede ser útil para futuras investigaciones centradas en el análisis de las dificultades en la adopción del concepto de marketing, en el sentido que cada una de ellas resalta distintos aspectos que pueden ser clave para delimitar el concepto de la orientación al mercado en el que se sustente la investigación.

(2) La revisión crítica de las diversas escalas de la orientación al mercado puede facilitar la identificación del(de los) instrumento(s) de medida más adecuado(s) a las necesidades de la empresa, a los objetivos o a las características de la investigación. Por ejemplo, en el ámbito de las empresas se puede requerir escalas de medida específicas para evaluar las actividades y comportamientos orientados al mercado a nivel individual u organizativo; mientras que, en el ámbito de la investigación: (a) escalas más reducidas cuando la orientación al mercado forme parte de un conjunto más amplio de factores o variables objeto de análisis; (b) escalas que enfaticen alguna dimensión específica de la orientación al mercado (cultural o del comportamiento); o (c) escalas que permitan analizar y comparar el grado de orientación de la empresa hacia distintos grupos de interés del mercado (por ejemplo, clientes, competidores, distribuidores y proveedores) o hacia otros agentes, elementos o dimensiones del entorno (por ejemplo, tecnología, medio ambiente y social).

(3) La revisión de los diferentes modelos de la orientación al mercado (antecedentes, consecuencias y efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales) puede facilitar la identificación de los costes (dificultades o barreras a la orientación al mercado) y de los beneficios (consecuencias de la orientación al mercado), que permiten evaluar el esfuerzo y los programas de cambio dirigidos al logro de una mayor orientación al mercado de la empresa.

(4) Como resultado del proceso de desarrollo y validación de un nuevo instrumento de medida de la orientación al mercado basado en los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades y en la literatura del aprendizaje organizativo, la obtención de una escala de medida con unas propiedades psicométricas aceptables puede cubrir un vacío existente en la literatura de la orientación al mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(5) El desarrollo del modelo integrado de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la innovación y la marca pretende contribuir a la literatura de marketing estratégico y, en particular, a la de la orientación al mercado con la incorporación de las aportaciones de otras disciplinas (visión de la empresa basada en los recursos y del aprendizaje organizativo) para explicar el logro de mejores resultados empresariales. En este sentido, este esfuerzo puede contribuir a clarificar el papel de la cultura orientada al mercado, de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de la innovación como factores explicativos del éxito empresarial.

(6) Si bien la mayoría de las evidencias empíricas existentes en la literatura han evaluado aislada y directamente los efectos de la orientación al mercado (o de sus dimensiones culturales y del comportamiento), de la innovación y de la marca sobre los resultados empresariales, el modelo integrador propuesto aporta una nueva evidencia empírica sobre la contribución o importancia de distintos recursos al logro de ventajas competitivas sostenibles y mejores resultados empresariales.

(7) La consideración de distintas variables relativas al entorno y a otras características de la empresa y sus mercados, como factores explicativos de la competitividad empresarial, permite aportar una nueva evidencia empírica sobre el efecto moderador que ejercen estas variables en los niveles de las dimensiones del modelo y en su efecto sobre los resultados empresariales. Específicamente, las variables que hemos considerado son las turbulencias de mercado y tecnológicas, el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector de actividad, el tipo de consumidores finales, la distribución geográfica de los mercados y la participación de capital extranjero.

(8) De este proyecto de investigación se pueden derivar algunas implicaciones relacionadas con la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo, y sus efectos en la competitividad empresarial. En esta línea, tal como sugiere la teoría de los recursos y capacidades, el papel de los directivos es clave para la identificación, desarrollo, protección y utilización de los recursos como fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

(9) De este proyecto también se podrían extraer argumentos que justifiquen la creación de nuevas líneas de actuación de la política industrial centradas en recursos intangibles como activos susceptibles a fomentar, por ejemplo, la marca.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RESUMEN DE LOS RESTANTES CAPÍTULOS

Una vez expuestos brevemente los antecedentes teóricos, los problemas de investigación que dieron origen a esta tesis y los objetivos e importancia del estudio, a continuación procederemos a describir los aspectos más relevantes del contenido de la presente investigación que ha sido estructurada en cinco capítulos relativos a (1) el concepto, medidas y modelos de la orientación al mercado; (2) los fundamentos teóricos de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la innovación y la marca; (3) el diseño de la investigación y metodología; (4) el análisis de resultados, y (5) las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

Iniciamos el Capítulo 1 con unas consideraciones generales en torno a los conceptos de orientación y marketing. Posteriormente, a partir de una nueva clasificación, en la que proponemos la existencia de seis perspectivas distintas hacia el estudio de la orientación al mercado, realizamos, desde un punto de vista conceptual, una revisión en profundidad de los principales elementos de cada una de estas perspectivas. Seguidamente, en función de sus respectivas perspectivas conceptuales y con la finalidad de evaluar su idoneidad, analizamos críticamente los principales instrumentos de medida de la orientación al mercado y sus correspondientes procesos de validación. A continuación, en el último apartado de este primer capítulo, exponemos los distintos modelos teóricos propuestos, así como las evidencias empíricas disponibles sobre los antecedentes, consecuencias y efectos moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. De la revisión de estos modelos se derivan muchos de los fundamentos y evidencias empíricas que sustentan las hipótesis que nos permitan dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación.

Para fijar los fundamentos teóricos de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la innovación y la marca, comenzamos el Capítulo 2 con una sucinta exposición de la teoría de los recursos y capacidades y de la teoría del aprendizaje organizativo. Posteriormente, abordamos el análisis de la orientación al mercado como activo intangible, con especial énfasis en los dos elementos que han sido objeto de desarrollo y contrastación empírica: la cultura y las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Seguidamente, revisamos los fundamentos teóricos y evidencias empíricas sobre otros recursos intangibles relevantes en la literatura de marketing, particularmente, la innovación y la marca, destacando las bases teóricas y evidencias empíricas que permiten considerar a estos intangibles como fuentes de ventaja competitiva. Adicionalmente, en el último apartado de este segundo capítulo justificamos las bases conceptuales y establecemos los elementos e interrelaciones del modelo propuesto, enunciando, al mismo tiempo, las hipótesis derivadas de la revisión de los antecedentes teóricos y evidencias empíricas, que nos permiten responder a los objetivos de esta investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El Capítulo 3 se inicia con un análisis descriptivo de las características del entorno y de algunos de los principales indicadores macro-económicos de los sectores objeto de estudio, con la finalidad de establecer el contexto y justificar la elección del universo de la presente investigación. Enmarcados en este contexto, procedemos a describir el ámbito de aplicación, el tamaño y características de las empresas que componen la muestra, para, posteriormente, analizar su representatividad con la finalidad de evaluar la posibilidad de generalizar los resultados de este estudio a la población de la que procede la muestra. Igualmente, describimos la técnica de los informantes clave que ha sido utilizada como medio de recogida de información de las dimensiones organizativas objeto de estudio. Concluida esta fase, en los tres últimos apartados especificamos el proceso de desarrollo del cuestionario, la organización del trabajo de campo y las técnicas de análisis de información utilizadas para contrastar las hipótesis planteadas. En este último apartado nos centramos en la justificación del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, en la descripción de los estadísticos de bondad de ajuste utilizados, así como en los fundamentos básicos para el análisis de las propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) de los instrumentos de medida desarrollados.

En el Capítulo 4 hemos llevado a cabo el análisis de resultados, procediendo, en primer lugar, a evaluar las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida y la bondad de ajuste del modelo causal; y, en segundo lugar, a contrastar las hipótesis que establecen los efectos directos, comprobar la existencia de efectos indirectos, así como analizar el papel de las variables moderadoras en las relaciones y en los niveles medios de las dimensiones del modelo propuesto.

Finalmente, en el capítulo 5 se exponen las conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura y de los resultados más relevantes del trabajo empírico, se presentan las limitaciones de la investigación, se formulan algunas implicaciones o recomendaciones, académicas y prácticas, y, finalmente, se sugieren algunas líneas futuras de investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: CONCEPTOS, MEDIDAS Y MODELOS

1.1. ANTECEDENTES AL ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Durante la última década del siglo XX, la disciplina del marketing ha experimentado una importante transformación que se deriva de (1) el cambio de una visión funcional que resaltaba en los elementos del programa de marketing a una visión más relacional, (2) la consideración de su papel estratégico, (3) la consideración del rol que ha de jugar en la relación con otras funciones empresariales y (4) la creciente relevancia como filosofía u orientación estratégica de la empresa. Estos cambios, junto al reconocimiento por parte del *Marketing Science Institute* de que la orientación al mercado es un tema prioritario de investigación han favorecido el surgimiento de una abundante literatura que engloba un conjunto heterogéneo y complementario de aportaciones hacia el concepto y medición de la orientación al mercado.

Este dinamismo de la investigación en el ámbito del marketing y de la orientación al mercado, junto a la influencia de otras líneas de investigación (uso de la información de mercado, aprendizaje de la organización, innovación, teoría de los recursos y capacidades, y perspectiva de los sistemas), han justificado la necesidad de clarificar la delimitación conceptual de los términos "marketing" y "orientación al mercado", así como actualizar y clasificar las distintas aportaciones que han surgido sobre la materia.

Subyacente el concepto de marketing en el origen del concepto de la orientación al mercado, a pesar de las múltiples aportaciones que delimitan el contenido y alcance del marketing, los esfuerzos por determinar qué es la orientación al mercado se han remitido generalmente a la revisión del concepto de marketing, favorecidos, además, por la ausencia de una definición clara y precisa del marketing y por la escasa atención prestada a la validación de los instrumentos de medida utilizados para evaluar el grado de adopción del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990).

Los conceptos de la orientación al mercado y del marketing constituyen dos pilares fundamentales de la disciplina del marketing. Por consiguiente, y dado que los antecedentes del concepto de la orientación al mercado se encuentran en el desarrollo conceptual del marketing (Ruekert, 1992), antes de comenzar la exposición de las diversas conceptuaciones de la orientación al mercado, hemos estimado oportuno dedicar este primer apartado a delimitar la acepción del término orientación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

adoptado por la literatura de marketing y a exponer brevemente los elementos o dimensiones más relevantes que configuran el concepto de marketing.

En el ámbito empresarial, el término orientación ha sido utilizado como un tipo de adaptación de una organización a su entorno para el logro de sus objetivos (Ansoff, 1984) y/o como una subcultura particular de una organización caracterizada por un conjunto de conocimientos desarrollados para una determinada solución (Tellefsen, 1999). De estas dos acepciones, en la literatura de marketing la que ha sido adptada por la gran mayoría de los autores es la segunda.

Esta acepción cultural del término orientación se deriva de las limitaciones de la consciencia, lo que explica que tanto los individuos como las organizaciones, en función de su aprendizaje previo en valores, creencias, prioridades, objetivos y hábitos, se preocupen por determinados aspectos de la realidad, mientras que otros aspectos permanecen desatendidos, ignorados o incomprendidos. En general, todas las empresas desarrollan una cultura o subculturas más o menos estables en el tiempo que reflejan la preocupación o interés de la organización por determinados aspectos de su realidad (Allaire y Firsirotu, 1984). De acuerdo con este planteamiento, existen muchos estados culturales posibles que pueden identificarse como orientaciones hacia la sociedad, el poder, la política, la ideología, los ideales, el personal, la burocracia, los beneficios, los recursos, el medio ambiente, los proveedores, la producción, el producto, las ventas, la competencia, los clientes y el mercado.

Las orientaciones de la empresa desde el punto de vista cultural se pueden identificar con las dimensiones o conjuntos de valores compartidos y creencias que guían las actividades de la organización. Normalmente, estas orientaciones no se manifiestan en posiciones extremas, sino que se mezclan unas con otras formando subculturas solapadas que definen una base cultural común. Por consiguiente, la orientación de la empresa hacia "cualquier punto cardinal" de su realidad, y, por consiguiente, la orientación al mercado, es más una cuestión de grado sobre un continuo que una cuestión absoluta de presencia o ausencia (Tellefsen, 1999).

Dado que la idoneidad de un modelo de la orientación al mercado depende, en gran medida, de la acepción del concepto marketing en que se sustente, ya que la coherencia entre las acciones y la adopción del concepto de marketing es una característica que permite identificar a una empresa orientada al mercado (Llonch Andreu, 1993), se hace necesario abordar la delimitación conceptual y las relaciones entre el marketing y la orietnación al mercado. En tal sentido, en la literatura existente sobre los orígenes de la orientación al mercado y el concepto de marketing en el que se sustenta nos encontramos con exhaustivas revisiones bibliográficas que han (1) identificado los componentes básicos de la orientación al mercado y diseñado un modelo operativo del grado de adopción o

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

implantación del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990); (2) expuesto y analizado una serie de definiciones sobre el marketing, identificando los principales elementos o dimensiones que configuran a la orientación al mercado (Llonch Andreu, 1993); (3) reformulado las definiciones de marketing y de orientación al mercado con el fin de diferenciar *a priori* ambos conceptos (Deng y Dart, 1994); (4) analizado las diferentes aportaciones y definiciones conceptuales vinculadas a la orientación al mercado (Santos Vijande, 1996); (5) clarificado las diversas perspectivas en la investigación de la orientación al mercado (Tuominen y Möller, 1996); (6) realizado un análisis crítico de las perspectivas tradicionales de la orientación al mercado, justificando la necesidad de una nueva definición (Rivera Camino, 1998), y (7) sintetizado las principales aportaciones teóricas al concepto de la orientación al mercado (Cervera Taulet, 1999a; Sánchez del Río Vázquez, 2001).

Si partimos de la base de que la orientación al mercado tiene su origen en el concepto de marketing, a continuación expondremos muy brevemente las principales aportaciones habidas en la literatura en relación al concepto de marketing y, más concretamente, a los elementos o dimensiones que lo configuran.

Después de realizar un análisis exhaustivo de los trabajos existentes en la litertura centrados en la identificación de las dimensiones del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990; Llonch Andreu, 1993; Cervera Taulet, 1999a), se puede concluir que los elementos básicos del concepto de marketing se corresponden con las siguientes dimensiones: la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación e integración de funciones, el enfoque de rentabilidad y la perspectiva a largo plazo.

(1) Orientación al cliente. Supone asumir que el éxito de la empresa depende de la comprensión, conquista y mantenimiento de los mercados. A través del análisis de la evolución de las necesidades de los clientes, así como de los factores exógenos que influyen en dichas necesidades, las empresas pueden decidir qué grupos de clientes y qué necesidades emergentes son las más importantes a servir, dados los recursos y objetivos de la empresa.

(2) Orientación a la competencia. Se refiere al análisis y seguimiento de la competencia, de forma que en las decisiones de la empresa se tengan en cuenta las acciones y reacciones de la competencia. Ambas orientaciones, al cliente y a la competencia, deben estar equilibradas (Day y Wensley, 1988; Narver y Slater, 1990), lo que equivale a una orientación al mercado (Kotler, Cámara y Grande, 2000).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(3) Coordinación e integración de funciones. Implica una predisposición de todos los departamentos, funciones y actividades a intervenir para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes de forma coordinada (Ames, 1970). Esta dimensión del concepto de marketing forma parte de los procesos de marketing y, consecuentemente, constituye un medio a través del cual la empresa mantiene un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de los clientes (Payne, 1988).

(4) Enfoque de rentabilidad. Hace referencia a una actitud dirigida a conseguir, a través de la estrategia y de la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa. En contraste con la orientación a la venta, el enfoque de rentabilidad remarca la importancia de los resultados (beneficios, rentabilidad) como objetivo del marketing. No obstante, tal como se refleja en los orígenes del concepto de marketing (Drucker, 1954; Levitt, 1975) y en la mayoría de las investigaciones empíricas, el beneficio es considerado generalmente como una consecuencia de la orientación al mercado.

(5) Perspectiva a largo plazo. Tanto en su acepción referente al periodo de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir maximizar los beneficios, como en su acepción relativa al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones, esta perspectiva debe generar en la empresa un pensamiento estratégico que fomente la realización de inversiones a largo plazo.

No obstante, Llonch Andreu (1993) después de realizar un análisis de las definiciones del concepto de marketing, estableció que la orientación al mercado está compuesta adicionalemente por otras tres dimensiones: filosofía de los negocios, cultura organizativa y orientación al entorno. En esta misma línea de identificación de las dimensiones del concepto de marketing, Cervera Taulet (1999a) junto a los cinco elementos básicos del concepto de marketing anteriormente mencionados, incorpora una dimensión adicional que hace referencia al componente relacional del marketing impulsado por la Escuela Nórdica.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Ahora bien, con frecuencia la satisfacción de los intereses de la organización, de los clientes y de la sociedad genera conflictos (Kotler, Cámara y Grande, 2000). Por ello, las actividades comerciales de la empresa deberían realizarse bajo la dirección de alguna filosofía empresarial[1] (producción, producto, ventas, marketing y marketing social), lo que no implica necesariamente la adopción del concepto de marketing. Solo cuando las actividades comerciales estén guiadas por la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes de forma más efectiva y eficiente que la competencia, la empresa habrá adoptado el concepto de marketing.

Desde un punto de vista filosófico, el concepto de marketing se ha asimilado a un estado mental (Felton, 1959), a una filosofía de gestión basada en la aceptación por todos los miembros de la organización de la importancia de las orientaciones al cliente y al beneficio, reconociendo la relevancia del marketing en la comunicación de las necesidades del cliente a las funciones principales de la empresa (McNamara, 1972). El marketing esencialmente está comprometido con el desarrollo, mantenimiento y sensibilización de la organización hacia una orientación externa (Anderson, 1982) y es responsable del establecimiento de relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas con los mercados o grupos de interés seleccionados (Lusch y Laczniak, 1987).

Por otras parte, Lambin (2000) además de considerar esta dimensión cultural, identifica otras dos perspectivas en el concepto de marketing relacionadas con las actuaciones o comportamientos de la empresa: (1) como acción o conjunto de medios para conquistar mercados, y (2) como medio de análisis o conjunto de métodos y de herramientas para conocer el mercado, sus necesidades, comportamientos y tendencias futuras.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

[1] Payne (1988:47) identificó cuatro orientaciones alternativas a la orientación al marketing ("obtenemos nuestros beneficios creando oportunidades que satisfacen más eficazmente las necesidades de nuestros clientes, con las restricciones de nuestros recursos y las limitaciones de las capacidades") desde el punto de vista de las actitudes típicas asociadas: (1) orientación al producto. "La calidad de nuestros productos vende por sí misma, y los clientes necesitarán siempre nuestros productos, (2) a los costes: "La única forma de mejorar nuestros beneficios es reducir nuestros costes de marketing y producción, (3) a la capacidad: "Si hacemos más, más rentables seremos. Así que avancemos y hagamos que los clientes compren" y (4) orientación errática: "No se puede planificar en esta industria, nadie sabe lo que va a ocurrir de un día al otro". Por su parte, Llonch Andreu (1996), ha destacado como orientaciones más relevantes alternativas a la orientación al mercado, las orientaciones al producto y a la producción, a la venta, la orientación tecnológica y la orientación al marketing.

1.2. CONCEPTUACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

El concepto de orientación al mercado ha sido abordado por la literatura de marketing desde distintas perspectivas. Diversos autores han propuesto múltiples clasificaciones que integran los diferentes enfoques a través de los cuales se ha abordado el estudio de la orientación al mercado. Entre estas clasificaciones, la que ha tenido mayor difusión distingue dos categorías: (1) la perspectiva cultural, integrada por aquellos estudios que conciben la orientación al mercado como parte integrante de la cultura de la empresa y (2) la perspectiva del comportamiento, que implica el desarrollo de un conjunto de actuaciones o comportamientos específicos. Estas dos perspectivas básicas se distinguen por la noción de "conocimiento organizativo" (Dreher, 1993: 389). No obstante, ambas perspectivas están interrelacionadas, constituyendo una amalgama que permite a la empresa desarrollar una ventaja competitiva en el mercado (Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1993), y han sido integradas como recursos para el aprendizaje organizativo (Tuominen y Möller, 1996).

A partir de esta distinción de las perspectivas básicas hacia la orientación al mercado, se han planteado otras propuestas que han ampliado los enfoques hacia la orientación al mercado, incorporando nuevas perspectivas, o generando nuevas subcategorías. Varela González, Calvo Silvosa, Magalhaes Serra y Carvalho Vieria (1996) plantean tres perspectivas, la filosófica, la cultural y la del comportamiento. Otros autores, como Gutiérrez Arranz, Antón Martín y Varela González (1998), proponen una clasificación de cuatro perspectivas: (1) la cultural, en la que se integran los trabajos de Desphandé y Webster (1989) y Narver y Slater (1990); (2) la representación directiva, que se corresponde con el trabajo de Day y Nedungadi (1994); (3) la de las capacidades distintivas, que recoge la línea propuesta por Day (1994a, 1994b), y (4) la del comportamiento, representada por los trabajos de Kohli y Jaworski (1990).

Por su parte, Rivera Camino (1998) establece que el estudio de la orientación al mercado ha sido abordado desde dos posiciones principales: (1) como adopción del concepto de marketing y (2) como cultura organizativa de negocios. No obstante, la mayoría de las aportaciones se corresponden con la primera posición, en la que se incluyen los *tests* desarrollados para evaluar la adopción del concepto de marketing (Ames, 1970; Kotler, 1977; Lawton y Parasuraman, 1980; Michaels, 1982; Shapiro, 1989), los trabajos que promocionan el componente filosófico de la orientación al mercado (Hooley, Lynch y Shepherd, 1980; Kohli y Jaworski, 1990) y los estudios de cultura organizativa de marketing (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Narver y Slater, 1990).

Otros autores, tales como Tuominen y Möller (1996) y Cervera Taulet (1999b), en esta línea de identificación y clasificación de las aportaciones teóricas al concepto orientación al mercado, han

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

propuesto la división de la perspectiva del comportamiento en dos subcategorías e identificado cuatro perspectivas: (1) como filosfía/cultura, (2) como proceso de la información de mercado (del comportamiento), (3) como coordinación interfuncional de la información de mercado (del comportamiento) y (4) como recursos para el aprendizaje organizativo (desde la teoría de los recursos y capacidades).

Recientemente, Lafferty y Hult (2001) han propuesto un nuevo marco de clasificación de las investigaciones sobre la orientación al mercado, identificando cinco perspectivas:

(1) Del proceso de toma de decisiones, que se identifica con los trabajos de Shapiro (1989), Glazer (1991) y Glazer y Weiss (1993).

(2) De la inteligencia de mercado, que se corresponde con la línea iniciada por Kohli y Jaworski (1990) y seguida por otros autores como Diamantopoulos y Hart (1993), Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996), Selnes, Jaworski y Kohli (1996) y Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín (1998).

(3) De los comportamientos apoyados en una base cultural, cuyo origen es el trabajo de Narver y Slater (1990) e investigaciones posteriores, así como las aportaciones de Siguaw, Brown y Widing, II (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996) y Han, Kim y Srivastava (1998).

(4) Del marketing estratégico, que está integrada por las investigaciones de Ruekert (1992), Webster (1992a), Day (1994a,b), Gatignon y Xuereb (1997), Moorman (1998) y Morgan y Strong (1998).

(5) De la orientación al cliente, que defendida por Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Deshpandé y Farley (1998), supone la visión más divergente de la orientación al mercado sugiriendo que es sinónimo de la orientación al cliente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La existencia de una gran variedad de clasificaciones podría venir justificada por la dificultad que conlleva proponer una tipología de estas características, ya que es posible utilizar múltiples criterios y, además, una misma línea de investigación puede ser encuadrada en diferentes categorías, como por ejemplo, la de Narver y Slater (1990). Sin embargo, reconocemos la utilidad de las clasificaciones en aras de establecer las bases contextuales y operativas de la orientación al mercado, sintetizar la extensa literatura existente sobre este tópico, reducir la confusión generada por la utilización de diferentes términos para su definición (orientación al marketing, al cliente, al mercado), esclarecer las distintas perspectivas que han abordado su estudio e incorporar las últimas aportaciones, particularmente las relativas a la perspectiva de los sistemas y a la perspectiva de los recursos y el aprendizaje organizativo.

A partir de las clasificaciones propuestas por Tuominen y Möller (1996) y Cervera Taulet (1999a), y fundamentándonos en el análisis heurístico realizado, proponemos una taxonomía de las diversas aportaciones teóricas hacia la orientación al mercado integrada por seis categorías: (1) como un planteamiento filosófico o cultural, (2) como proceso de la información de mercado, (3) como coordinación interfuncional de la información de mercado, (4) como una aproximación integradora de las perspectivas bien filosófica y del comportamiento, o bien del proceso de la información de mercado y de la coordinación interfuncional, (5) como sistemas de apoyo a la dirección y (6) como un recurso y aprendizaje organizativo.

En los siguientes apartados analizaremos de forma detallada los enfoques conceptuales de cada una de estas categorías en las que se ha abordado la orientación al mercado, intentado plasmar las características más relevantes de cada una de ellas, así como delimitar sus similitudes y diferencias más significativas. No obstante, de acuerdo con Ruekert (1992) la diferencia entre las principales perspectivas hacia la orientación al mercado es más una cuestión de énfasis que de consideraciones sustantivas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.2.1. Perspectiva filosófica / cultural

La perspectiva filosófica o dimensión cultural de la orientación al mercado se encuadra en la noción de filosofía o cultura, entendida como el "marco de creencias y valores compartidos que facilita a los individuos la comprensión del funcionamiento de la organización y les proporciona las normas para su comportamiento en la organización" (Deshpandé y Webster, 1989:4). Desde esta perspectiva, la orientación al mercado es la filosofía centrada en el cliente, en los beneficios, en la integración interdepartamental y en el desarrollo de unas buenas relaciones con los empleados, distribuidores y proveedores (Lusch y Laczniak, 1987) que "guía como una mano invisible el comportamiento de los individuos en la realización de sus tareas" (Lichtenthal y Wilson, 1992:206). De acuerdo con esta visión, Kasper (1997:664) define la orientación al mercado como "el grado en que toda la organización piensa y actúa, interna y externamente, guiada por y comprometida con los factores que determinan su comportamiento de mercado y el de sus clientes".

Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado se identifica con un sistema de pensamiento y ha sido definida a partir de tres componentes: actitudes y valores básicos, objetivos corporativos y estrategias básicas. Las actitudes y valores básicos están centrados en el cliente, la competencia y las ventas; los objetivos corporativos están dirigidos hacia la satisfacción y lealtad del cliente, la competitividad, la calidad del producto, el volumen de ventas y la participación de mercado; y las estrategias básicas son la segmentación del mercado, la diferenciación, el liderazgo en calidad y la innovación del producto orientado al cliente (Fritz, 1996).

La orientación al mercado es una forma de hacer negocios que debe comunicarse a toda la organización y en la que el papel del marketing se centra en la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes, así como en la guía filosófica para toda la organización (Hooley, Lynch y Sheperd, 1990). El aspecto filosófico de la orientación al mercado tiene una base normativa, que proporciona las características del tipo ideal de empresa orientada al mercado.

Deshpandé, Farley y Webster (1993), basándose en los arquetipos culturales desarrollados por Campbell y Freeman (1991) y Quinn (1988), desarrollaron un modelo de tipos de cultura organizativa (tipo mercado, tipo adhocracia; tipo clan y tipo jerarquía) que refleja las creencias compartidas sobre los atributos organizativos dominantes, los estilos de liderazgo, los mecanismos de vinculación y el énfasis estratégico. Este modelo aporta una evidencia empírica de los distintos efectos sobre el resultado empresarial de cada tipo cultural o filosofía empresarial. De acuerdo con Deshpandé, Farley y Webster (1993:27) la orientación al mercado es "el conjunto de creencias que pone los intereses del

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cliente en primer lugar, sin excluir a los de otros grupos de interés como propietarios, directivos y empleados, con el fin de alcanzar la rentabilidad de la empresa a largo plazo".

Bajo esta perspectiva filosófica, la orientación al mercado también ha sido considerada a nivel de los empleados y directivos de la empresa. En este sentido, la orientación al mercado se ha identificado con el grado en que individualmente los directivos y empleados clave tienen fuertes actitudes hacia la orientación al mercado, como manifestación de su preocupación por la satisfacción y lealtad de los clientes. No obstante, el nivel en el que la empresa se orienta al mercado no solo depende de las actitudes individuales, sino también de los sistemas basados en el mercado para hacer un seguimiento y comunicar los indicadores de resultados externos del mercado; así como de la cultura orientada al mercado, o grado en que la empresa ha construido una cultura en la que la satisfacción al cliente y la satisfacción de los empleados se consideran factores clave de éxito en el negocio (Best, 1997).

Desde el punto de vista filosófico, el conocimiento de la organización representa el fenómeno de la orientación al mercado en sí mismo, mientras que el proceso de la información de mercado y el resultado empresarial son, respectivamente, las consecuencias o comportamientos de la orientación al mercado (Dreher, 1993). En esta línea, la orientación al mercado cultural ha sido considerada un antecedente de sus manifestaciones o comportamientos (Kohli y Jaworski, 1990).

Como base cultural de los comportamientos de las empresas orientadas al mercado, la orientación al mercado ha sido definida como "una forma de cultura organizativa cuya ejecución implica el compromiso de todos los empleados y cuyo objetivo final es la satisfacción de las necesidades y deseos y preferencias de los clientes de la empresa con un grado de excelencia mayor que el alcanzado por los competidores. Así, se consigue la fidelización de éstos a largo plazo y la empresa puede obtener mayores beneficios. En este sentido, se interpreta que la orientación al mercado, como cultura organizativa, crea un entorno conducente a la mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades de la organización, lo que conduce a los mejores resultados empresariales" (Santos Vijande; Vázquez Casielles y Díaz Martín, 1998:3). Por su parte, Trespalacios Gutiérrez (1998:159) ha definido a la orientación al mercado como "una estrategia competitiva o, quizá mejor, una filosofía empresarial que busca lograr los objetivos de la organización a largo plazo mediante la satisfacción de los clientes en el mercado".

Allen, McQuarrie y Feldman Barr (1998a,b) han resaltado la importancia de la cultura organizativa en el diseño de los mecanismos de cambio organizativo que permitan una mayor orientación al mercado de la empresa y, consecuentemente, obtener mejores resultados. A partir de la clasificación de cultura desarrollada por Deshpandé y Webster (1989), defienden la perspectiva cognitiva, que enfatiza las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

creencias subjetivas de los individuos en la organización como medio para comprender el cambio organizativo. Consistente con el paradigma cognitivo, estos autores proponen la formulación del constructo orientación al cliente a nivel de los empleados individuales o directivos. Así, definen la orientación al cliente, a nivel individual, como "las creencias de un individuo de que el contacto directo con el cliente es de valor para el logro de los resultados deseados en su trabajo" (Allen; McQuarrie y Feldman Barr, 1998a:157).

En esta línea, Thwaites y Lynch (1992) han demostrado que la alta dirección tiene un rol fundamental en la consideración del marketing como filosofía de gestión, siendo por ello necesario (a) la participación de responsables del ámbito del marketing en la alta dirección, (b) la consideración del marketing por todo el personal de la empresa y (c) la cooperación interdepartamental.

La relevancia de la perspectiva cultural ha sido sugerida por Hurley y Hult (1998) al considerar que si bien la orientación al mercado puede manifestarse en distintos ámbitos de la organización (por ejemplo, en la estrategia, en los procesos, en la estructura, en los comportamientos y en la cultura de la empresa), las manifestaciones más profundas de la orientación al mercado son en el ámbito cultural, en la medida que refuerzan los comportamientos y crean procesos organizativos que generan entre los miembros de la organización la creencia compartida de que los clientes son importantes.

La dimensión filosófica y los comportamientos orientados al mercado están interrelacionados y constituyen una amalgama que permite a la empresa desarrollar una ventaja competitiva en el mercado (Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1993). Desde la perspectiva filosófica, la dimensión del comportamiento es una consecuencia de la orientación al mercado. Por consiguiente, la orientación al mercado es "una filosofía empresarial que dirige los comportamientos y acciones y, al mismo tiempo, es también la síntesis de habilidades y prácticas particulares que traducen esa filosofía en estrategias y comportamientos específicos de la empresa" (Avlonitis, Kouremenos, y Gounaris, 1994:1.199).

En este línea, se ha demostrado empíricamente la interrelación entre la perspectiva actitudinal del marketing y las acciones o prácticas que deben guiar el comportamiento de una empresa orientada al mercado (Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Avlonitis, y Gounaris, 1997). Así, las empresas que adoptan una filosofía de marketing respecto a las que siguen otra filosofía enfatizarán más la planificación del marketing estratégico, utilizarán más la investigación de mercados y filtrarán la información a toda la organización, harán esfuerzos conscientes para identificar a los segmentos de mercado y atender sus necesidades, enfatizando las consideraciones relacionadas con el mercado-cliente, probablemente fijarán el precio de sus productos basándose en el valor de mercado percibido, harán una mayor utilización de métodos adaptados al mercado para las decisiones de asignación de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

recursos, el departamento de marketing/ventas asumirá un papel de liderazgo en la planificación estratégica, habrá un mayor número de tareas o actividades bajo el control del departamento de marketing/ventas, las estructuras organizativas garantizarán un mayor grado de coordinación entre el departamento de marketing/ventas y los otros departamentos funcionales, diseñarán un Sistema de Información de Marketing (SIM) que enfatice la generación de inteligencia basada en el mercado y mostrarán un mayor grado de respuesta a la inteligencia generada por el SIM (Avlonits, Gounaris, y Papavasiliou, 1999).

1.2.2. Perspectiva del proceso de la información de mercado

Como sugieren Diamantopulos y Hart (1993) es necesario ir más allá de las valoraciones subjetivas de los directivos con relación a la adopción del marketing e identificar las acciones que representan la adopción del concepto de marketing en la empresa. En este sentido, se resalta la importancia de las perspectivas del comportamiento hacia la orientación al mercado. No obstante, en la literatura ha continuado el debate sobre cuál debería ser el aspecto básico en el que debería centrarse la investigación relacionada con el concepto de marketing. Por un lado, autores relevantes como Jaworski y Kohli (1996) concluyen que la investigación debería centrarse solamente en las actividades y comportamientos, desconsiderando el paradigma cognitivo, así como el concepto de cultura. Y, por otro lado, Narver y Slater (1994) y Day (1994a) sostienen que para comprender y formar los comportamientos requeridos para la orientación al mercado de la empresa es necesario un sistema de valores y creencias (cultura organizativa) orientados al mercado.

Los determinantes de la orientación al mercado, entendida como la adopción del concepto de marketing, han sido identificados por varios autores como la generación y uso de la información de mercado (Siguaw, Simpson y Baker, 1998). Así, se ha asimilado la orientación al mercado como una respuesta a la información de mercado (Selnes y Wesenberg, 1992) o como un comportamiento competitivo (Liu, 1995).

Específicamente, dentro de las perspectivas del comportamientoes, los trabajos de Kohli y Jaworski (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Jaworski y Kohli (1993) constituyen la aportación fundamental de la perspectiva del proceso de la información de mercado. Para estos autores, una empresa orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing; por tanto, las actividades de marketing que realiza la empresa constituyen los indicadores relevantes de su adopción. Para estos autores, la orientación al mercado se define a partir de tres dimensiones: (1) generación de la inteligencia de mercado, que hace referencia a la recogida y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

evaluación de la información sobre las necesidades y preferencias de los clientes, así como de las fuerzas del macro-entorno que influyen en el desarrollo y refinamiento de esas necesidades; (2) diseminación de la inteligencia entre los departamentos, que se identifica con el proceso -horizontal y vertical- y amplitud –formal e informal- del intercambio de la información de mercado en la organización, y (3) respuesta de la organización, que se refiere a las acciones que se realizan para responder a la inteligencia que se ha generado y diseminado, y se representa por la selección de los mercados meta, el diseño y oferta de los productos y servicios que satisfacen las necesidades actuales y potenciales, producción, distribución y promoción de los productos, de forma que la respuesta del cliente final sea favorable.

Jaworski y Kohli (1993) sugieren el requisito de un sistema de comunicación descentralizado para agilizar los procesos de respuesta de la organización a la información de mercado generada y diseminada. Ahora bien, en la medida que la puesta en común de la información de mercado puede crear distorsiones, el grado en que una empresa se orienta al mercado será inverso a las distorsiones intencionadas de la información de mercado (Bettis-Outland, 1999). Las empresas más orientadas al mercado serán aquellas que minimicen la distorsión intencionada. Particularmente, la distorsión maliciosa (a beneficio propio) que, en caso de ser percibida y consecuentemente eliminada, no producirá una respuesta de la organización.

Otros autores como Calvo Silvosa, del Río Araujo y Cerrato Salas (1996) y Varela González, Calvo Silvosa, Magalhaes Serra y Carvalho Vieria (1996) en su aplicación del modelo de Kohli y Jaworski identificaron seis dimensiones en el constructo de la orientación al mercado definidas como (1) el nivel de esfuerzo en la generación de la información, (2) el retraso temporal en la disposición de la información, (3) el nivel de esfuerzo en la diseminación de la información, (4) la prontitud en la diseminación de la información, (5) el diseño de la respuesta y (6) la implantación de la respuesta.

El modelo de Kohli y Jaworski (1990) se ha desarrollado fundamentalmente en el ámbito empresarial, aunque también ha servido de base para el diseño de escalas de medida de la orientación al mercado en el ámbito no lucrativo (Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande, 1999; Álvarez González, Vázquez Casielles, Santos Vijande y Díaz Martín, 1999) y en la administración pública (Cervera Taulet, 1999a,b; Cervera Taulet, Sánchez Pérez y Gil Saura, 1999). Por otra parte, este modelo también se ha utilizado para examinar el efecto del contexto nacional en la orientación al mercado (Selnes, Jaworski. y Kohli, 1996), evaluar el efecto de la orientación al mercado del proveedor en la orientación al mercado del distribuidor y analizar la influencia de las respectivas orientaciones en su relación desde la perspectiva del distribuidor (Siguaw, Simpson y Baker, 1998).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Desde un punto de vista complementario al modelo de Kohli-Jaworski, Ruekert (1992) enfatiza el desarrollo y ejecución de la estrategia de la unidad de negocios como el factor organizativo clave de la orientación al mercado. Este énfasis responde a que (1) la orientación al mercado representa un cambio estratégico y el proceso de planificación influye en los tipos de cambios estratégicos que puede realizar la organización; (2) la orientación al mercado proporciona una oportunidad para explorar las intenciones de la dirección, incluso antes de que tales intenciones se traduzcan en un comportamiento, y (3) los procesos de planificación proporcionan un enlace adecuado entre la adquisición de la información de mercado y los cambios en las respuestas a las necesidades de los clientes.

Así, sobre la base del desarrollo y ejecución de la estrategia de la unidad de negocios, Ruekert (1992) delimita el constructo de la orientación al mercado en tres dimensiones: (1) el grado de obtención y uso de la información de los clientes, (2) el desarrollo de una estrategia que se ajuste a las necesidades de los clientes y (3) la implementación de esa estrategia que responda a las necesidades y deseos de los clientes.

Finalmente, en el ámbito de los productos industriales también se ha resaltado el enfoque dual (clientes y competencia) de la orientación al mercado desde el punto de vista del proceso de la orientación al mercado, así como las características de las respuestas de la organización a la información de mercado. En este sentido, Balakrishnan (1996) define el grado de orientación al mercado de la empresa a partir de las dimensiones (a) orientación al cliente, que hace referencia a la amplitud con la que las empresas analizan las necesidades y preferencias de sus clientes antes de desarrollar su marketing *mix,* y a la calidad de las interacciones con sus clientes cuando implementa su marketing *mix*, y (b) orientación a la competencia, que se refiere a la amplitud con la que la empresa se diferencia de sus competidores.

1.2.3. Perspectiva de la coordinación interfuncional de la información de mercado

Una empresa orientada al mercado debe facilitar las relaciones comerciales, cumplir las promesas, tener capacidad de respuesta y facilitar la colaboración. De acuerdo con Shapiro (1989) tres son las características que hacen que una empresa esté orientada al mercado:

(1) La información sobre todos los aspectos importantes que influyen en la compra se distribuye en todas las funciones de la empresa. Una empresa sólo puede estar orientada al mercado si conoce bien sus mercados y a las personas que deciden comprar o no comprar sus productos o servicios.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(2) Las decisiones estratégicas y tácticas se adoptan interfuncionalmente e interdivisionalmente.

(3) Las divisiones y departamentos funcionales adoptan decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido del compromiso. El diálogo abierto entre los compromisos estratégicos y tácticos es el mejor método de ponerse de acuerdo para alcanzar los objetivos. Cuando los responsables de la ejecución son los mismos que han realizado la planificación, el compromiso será firme y claro.

Narver y Slater (1990) fueron los primeros autores que adoptaron una medida operativa de la orientación al mercado. Inicialmente desarrollaron un modelo conceptual integrado por cinco dimensiones teóricas que posteriormente fue validado a partir de tres dimensiones:

(1) Orientación al cliente. Supone un conocimiento en profundidad de los compradores actuales y potenciales; es decir de la cadena de valor total, actual y futura de los clientes, de la demanda derivada y de las restricciones políticas y económicas del canal de distribución, con la finalidad de facilitar a la empresa la creación continua de mayor valor al cliente.

(2) Orientación a la competencia. Equivale al análisis de las fortalezas y debilidades a corto plazo y de las capacidades y estrategias a largo plazo de los competidores actuales y potenciales. Este análisis debe incluir el conjunto global de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas de los clientes.

(3) Coordinación interfuncional. Se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la empresa para la creación de mayor valor a los clientes. Cualquier punto de la cadena de valor del vendedor ofrece una oportunidad para crear valor a la parte compradora. Por tanto, cualquier individuo en las distintas funciones de la empresa vendedora puede contribuir potencialmente a la creación de valor para los compradores, que no es una función exclusiva del marketing. La empresa debe integrar eficazmente, así como adaptar cuando sea necesario, todos sus recursos humanos y de capital en el esfuerzo continuo de crear mayor valor a los clientes.

No obstante, a pesar de que la medida del constructo se centran principalmente en los aspectos relacionados con los comportamientos de las empresas orientadas al mercado, en la definición del concepto resaltan la dimensión cultural, al definir a la orientación al mercado como "la cultura organizativa que crea con más eficacia y eficiencia mayor valor para los clientes" (Narver y Slater, 1990:20).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Sobre la base del modelo propuesto por Narver y Slater (1990), otros autores (1) han adaptado dicho modelo a una realidad empresarial diferente al mercado estadounidense (Deng y Dart, 1994; Greenley, 1995a, 1995b; Llonch Andreu y Waliño Dávila, 1996; Gray, Matear, Boshoff y Matheson, 1998; Tinoziva Mavondo, 1999; Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara y Snoj, 1998; Cox, Hooley, Fahy y Fonfara, 1999), (2) han evaluado la influencia de la orientación al mercado sobre la orientación al cliente de los vendedores y sus efectos conjuntos sobre las actitudes de la fuerza de ventas (Siguaw, Brown y Widing, 1994), (3) han analizado su relación con la orientación estratégica de la empresa (Morgan y Strong, 1998), (4) han estudiado la importancia relativa de las dimensiones del constructo de la orientación al mercado (Greenly, 1995a), (5) han examinado su relación con la innovación de la organización (Han, Kim y Srivastava, 1998), (6) han analizado la estabilidad de la escala y su relación con las estrategias genéricas (Tinoziva Mavondo, 1999) y (7) han evaluado las dimensiones relevantes del constructo. En esta última línea de investigación, Deng y Dart (1994) identificaron que el énfasis en los beneficios constituye una dimensión adicional a las tres dimensiones establecidas por Narver y Slater (1990). Por su parte, Langerak y Commandeur (1998) ampliaron la escala agregando una cuarta dimensión relativa a la orientación al proveedor. Kumar, Subramanian y Yauger (1998) en su aplicación al sector sanitario, validaron el constructo de la orientación al mercado estableciendo cinco dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, enfoque a largo plazo y énfasis en los beneficios.

Desde un punto de vista conceptual, la orientación al mercado, entendida como la adopción y aplicación del concepto de marketing, también ha sido definida por Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996:10-11) como "la filosofía de la empresa o la cultura organizativa que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redunda en unos mejores resultados para la empresa". Por otra parte, Gutiérrez Cillán y Rodríguez Escudero (1996), después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, sostienen que la orientación al cliente ha sido entendida y puesta en práctica de forma restrictiva, adoleciendo de las siguientes limitaciones: (a) ausencia de orientación social, debiendo prevalecer el interés general frente al particular; (b) ausencia de orientación a largo plazo, debiendo prevalecer una mayor preocupación por el mantenimiento de relaciones estrechas y duraderas frente a un enfoque transaccional; (c) relegación del fenómeno competitivo, puesto que la ventaja competitiva será la consecuencia de una mayor satisfacción de los clientes con la oferta comercial de la empresa frente a la de la competencia; (d) falta de atención al canal de distribución; es decir, los miembros del canal de marketing, proveedores y distribuidores, crean valor, por lo que debería prevalecer una relación de cooperación más que de confrontación; (e) falta de atención a las capacidades internas; esto es, los recursos y capacidades de la empresa no solo son restricciones sino que además pueden ser fuentes de ventaja competitiva, y (f) dificultad para

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

implantar la orientación al cliente; de esta forma la coordinación interfuncional y la diseminación de información se constituyen en medios para facilitar la implementación de la orientación al cliente.

A partir de estas limitaciones se propone un enfoque de marketing de orientación plural (consumidor, competencia y canal) que tenga en cuenta el potencial de las capacidades de la empresa y enfatice la necesidad de una adecuada coordinación interfuncional e interdepartamental en la empresa. En este sentido, Gutiérrez Cillán y Rodríguez Escudero (1996:56) definen el marketing de orientación estratégica al mercado como " el análisis del mercado –consumidor, comunidad, competencia y canal- y el análisis interno –capacidades- para que, desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno y con el potencial de los recursos y capacidades empresariales, concurran a la coordinación de esfuerzos en orden al establecimiento de una relación continuada – comunicación permanente- con los mercados objetivo basada en el ofrecimiento de una oferta competitiva".

El marketing, tradicionalmente, ha desempeñado una doble función integradora: (a) externa, relacionada conr la participación de los clientes en las decisiones de la empresa a través de una comunicación bidireccional, y (b) interna, derivada de la interacción entre las diferentes funciones, facilitada por la reducción o eliminación de las barreras departamentales, para permitir el flujo de información con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes y establecer relaciones. En este sentido, Schnaars (1994:8) sostiene que "el buen marketing consiste en orientar todas las acciones de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor".

En una empresa orientada al mercado, y por tanto coordinada interfuncionalmente, todos los empleados son conscientes de que su trabajo tiene elementos de marketing y están comprometidos en la creación de valor al cliente, de forma que intercambian información y trabajan conjuntamente con otras áreas funcionales (Narver y Slater, 1990; Webster, 1994).

1.2.4. Perspectiva integradora de las visiones filosófica, del proceso de la información de mercado y de la coordinación interfuncional

A pesar de las diferencias entre las escalas de medida del constructo de la orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), la compatibilidad y solapamientos conceptuales entre las dimensiones operativas de la orientación al mercado desde la perspectiva del proceso (Kohli y Jaworski, 1990) y desde la perspectiva de la coordinación (Narver y Slater, 1990), así como los elementos específicos de cada una de estas perspectivas, han sido puestos en evidencia en el análisis

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

comparativo realizado por Cadogan y Diamantopulos (1995). Con el propósito de integrar ambas perspectivas, estos autores proponen un nuevo marco que redefine a la orientación al mercado. Desde este planteamiento, la orientación al cliente y la orientación a la competencia, guiadas por los mecanismos de coordinación, reflejan el centro de atención de los comportamientos relacionados con la generación, diseminación y respuesta a la inteligencia de mercado, que aseguren que estas actividades se realicen eficaz y eficientemente (Cadogan y Diamantopulos, 1995:55).

Desde un punto de vista conceptual, los planteamientos integradores de las perspectivas del proceso y de la coordinación interfuncional también tienen su reflejo en las diversas y complementarias definiciones propuestas. Así, Day (1990) define a una empresa orientada al mercado por la posesión de las siguientes características: (a) un compromiso con un conjunto de procesos, creencias y valores que penetran en todos los aspectos y actividades, que son (b) guiados por un conocimiento profundo y compartido de las necesidades y comportamiento del cliente, y de las capacidades e intenciones de los competidores, con el propósito de (c) alcanzar un resultado superior satisfaciendo a los clientes mejor que los competidores. En esta misma línea, con la intención de integrar las escalas de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), así como de delimitar los conceptos de marketing y de orientación al mercado, Deng y Dart (1994:726) han definido la orientación al mercado como "la generación de la inteligencia de mercado adecuada sobre las necesidades actuales y futuras del cliente, y las habilidades relativas de los competidores para satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de esta inteligencia entre los departamentos; y el diseño y ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado".

Por su parte, Liu (1995) resalta cuatro elementos básicos constitutivos de la orientación al mercado: (a) rentabilidad, (b) enfoque hacia el mercado y orientación al cliente, (c) esfuerzos de marketing integrados y (d) filosofía de la empresa. Al mismo tiempo, este autor sugiere la importancia de otros elementos adicionales: (e) generación de la inteligencia de mercado, (f) diseminación, (g) respuesta a la inteligencia de mercado, (h) innovación y (i) referencia al competidor. Finalmente, Atuahene-Gima (1996:93) sintetiza las aportaciones realizadas por Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990, 1994) y Ruekert (1992) y defiende que "la orientación al mercado representa un conjunto de actividades que reflejan el grado de adopción por la organización de la filosofía del concepto de marketing".

Por otra parte, en la literatura de la orientación al mercado y del marketing también se ha hecho referencia a la necesidad de considerar el aspecto relacional del marketing (Grönroos, 1989, 1994; Webster, 1992a; Gutiérrez Cillán y Rodríguez Escudero, 1996). En este sentido, como respuesta de la organización a la creciente inadecuación de la transacción y maximización del beneficio como pilares

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

del marketing, Bigné Alcañiz (1997) defiende que el mayor énfasis en las relaciones a largo plazo y las alianzas estratégicas pueden integrarse dentro del marketing relacional y de la orientación al mercado. En este sentido, han surgido otras definiciones integradoras que explícitamente resaltan la importancia del componente relacional del marketing. Concretamente, Santos Vijande, (1996:26) propone la siguiente definición: "la orientación al mercado implica el seguimiento de las necesidades de los clientes, de las actuaciones de los competidores y de las tendencias del mercado de manera coordinada por todas las áreas funcionales, integrando la información obtenida para generar una estrategia de compromiso por parte de todos los niveles directivos de la empresa de forma que se pueda desarrollar una respuesta corporativa eficiente. El establecimiento de relaciones duraderas con los clientes y, en definitiva, de relaciones a largo plazo con todos los agentes con los que interactúa la empresa, se desvela, así mismo, como una parte importante de esta orientación". Siguiendo a Barroso Castro y Martín Armario (1999:244) "el marketing relacional constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa".

El esfuerzo integrador y generalizador de las distintas aportaciones en la teoría de la orientación al mercado se ha extendido a la consideración simultánea de las perspectivas filosófica o cultural, del proceso y de la coordinación interfuncional. En esta línea, Deshpandé y Farley (1998) realizaron un examen comparativo de la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida propuestos por Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), y Jaworski y Kohli (1993) y evaluaron la aplicabilidad de las tres perspectivas a distintos contextos nacionales, demostrando que las tres escalas son intercambiables y que se pueden aplicar indistintamente.

Desde un punto de vista conceptual, Deshpandé y Farley (1998) sugieren que (1) la orientación al mercado no es una cultura, sino un conjunto de actividades, comportamientos y procesos relacionados con la evaluación continua y la atención de las necesidades del cliente y (2) la orientación al mercado debe centrarse más en las actividades relacionadas con el cliente (actual y potencial) que en los comportamientos relacionados con los no clientes –competencia-. Por consiguiente, definen la orientación al mercado como "el conjunto de procesos interfuncionales y actividades dirigidas a la creación y satisfacción del cliente mediante continuas evaluaciones de sus necesidades" (Deshpandé y Farley, 1998:226).

La complementariedad de las perspectivas cultural y del comportamiento (perspectiva del proceso de la información de mercado) ha sido analizada recientemente por Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000). Estos autores, en primer lugar, desarrollaron y validaron dos escalas, una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cultural (delimitada por tres dimensiones: la orientación externa a los clientes, competidores y fuerzas del entorno en general; la integración y coordinación interna de funciones, y la visión estratégica o gestión de las relaciones a largo plazo con los principales clientes) y otra del comportamiento (delimitada por la generación de la información, la puesta en común dentro de la empresa y el diseño de la respuesta organizativa adecuada) y, posteriormente, contrastaron favorablemente la complementariedad de ambas perspectivas; es decir, verificaron que las empresas disponen de un sistema de valores acorde con sus comportamientos.

Otras aportaciones relevantes sobre la orientación al mercado son las realizadas por Rivera Camino (1998, 1999) y Lambin (2000). Esta aproximación de la orientación al mercado podría ser encuadrada en una categoría que integra y amplía las perspectivas del proceso y de la coordinación interfuncional de la información de mercado sobre la base de dos marcos teóricos: (1) la selección de los mercados que debe satisfacer la empresa y (2) el uso de la información en las organizaciones. Estos autores redefinen el constructo de la orientación al mercado como una "estrategia empresarial que usa la organización para obtener una ventaja competitiva sostenible, la cual permite alcanzar dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esta satisfacción -entorno y competidores-" (Rivera Camino, 1999:52). El modelo propuesto por estos autores queda delimitado por nueve dimensiones: (1) análisis de los clientes finales, (2) acciones sobre los clientes finales, (3) análisis de los distribuidores, (4) acciones de los distribuidores, (5) análisis de la competencia, (6) acciones sobre la competencia, (7) análisis del macroentorno, (8) acciones del macroentorno y (9) coordinación interfuncional. No obstante, en una reciente adaptación Fabien y Léger (1999) añaden dos dimensiones adicionales relativas al cliente interno: (1) análisis del cliente interno y (2) acciones sobre el cliente interno.

Por otra parte, Rivera Camino (1998) resalta la importancia de la implementación de la orientación al mercado y la necesidad de dirigir los esfuerzos de la investigación futura a responder a la cuestión de cómo transformar el conocimiento del mercado en aprendizaje organizativo como medio para el logro de mejores resultados empresariales. Esta consideración subraya la relevancia de los procesos de aprendizaje orientados al mercado en la formulación del concepto de orientación al mercado, así como el potencial futuro de la perspectiva de la orientación al mercado basada en las capacidades y en el aprendizaje organizativo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.2.5. Perspectiva de los sistemas directivos

Recientemente ha surgido una nueva aproximación hacia la orientación al mercado propuesta por Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) denominada perspectiva basada en los sistemas, la cual pretende dar respuesta al vacío existente en la literatura sobre cómo organizar los sistemas directivos para favorecer la orientación al mercado de la empresa. Este planteamiento tiene sus antecedentes en el trabajo de Mohr-Jackson (1991), que plantea la ampliación de la orientación al cliente integrando la dimensión del cliente interno y resaltando el papel impulsor que las actividades de la dirección de recursos humanos (formación, involucración, apoderamiento y sistemas de remuneración) ejercen sobre la orientación al mercado. En este sentido, la preocupación por el cliente interno implica que la orientación al cliente supone (a) una comprensión de los requerimientos del cliente interno que influyen en las necesidades y preferencias del cliente externo, (b) la obtención de información de las necesidades y preferencias del cliente externo mediante el cliente interno y (c) la creación de valor adicional para el comprador mediante el incremento de los beneficios al cliente interno (Mohr-Jackson 1991).

Desde esta nueva perspectiva de los sistemas, la orientación al mercado se define en términos de "grado en que los sistemas directivos se diseñan de forma que promuevan la orientación de la empresa hacia sus clientes y competidores" (Becker y Homburg, 1999:18). En este contexto, la noción de sistemas directivos hace referencia a los sistemas que apoyan a las funciones directivas básicas. A partir de una extensa revisión de la literatura sobre las funciones directivas, estos autores identificaron cinco dimensiones de los sistemas directivos orientados al mercado: (1) sistema organizativo, que recoge la definición de la estructura y de los procesos; (2) sistema de información, que hace referencia a la generación, diseminación y almacenamiento de la información; (3) sistema de planificación, que abarca la definición de los objetivos, el seguimiento del entorno y la elección de alternativas; (4) sistema de control, tanto de los aspectos internos como externos, mediante la comparación de los resultados previstos con los realizados, así como el análisis de las desviaciones, y (5) sistema de dirección de recursos humanos, que incluye la selección, formación, evaluación, desarrollo de los planes de carrera y el sistema de incentivos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.2.6. Perspectiva de los recursos y del aprendizaje

Las teorías de los recursos y del aprendizaje han ejercido una fuerte influencia en el tópico de la orientación al mercado, dando lugar al desarrollo de una prometedora y cada vez más importante perspectiva hacia la orientación al mercado, que hemos denominado perspectiva de los recursos y del aprendizaje. Esta influencia se deriva del interés de ambas teorías en los tópicos que afectan a la relación entre la organización y su entorno, que puede observarse, por ejemplo, en (1) los estudios de las capacidades de Day (1994a), Tuominen, Möller y Rajala (1997), Tuominen, Möller y Anttila (1999); (2) los artículos sobre la ventaja competitiva de Hunt y Morgan (1995, 1996); (3) la adopción de la teoría de los recursos como marco de referencia para el desarrollo de un modelo conceptual de la competencia del conocimiento del mercado y la ventaja en nuevos productos (Li y Calantone, 1998), y (4) la consideración del papel mediador de las capacidades de marketing de la empresa para el análisis de las diferencias en los resultados empresariales (Athanassopoulos y Spanos, 1998).

Desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades, en términos generales, la orientación al mercado puede entenderse como un marco organizativo que, si se adopta e implementa, podría a lo largo del tiempo ser asimilada culturalmente en la organización. La orientación al mercado desde esta perspectiva está representada por unas capacidades superiores para entender y satisfacer a los clientes; por ejemplo, la capacidad de comprensión y seguimiento del mercado y la capacidad de relación con los clientes (Day, 1994a), siendo sus principales características: (a) un conjunto de creencias que ponen los intereses del cliente en primer lugar (Deshpandé, Farley y Webster 1993); (b) la habilidad de la organización para generar, diseminar y usar información superior sobre los clientes y competidores (Kohli y Jaworski 1990), y (c) la aplicación coordinada de los recursos interfuncionales para la creación de valor superior al cliente (Narver y Slater, 1990; Shapiro, 1989).

Desde la perspectiva de las capacidades, una empresa orientada al mercado utilizará el conocimiento del mercado para la formulación e implementación de su estrategia. De acuerdo con este planteamiento, Hunt y Morgan (1995) definen la orientación al mercado como: (a) la obtención sistemática de información sobre los clientes y competidores, tanto actuales como potenciales; (b) el análisis sistemático de la información con el propósito de desarrollar el conocimiento del mercado, y (c) el uso sistemático de tal conocimiento que guía el reconocimiento de la estrategia, su comprensión, creación, selección, implementación y modificación. En este sentido, una empresa orientada al mercado considera que el conocimiento de las necesidades actuales y potenciales de los clientes es un elemento clave para (1) crear mayor valor al cliente; (2) favorecer la obtención y el compartimiento sistemático de la información de los clientes, competidores y grupos de interés -tanto actuales como potenciales-, y (3) establecer como prioridad de la organización la respuesta a los cambios en las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

necesidades de los clientes y actividades de los competidores, al objeto de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Morgan y Strong, 1998).

Respecto al grado de cumplimiento de las condiciones para ser considerada como fuente de ventaja competitiva, la orientación al mercado podría ser un recurso si la información que proporciona le permitiese a la empresa la creación de una oferta de mercado de mayor valor para los clientes (Hunt y Morgan, 1995). Siguiendo a estos autores, la orientación al mercado ha demostrado que posee el potencial suficiente para el logro de una ventaja competitiva sostenible. En primer lugar, la orientación al mercado es un recurso escaso, su contribución al logro de unos mejores resultados empresariales ha sido contrastada. En segundo lugar, es difícil de imitar y sostenible, por su componente de conocimiento tácito, intangible y disperso. Finalmente, es susceptible de múltiples aplicaciones en la formulación de la estrategia para el logro de las ventajas competitivas. Sin embargo, este potencial de la orientación al mercado para ser generadora de ventaja competitiva dependerá de que los aspectos culturales y los procesos de la orientación al mercado de la empresa mejoren a un ritmo más rápido que el de sus competidores. En este sentido, se plantea que las fuentes de la ventaja que permiten el logro de mejores resultados son los procesos de aprendizaje de orden superior (Dickson, 1996).

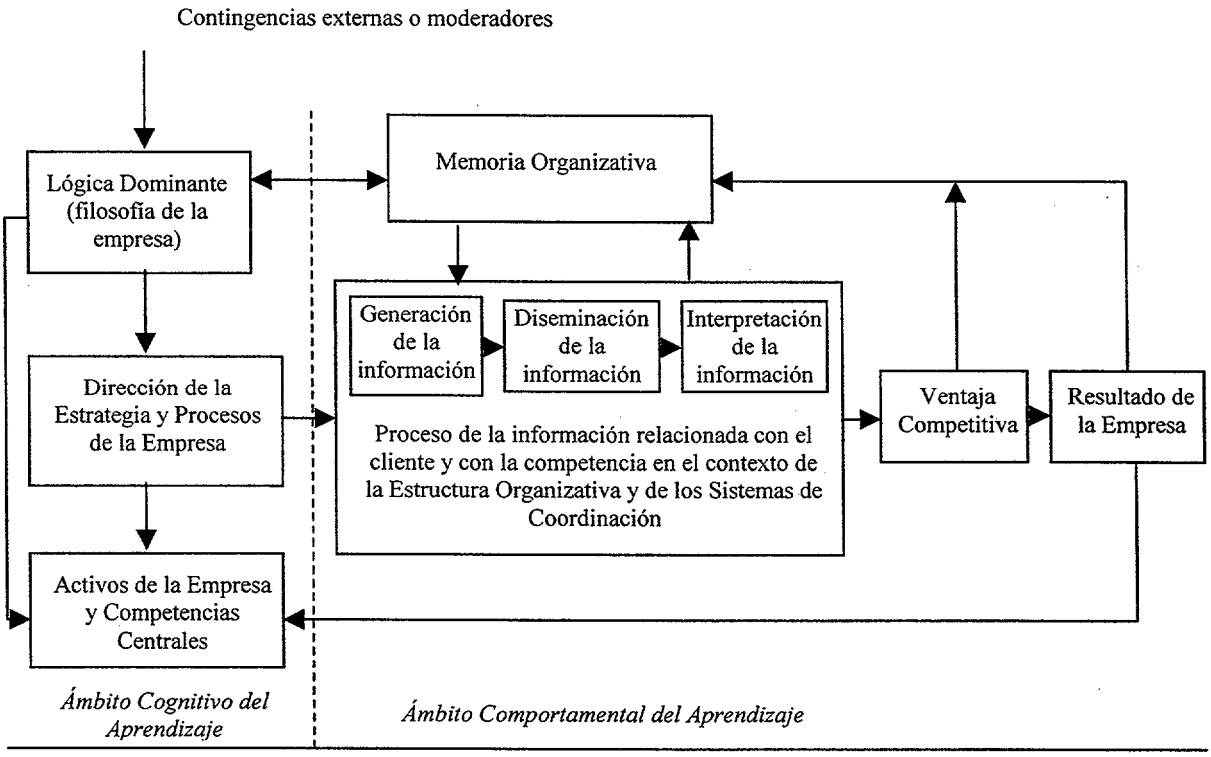
En relación con el aprendizaje de la organización, la orientación al mercado ha sido considerada como uno de sus elementos culturales fundamentales (Slater y Narver, 1995). Los valores organizativos que representa la orientación al mercado facilitan que la información sea compartida y se alcance un consenso sobre su significado (Day 1994a, Sinkula, 1994). El logro de mejores resultados empresariales será la consecuencia de un proceso de aprendizaje, complejo en su desarrollo y difícil de imitar, mediante el cual las empresas adquieren, procesan y diseminan la inteligencia de mercado. En esta línea argumental, Tuominen y Möller (1996) han propuesto un modelo integrador de las perspectivas básicas de la orientación al mercado compuesto por aspectos cognitivos y relativos al comportamiento del aprendizaje de la organización.

Como se desprende del gráfico 1-1, en el modelo de Tuominen y Möller (1996) el concepto de la orientación al mercado se concibe como un constructo integrado que consta de aspectos cognitivos y relativos al comportamiento del aprendizaje organizacional. La lógica dominante, los activos de la empresa y las competencias centrales de la organización crean las bases para la estrategia y los procesos empresariales mediante las capacidades y el aprendizaje de la organización. La lógica dominante (filosofía empresarial) se considera como un filtro de la información de mercado y un aspecto fundamental de la inteligencia de la organización (aspecto cognitivo del aprendizaje), mientras que el proceso de la información de mercado es considerado como un aspecto del comportamiento del aprendizaje orientado a la acción en el contexto de la estructura organizativa y de los sistemas de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

coordinación, respectivamente. La memoria organizativa, por tanto, representa un aspecto intermedio entre los dimensiones cognitiva y de comportamiento del aprendizaje, y los últimos conforman la lógica dominante mediante la retroalimentación. Además, las habilidades organizativas y las capacidades distintivas son antecedentes cognitivos y consecuencias del comportamiento de la orientación al mercado. De acuerdo con este planteamiento, una capacidad distintiva de marketing, si está inmersa en una organización, es una condición necesaria y suficiente para la orientación al mercado.

Gráfico 1-1. Marco general de la perspectiva sobre la OM basada en las capacidades
Fuente: Adaptado de Tuominen y Möller (1996:1.178)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, desde el punto de vista de la teoría de los recursos y del aprendizaje de la organización, los trabajos empíricos se han centrado en (1) el análisis de la relación entre la orientación al mercado y las capacidades de marketing (Tuominen, Möller y Anttila, 1999) y las capacidades de aprendizaje (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998); (2) la evaluación de la contribución a los resultados empresariales de las orientaciones al mercado y al aprendizaje (Morgan, Turnell y Strong, 1999), (3) la influencia de ambas orientaciones, mediatizada por la innovación, sobre los resultados empresariales (Baker y Sinkula, 1999a, 1999b), y (4) el papel desempeñado por la orientación al mercado en la formulación de la estrategia. Sobre este último aspecto, Bisp (1999) defiende que la actividad orientada al mercado es una competencia auxiliar para la creación de mayor valor al cliente (Bisp,

1999), basándose en (a) una definición conceptual que, a pesar de sus similitudes, difiere de los conceptos de orientación al mercado propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), y (b) la consideración explícita del papel de la cultura y de la formulación de la estrategia para el logro de la ventaja competitiva.

Bisp (1999:78) define la actividad orientada al mercado como "la adquisición coordinada interfuncionalmente de información sobre los clientes actuales y potenciales, de los usuarios finales y de la competencia; la diseminación horizontal y vertical de la información en la organización; el análisis de la información para el desarrollo del conocimiento del mercado, y las tácticas de la organización en su conjunto y la respuesta estratégica a ese conocimiento". Esta definición difiere de las propuestas de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) en los siguientes aspectos:

(a) El concepto actividad orientada al mercado se alinea con la forma de medir los comportamientos orientados al mercado. Sin embargo, la forma e intensidad de la actividad orientada al mercado es una manifestación del comportamiento de los elementos de la cultura y estrategia corporativa.

(b) La actividad de adquisición de información ha sido explícitamente la única actividad asignada a la característica de interfuncionalidad. La adquisición de información es una base para la toma de decisiones basada en el mercado y debería iniciarse por los usuarios más que por un departamento centralizado.

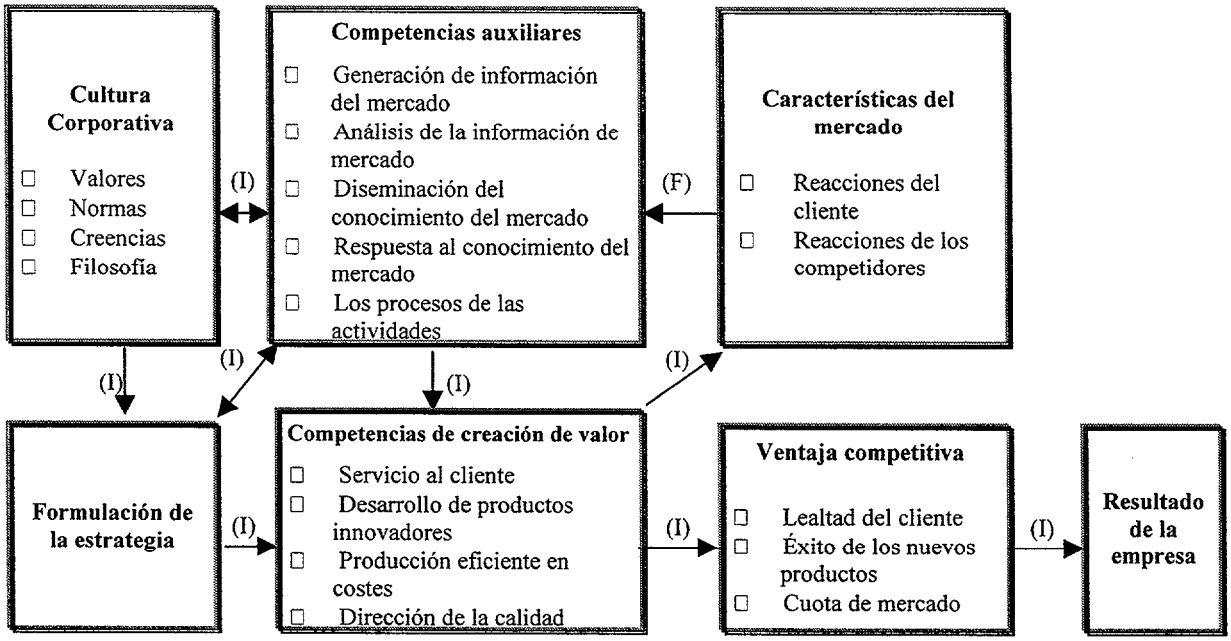
(c) La actividad orientada al mercado está solapada con el procesamiento de la información del mercado y el aprendizaje organizativo.

(d) La consideración explícita del importante papel que pueden desempeñar los proveedores en el desarrollo de productos, frente a un planteamiento que en la mayoría de los casos se centra en los grupos de interés del mercado de demanda.

Como ilustra el gráfico 1-2, la actividad orientada al mercado abarca el conjunto de actividades que mediatiza el flujo de información del mercado (reacciones de los clientes y de la competencia) y que se interrelaciona con la cultura organizativa y la formulación de la estrategia (respuesta estratégica), para el desarrollo de las competencias de creación de mayor valor al cliente (respuesta táctica) y, consecuentemente, el logro de mejores resultados empresariales (Bisp, 1999).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 1-2. La actividad OM como competencia auxiliar para la creación de valor superior al cliente
Fuente: Adaptado de Bisp (1999: 79)



(I) Impacto; (F) Flujo

Dada la relevancia que ha adquirido la perspectiva de los recursos y del aprendizaje, la coexistencia de diversos constructos interrelacionados (orientación al mercado y orientación al aprendizaje), así como el fuerte desarrollo que han experimentado las teorías de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo, en el Capítulo 2 abordaremos con mayor profundidad los fundamentos teóricos que sustentan la perspectiva de la orientación al mercado basada en los recursos (visión de la empresa basada en los recursos y aprendizaje organizativo)

Así mismo, también abordamos en el próximo capítulo, los elementos que, desde un punto de vista teórico, se han propuesto como integrantes del constructo de la orientación al mercado desde esta perspectiva de los recursos y que en esta tesis pretendemos desarrollar y validar desde un punto de vista empírico.

Como resumen final a este apartado, en el cuadro 1-1 se recogen de forma esquemática las perspectivas y autores de la orientación al mercado analizadas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-1. Perspectivas y autores de la Orientación al Mercado

Fuente: Elaboración propia

Perspectivas de la OM		Autores
Filosófico cultural		Ames (1970); Kotler (1977); Lawton y Parasuraman (1980); Michaels (1982); Berry, Zeithaml y Parasuraman (1983); Dunn, Norburn y Birley (1985, 1994); Ruekert, Walker y Roering (1985); Mccullough, Heng y Khem (1986); Lusch y Laczniak (1987); Canning (1988); Payne (1988); Webster (1988b); Grönroos (1989); Shapiro (1989); Hooley, Lynch y Sheperd (1990); Doyle y Hooley (1992); Kelley (1992); Lichtenthal y Wilson (1992); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Webster, C. (1993); Wong y Saunders (1993); Balakrishnan (1996); Fritz (1996); Best (1997); Kasper (1997, 1998); Allen, Mcquarrie y Feldman Barr (1998); Dawes, Faulkner y Sharp (1998); Hurley y Hult (1998); Trespalacios Gutiérrez (1998); Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González (2000)
Del comportamiento	Del proceso de la inforrmación de mercado	Kohli y Jaworski (1990); Ruekert (1992); Diamantopulos y Hart (1993); Jaworski y Kohli (1993); Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Atuahene- Gima (1995, 1996); Pulendran y Speed (1996); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Doyle y Wong (1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande (1999); Álvarez González, Vázquez Casielles, Santos Vijande y Díaz Martín (1999); Cervera Taulet (1999a, 1999b); Cervera Taulet, Sánchez Pérez y Gil Saura (1999); Tellefsen (1999); Kwon y Hu (2000)
	Como coordinación interfuncional	Narver y Slater (1990, 1993, 1994); Narver, Jacobson y Slater (1993); Llonch Andreu (1993); Slater y Narver (1994); Deng y Dart (1994); Siguaw, Brown y Widing II (1994); Greenley (1995a, 1995b); Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996); Gatignon y Xuereb (1997); Küster Boluda, Royo Vela y Vila López (1997); Langerak, Napel, Frambach y Commandeur (1997); Bigné Alcañiz, Moliner Tena, Sánchez García y Vallet Bellmunt (1998); Cox, Hooley, Greenley, Fahy, Beracs, Fonfara y Snoj (1998); Han, Kim y Srivastava (1998); Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara y Snoj (1998); Kumar, Subramanian y Yauger (1998); Langerak y Commandeur (1998); Vila, Küster y Torán (1998); Cox, Hooley, Fahy y Fonfara (1999); Kokkinaki y Ambler (1999); Langerak, Nootenboom y Van Der Knaap (1999); Tinoziva Mavondo (1999)
Integradora	Como filosofía/cultura y comportamiento	Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993, 1994); Claudon y Danon (1995); Liu (1995); Bisp, Harmsen y Grunert (1996); Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996); Calvo Silvosa, Del Río Araujo y Cerrato Salas (1996); Varela González, Calvo Silvosa, Magalhaes Serra y Carvalho Vieria (1996); Avlonitis, y Gounaris (1997); Gounaris y Avlonitis (1997); Deshpandé y Farley (1998); Varela González y Calvo Silvosa (1998); Avlonits, Gounaris y Papavasiliou (1999)
	Del proceso y como coordinación interfuncional	Cadogan y Diamantopoulos (1995); Diamantopoulos y Cadogan (1996); Pelham y Wilson (1996); Rivera Camino, Maydeu Olivares, y Lado Cousté, (1996); Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez (1997); Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (1998); Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998); Gray, Matear y Matheson (1998); Garret, Buisson y Grave (1998); Lado Cousté, Maydeu Olivares y Martínez Martínez (1998); Parkinson y Chambers (1998); Rivera Camino (1998); Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín (1998); Verhees (1998); Cadogan y Paul (1999); Fabien y Léger (1999); Grave, Buisson, Garret y Matear (1999); Gray, Greenley, Matear y Matheson (1999); Lado y Maydeu-Olivares (1999); Lambin (2000); Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000)
De los sistemas directivos		Mohr-Jackson (1991); Becker y Homburg (1999)
De los recursos y del aprendizaje organizativo		Sinkula (1994); Antilla, Möller y Rajala (1995); Hunt y Morgan (1995, 1996); Moorman (1995); Slater y Narver (1995), Day (1994a, 1994b, 1999b); Dickson (1996); Tuominen y Möller (1996); Moorman y Miner (1997); Sinkula, Baker y Noordeweir (1997); Tuominen, Möller y Rajala (1997); Li y Calantone (1998); Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998); Morgan y Sotrong (1998); Baker y Sinkula (1999a, 1999b); Bisp (1999); Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (1999); Morgan, Turnell y Strong (1999); Tuominen, Möller y Anttila (1999); Tzokas, Carter y Hyriazopoulos (1999)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UN CONTEXTO OPERATIVO

Desde la formulación inicial del concepto de marketing (Drucker, 1954) se ha constatado la existencia de diversos instrumentos que pretenden medir la adopción de este concepto. En su revisión crítica y evaluativa de los principales modelos diseñados para medir el grado de adopción del concepto de marketing, Llonch Andreu (1996) identificó los modelos de Ames (1970), Kotler (1977), Lawton y Parasuraman (1980), Michaels (1982), Berry, Zeithaml y Parasuraman (1983), Shapiro (1989), Narver y Slater (1990) y Despandé, Farley y Webster (1993). Si bien la idoneidad de cada uno de estos modelos depende en gran medida del planteamiento básico que tengan éstos con respecto a su acepción del concepto de marketing, la principal conclusión de esta investigación se centra en "la necesidad de que la empresa adopte algún método para evaluar su grado de orientación al mercado. Solo así va a ser consciente de la importancia que tiene una mayor orientación al mercado en su nivel de competitividad y en sus resultados" (Llonch Andreu, 1996a:75).

1.3.1. Instrumentos de medida y dimensiones

Durante la última década, la investigación y el desarrollo de nuevos y complementarios instrumentos de medida de la orientación al mercado reflejan la diversidad de perspectivas teóricas que han abordado este tópico. No obstante, en función del número y relevancia de las investigaciones que han utilizado las escalas de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) se puede concluir que dichas escalas han sido las de mayor importancia en la literatura (véase cuadros 1-2 y 1-3).

Siguiendo la clasificación propuesta de las perspectivas hacia la orientación al mercado, en este apartado exponemos sus distintas instrumentaciones: tipo de escala y número de ítemes, dimensiones teóricas y validadas, así como otras investigaciones que han aplicado las respectivas escalas. Posteriormente, en el apartado 1.3.2 expondremos el ámbito de aplicación, muestra e informantes, así como la fiabilidad y validez de las escalas en las aplicaciones referenciadas.

La escala de Narver y Slater (1990), también denominada escala MKTOR, refleja un constructo validado de tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. No obstante, en aplicaciones posteriores de la escala MKTOR se validaron las siguientes dimensiones: (a) énfasis en los beneficios (Deng y Dart, 1994), (b) enfoque a largo plazo y énfasis en la supervivencia y crecimiento –beneficios- (Kumar. Subramanian y Yauger, 1998) y (c) orientación al proveedor (Langerak, Napel, Frambach y Commandeur, 1997; y Langerak y Commandeur, 1998).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-2. Escala de la Orientación al Mercado (OM) - MKTOR (Narver y Slater, 1990) *

Fuente: Elaboración propia

Tipo de escala y número de ítemes	Dimensiones		Otras aplicaciones	
	Teóricas	Validadas		
Tipo Likert de 7 puntos y 15 ítemes	(1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia (3) Coordinación interfuncional (4) Enfoque a largo plazo (5) Rentabilidad	(1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia (3) Coordinación interfunciona	Narver y Slater (1993) Narver, Jacobson y Slater (1993) Greenley (1995a, 1995b) Farrell y Oczkowski (1997) * Gatignon y Xuereb (1997) Cox, Hooley, Greenley, Fahy, Beracs, Fonfara y Snoj (1998) Langerak y Commandeur (1998) Han, Kim y Srivastava (1998) Morgan y Strong (1998) Morgan, Turnell y Strong (1999) Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (1999) Tinoziva Mavondo (1999)	Slater y Narver (1994) Deng y Dart (1994) *1 Siguaw, Brown y Widing, II (1994) Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996) Langerak, Napel, Frambach y Commandeur (1997) Deshpandé y Farley (1998) Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara, y Snoj (1998) Kumar, Subramanian y Yauger (1998) * Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998) Oczkowski y Farrell (1998) Cox, Hooley, Fahy y Fonfara (1999) Kokkinaki y Ambler (1999)

* Adjuntas en el Anexo II

Cuadro 1-3. Escala de la Orientación al Mercado (OM) - MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993) *

Fuente: Elaboración propia

Tipo de escala y número de ítemes	Dimensiones		Otras aplicaciones	
	Teóricas	Validadas		
Tipo Likert de 5 puntos Dos versiones: inicial de 32 ítemes y reducida de 20 ítemes	(1) Generación (2) Diseminación (3) Respuesta a la información de mercado	(1) Generación de la inteligencia de mercado (2) Diseminación de la inteligencia de mercado (3) Diseño de la respuesta (4) Implementación de la respuesta de la organización	Diamantopoulos y Hart (1993) * Varela González, Calvo Silvosa, Magalhaes Serra y Carvalho Vieria (1996) Gounaris y Avlonitis (1996, 1997) Farrell y Oczkowski (1997) * Doyle y Wong (1998) Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín (1998) * Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande (1999) Baker y Sinkula (1999a, 1999b) Cervera Taulet, Sánchez Pérez y Gil Saura (1999) * Kwon y Hu (2000) *	Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996) Selnes, Jaworski y Kohli (1996) Avlonitis y Gounaris (1997) Sinkula, Baker y Noordeweir (1997) Deshpandé y Farley (1998) Oczkowski y Farrell (1998) Siguaw, Simpson y Baker (1998) Álvarez González, Vázquez Casielles, Santos Vijande y Díaz Martín (1999) Avlonitis, Gounaris y Papavasiliou (1999) Cervera Taulet (1999a, 1999b) Tuominen, Möller y Anttila (1999)

* Adjuntas en el Anexo II

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por su parte, la escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) o escala MARKOR, en sus dos versiones, inicial de 32 ítemes y reducida de 20 ítemes, plantea un modelo de tres dimensiones teóricas (generación, diseminación y respuesta a la información de mercado) que fue posteriormente validado en una estructura de cuatro dimensiones, ya que la dimensión teórica respuesta quedó finalmente representada por dos dimensiones: diseño de la respuesta e implementación de la respuesta de la organización.

Respecto a los instrumentos de medida que pretenden integrar las escalas MKTOR y MARKOR (véase cuadro 1-4), Pelham y Wilson (1996) validaron un solo componente en la escala de orientación al mercado. Por su parte, Cadogan, Diamantopulos y Pahud de Mortanges (1997) incorporaron los mecanismos de coordinación a las dimensiones teóricas propuestas por Kohli y Jaworski (1990); y Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) además de las tres dimensiones del modelo de Narver y Slater (1990) validaron las dimensiones respuesta y énfasis en los beneficios.

Con la finalidad de tratar de identificar las dimensiones de la orientación al mercado de las empresas pertenecientes al sector agroalimentario, establecer una tipología de empresas en función de su grado de orientación y determinar las consecuencias que tal orientación pudiera tener sobre los resultados de las mismas, Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez (1997) desarrollaron una escala de la orientación al mercado que presta especial atención al papel que puede jugar una adecuada orientación de los fabricantes a los distribuidores (incluyendo aspectos denominados "Trade Marketing").

Con el propósito de integrar el concepto de calidad en una escala de medida de la orientación al mercado, Parkinson y Chambers (1998) fusionaron las escalas MKTOR y MARKOR con las siguientes dimensiones básicas que reflejan la calidad: preocupación por el cliente; liderazgo; mejora continua; planificación estratégica de la calidad; diseño de la calidad, velocidad y prevención; participación y liderazgo del personal, y dirección basada en los hechos. En este contexto, validaron una nueva escala de la orientación al mercado compuesta por seis dimensiones: (a) información y comunicación; (b) segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento; (c) planificación y presupuestos; (d) cadena de aprovisionamiento; (e) orientación al cliente, y (f) desarrollo de nuevos productos.

Finalmente, Küster Boluda (1999) ha desarrollado una escala que mide el grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial compuesta por seis ítemes: (a) trabajo conjunto con otros, (b) intercambio fluido de información, (c) preocupación hacia el cliente, (d) respuesta a la competencia, (e) análisis de necesidades y (f) adaptación al cliente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-4. Escalas Integradoras de la Orientación al Mercado (OM) - MKTOR y MARKOR: (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Tipo de escala y nº de ítemes	Dimensiones		Otras aplicaciones
		Teóricas	Validadas	
Pelham y Wilson (1996) *	Tipo Likert de 9 ítemes	(1) Orientación comprensión del cliente (2) Orientación satisfacción del cliente (3) Orientación a la competencia	(1) Orientación al mercado	
Cadogan, Diamantopoulos y Pahud De Mortanges (1997)	Tipo Likert de 7 puntos compuesta por 11, 18, 17 y 25 ítemes para cada una de sus dimensiones, respectivamente	(1) Generación de inteligencia del mercado de exportación (2) Diseminación de inteligencia del mercado de exportación (3) Repuesta a la inteligencia del mercado de exportación (4) Mecanismos de coordinación		Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (1998) Cadogan y Paul (1999)
Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez (1997)	Tipo Likert de 7 puntos y 69 ítemes	(1) Sistemas, canales o procedimientos de información disponibles en la empresa (2) Orientación a los distribuidores (3) Peso del marketing en la empresa (4) Adaptación de los productos (5) Orientación a la competencia (6) Utilización del subsistema datos internos o fuentes de información internas (7) Subsistema de investigación o realización de investigaciones de mercado (8) Integración o coordinación de funciones o marketing interno (9) Toma de decisiones no planificada/ planificada. (10) Significado del marketing para la empresa (11) Subsistema de inteligencia de marketing o utilización de información secundaria externa para la toma de decisiones (12) Cumplimiento de las promesas hechas al cliente (13) Conocimiento detallado de la rentabilidad de la empresa (14) Disposición abierta de la empresa hacia los clientes		
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) *	Tipo Likert de 5 puntos y 20 ítemes	(1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia (3) Coordinación interfuncional (4) Orientación al beneficio (5) Generación inteligencia de mercado (6) Diseminación de la inteligencia (7) Diseño de la respuesta (8) Implementación de la respuesta	(1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia (3) Coordinación interfuncional (4) Respuesta (5) Énfasis en los beneficios	Gray, Matear y Matheson (1998) Gray, Greenley, Matear y Matheson (1999) Grave, Buisson, Garret y Matear (1999)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-4. Escalas Integradoras de la Orientación al Mercado (OM) - MKTOR y MARKOR: (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Tipo de escala y nº de ítemes	Dimensiones		Otras aplicaciones
		Teóricas	Validadas	
Parkinson y Chambers (1998) *	Tipo Likert de 7 puntos y 44 ítemes	(1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia (3) Coordinación interfuncional (4) Generación inteligencia de mercado (5) Diseminación de la inteligencia (6) Respuesta (7) Marketing estratégico (8) Orientación a los proveedores	(1) Información/comunicación (2) Segmentación/selección del mercado meta/posicionamiento (3) Planificación/presupuestos (4) Cadena de aprovisionamiento (5) Orientación al cliente (6) Desarrollo de nuevos productos	
Küster Boluda (1999)	OM de la fuerza de ventas en el sector industrial. Tipo Likert de 7 puntos	(1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia (3) Coordinación interfuncional (4) Generación (5) Diseminación (6) Respuesta a la información de mercado	(1) Trabajo conjunto con otros (2) Intercambio fluido de información (3) Preocupación hacia el cliente (4) Respuesta a la competencia (5) Análisis necesidades (6) Adaptación al cliente	

* Adjuntas en el Anexo II

Nota: En los casos en los que no distinguimos entre dimensiones teóricas y validadas, las dimensiones que se recogen en este cuadro corresponden a las dimensiones validadas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como se ha sugerido previamente, los intentos por desarrollar medidas del grado de orientación al mercado de la empresa han dado lugar a un amplio número de escalas alternativas a los modelos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) que representan (a) distintas concepciones del constructo orientación al mercado (Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley y Webster; 1993; Rivera Camino, Maydeu Olivares y Lado Cousté, 1996; Avlonitis y Gounaris, 1997; Best, 1997; Hurley y Hult, 1998; Li y Calantone, 1998; Becker y Homburg, 1999); (b) planteamientos integradores de las perspectivas culturales y del comportamiento de la orientación al mercado (Dawes, Faulkner y Sharp, 1998; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000); (c) adaptaciones a mercados específicos (Balakrishnan, 1996); (d) un medio para comprender con mayor profundidad el nivel y naturaleza de la orientación al mercado de la empresa (Bisp, Harmsen y Grunert, 1996); o bien (e) escalas más parsimoniosas, con la finalidad de ser susceptibles de uso en otras investigaciones en las que la medida de la orientación al mercado sea un aspecto parcial de la investigación (Liu, 1995; Fritz, 1996; Deshpandé y Farley, 1998). En el cuadro 1-5, se recogen de forma esquemática y siguiendo un orden cronológico, las características y dimensiones de estos instrumentos de medida.

Respecto a las características de las escalas que se recogen en el cuadro 5-1, hemos de resaltar que (1) la escala de Ruekert (1992) está centrada en el proceso de la información de mercado para el desarrollo y ejecución de la estrategia de la unidad estratégica de negocios; (2) la de Deshpandé, Farley y Webster (1993) combina la inteligencia de marketing centrada en el servicio al cliente con medidas operativas de los niveles de servicio, de respuesta a los clientes y de prioridad al cliente; (3) la de Rivera Camino, Maydeu Olivares y Lado Cousté (1996) se centra en el análisis y las acciones sobre el cliente, la competencia, el distribuidor y el entorno, así como en la coordinación interfuncional; (4) la de Avlonitis y Gounaris (1997) representa la adopción del marketing como actitud a través de seis dimensiones; (5) la de Best (1997) refleja los componentes actitudinales hacia el marketing; (6) la de Hurley y Hult (1998), bajo una perspectiva filosófico-cultural, integra el aprendizaje y la innovación en una escala de la orientación al mercado; (7) la de Li y Calantone (1998), surge por la integración del modelo de Narver y Slater (1990) con los recursos y capacidades para desarrollar las medidas de la competencia en el conocimiento del mercado; y, finalmente, (8) la escala de Becker y Homburg (1999) mide el grado de orientación al mercado de los sistemas directivos (organizativo, información, planificación, control y dirección de recursos humanos).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Respecto a las escalas integradoras de las perspectivas culturales y del comportamiento de la orientación al mercado; por un lado, la escala de Dawes, Faulkner y Sharp (1998), a diferencia de otras escalas relevantes, incorpora las dimensiones innovación y énfasis en la productividad y en la calidad. Por otro lado, Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000) han desarrollado dos escalas. Una cultural, compuesta por tres dimensiones relativas a la orientación externa, a la integración y coordinación de funciones, y a la gestión de relaciones a largo plazo; y otra escala del comportamiento que adapta la escala de medida propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

Por su parte, la escala de Bisp, Harmsen y Grunert (1996) fue desarrollada para proporcionar un conocimiento más profundo del nivel y naturaleza de la orientación al mercado de la empresa, y tiene en cuenta los múltiples grupos de interés de su entorno empresarial (consumidores finales, clientes, competencia), las distintas funciones organizativas (ventas/marketing, producción, alta dirección) y permite medir tanto los comportamientos orientados al mercado como las actitudes hacia la orientación al mercado. Estos autores recomiendan que la utilización de un solo informante sea sustituida por la de múltiples informantes (miembros de la alta dirección, personal de ventas y marketing, personal técnico), con la finalidad de mejorar la medida de las diferencias entre las actitudes y los comportamientos o actividades (que indican el potencial para el cambio) y, por tanto, guiar el esfuerzo para aumentar el nivel general de orientación al mercado.

Finalmente, las escalas más parsimoniosas de Liu (1995), Fritz (1996) y, particularmente, la escala MORTN de Deshpandé y Farley (1998), que sintetiza las escalas de Narver y Slater (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Kohli, Jaworski y Kumar (1993), más concisa y orientada a la dirección, se recomienda especialmente cuando la orientación al mercado sea parte de un estudio más amplio y existan limitaciones de tiempo o relativas a la extensión del cuestionario. No obstante, su énfasis exclusivo en los clientes (actuales y potenciales) y la desconsideración de los comportamientos de otros grupos de interés (por ejemplo, la obtención de información sobre los competidores) es criticable por ser un planteamiento miope. En el sentido de que precisamente la información obtenida de los competidores junto con la de los clientes permite conocer si la respuesta de la empresa a las necesidades de los clientes, en comparación con la de los competidores, será de valor para los clientes (Day, 1999b).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-5. Otros instrumentos de medida de la Orientación al Mercado (OM): (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Tipo de escala y nº de ítemes	Características y dimensiones	Otras aplicaciones
Ames (1970) *; Kotler (1977) *; Lawton y Parasuraman (1980) *; Michaels (1982) *; Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983) *; Shapiro (1989) *; Hooley, Lynch y Shepherd (1990)			
Ruekert (1992) *	Tipo Likert de 5 puntos y 23 ítemes	Proceso de la información de mercado centrada en el desarrollo y ejecución de la estrategia de la UEN´s. Dimensiones empíricas: (1) Obtención y uso de información del mercado (2) Desarrollo de un plan de acción o estrategia centrada en le cliente (3) Implementación y ejecución de la estrategia orientada al cliente	Atuahene-Gima (1995, 1996)
Deshpandé, Farley y Webster (1993) *	Tipo Likert de 5 puntos y 9 ítemes	Combinación de la inteligencia de marketing centrada en el servicio al cliente y medidas operativas de los niveles de servicio, respuesta a los clientes y prioridad al cliente	Deshpandé y Farley (1998)
Liu. (1995) *	Tipo Likert de 5 puntos	Integración de 4 dimensiones teóricas básicas y 4 dimensiones adicionales: Dimensiones teóricas básicas: (1) Rentabilidad (2) Enfoque hacia el mercado y orientación al cliente (3) Esfuerzos de marketing integrados (4) Filosofía de la empresa Dimensiones adicionales: Generación, diseminación, respuesta a la inteligencia de mercado e innovación	
Balakrishnan (1996) *	Tipo Likert de 7 puntos y 12 ítemes	Adaptación de la OM a mercados industriales: Dimensiones teóricas: (1) Orientación al cliente (2) Orientación a la competencia Dimensiones validadas: (1) Orientación internacional (2) *Customization* (3) Orientación al mercado básica (4) *Benchmarking* competitivo	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-5. Otros instrumentos de medida de la Orientación al Mercado (OM): (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Tipo de escala y nº de ítemes	Características y dimensiones	Otras aplicaciones
Bisp, Harmsen y Grunert (1996) *	Tipo Likert de 5 puntos y 60 ítemes	Desarrollo en profundidad del nivel y naturaleza de la OM mediante la integración de los aspectos actitudinales y comportamentales. Dimensiones: - *Focus* en la inteligencia de mercado, actitud (A) y comportamiento (C): (1) Cliente (A) (2) Cliente (C) (3) Consumidor final (A) (4) Consumidor final (C) (5) Competidor (A) (6) Competidor (C) - Nivel de acción, actitud (A) y comportamiento (C): (7) (A) operativa (8) (C) operativo (9) (A) estratégica (10) (C) estratégico - Competencia: velocidad de reacción, actitud (A) y comportamiento (C): (11) (A) hacia la velocidad; (12) (C) respecto a la velocidad (13) Implementación de los planes (14) (C) implementación de planes - Organización, actitud (A) y comportamiento (C): (15) (A) discusión tendencias mercado (16) (C) tendencias del mercado (17) (A) coordinación de actividades (18) (C) coordinación de las actividades - Atractivo / interés, actitud (A) y comportamiento (C): (19) (A) presentación de los datos (20) (C) presentación de los datos	
Fritz (1996) *	Tipo Likert de 3 ítemes	OM como una dimensión básica de la Dirección Corporativa compuesta por Valores básicos y actitudes; Objetivos corporativos y Estrategias básicas	
Rivera Camino, Maydeu Olivares y Lado Cousté (1996) *	Tipo Likert de 36 ítemes	Dimensiones teóricas: (1) Recogida y análisis de la información sobre expectativas y el comportamiento del mercado (2) Coordinación interfuncional (3) Diseño de los planes de acción orientados al mercado, que son implementados involucrando todos los niveles y áreas organizativas Dimensiones validadas: (1) Análisis del cliente (2) Análisis del distribuidor (3) Análisis de la competencia (4) Análisis del entorno (5) Coordinación interfuncional (6) Acciones hacia el cliente (7) Acciones hacia el distribuidor (8) Acciones hacia la competencia (9) Acciones hacia el entorno	Rivera (1998) Fabien y Léger (1999) Lado y Maydey-Olivares (1999)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-5. Otros instrumentos de medida de la Orientación al Mercado (OM): (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Tipo de escala y nº de ítemes	Características y dimensiones	Otras aplicaciones
Avlonitis y Gounaris (1997)*	Tipo Likert de 5 puntos y 15 ítemes	Dimensiones empíricas del marketing como actitud: (1) Análisis y adaptación al mercado (2) Venta de alta tecnología (3) Ignorancia del marketing (4) Producción alta tecnología (5) Venta tradicional (6) Filosofía de marketing	
Best (1997) *	Tipo Likert de 5 puntos y 15 ítemes	OM actitudinal	
Dawes, Faulkner y Sharp (1998) *	Tipo Likert de 7 puntos y 31 ítemes	Integración de las dimensiones filosófica y comportamental de la OM Dimensiones teóricas: (1) Innovación (2) Énfasis en la calidad (3) Énfasis en la venta (4) Eficiencia productiva (5) Análisis del mercado (6) Respuesta (7) Coordinación de la inteligencia (8) Seguimiento de la rentabilidad Dimensiones validadas: (1) Análisis del mercado (2) Seguimiento de la rentabilidad (3) Respuesta al mercado (4) Innovación (5) Énfasis en la productividad (6) Énfasis en la calidad (7) Énfasis en la promoción / ventas	
Deshpandé y Farley (1998)*	Tipo Likert de 5 puntos y 10 ítemes:	Escala MORTN que sintetiza los instrumentos MKTOR, MARKOR y la escala de Deshpandé, Farley y Webster (1993) Concepción comportamental de la OM centrada en el cliente	
Hurley y Hult (1998)	Tipo Likert de 5 puntos y 20 ítemes	Concepción filosófica e integración del aprendizaje e innovación Dimensiones validadas: (1) Innovación (2) Toma de decisiones participativas (3) Poder compartido (4) Apoyo y colaboración (5) Aprendizaje y desarrollo	
Li y Calantone (1998)	Tipo diferencial semántico de 7 puntos y 21 ítemes	Integración de la OM con los recursos y capacidades y desarrollo del constructo competencia en el conocimiento del mercado Dimensiones validadas: (1) Proceso de conocimiento del cliente (2) Proceso de conocimiento de la competencia (3) Conexión marketing e I+D	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-5. Otros instrumentos de medida de la Orientación al Mercado (OM): (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Tipo de escala y nº de ítemes	Características y dimensiones	Otras aplicaciones
Becker y Homburg (1999) *	Tipo Likert de 96 ítemes	Perspectiva de los sistemas directivos y dimensiones de los Sistemas OM: Organizativo: (1) Jerarquía (2) Interconexión (3) Procesos Información: (4) Generación (5) Diseminación (6) Almacenamiento Planificación : (7) Definición de objetivos (8) Seguimiento del entorno (9) Elección alternativas Control: (10) Comparación resultados (11) Análisis desviaciones Dirección RR HH: (12) Selección (13) Formación (14) Evaluación (15) Desarrollo carrera (16) Incentivos Sistema de RR HH	
Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000)	Dos escalas tipo Likert: cultural (18 ítemes) y comportamental (30 ítemes)	Dimensiones escala Cultural: (1) Orientación externa (2) Integración y coordinación funciones (3) Gestión de relaciones a largo plazo Dimensiones escala Comportamental: (1) Generación inteligencia de marketing (2) Diseminación (3) Respuesta	OM cultural: Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González (2000)

* Adjuntas en el Anexo II

Las escalas de Ames (1970); Kotler (1977); Lawton y Parasuraman (1980); Michaels (1982); Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983); Shapiro (1989); y Hooley, Lynch y Shepherd (1990), no fueron objeto de validación empírica por sus autores. No obstante, al constituir unas aportaciones relevantes, las hemos adjuntado en el Anexo II.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.2. Validación de los instrumentos de medida

En este apartado exponemos las propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) de las escalas de medida de la orientación al mercado, así como los ámbitos de aplicación y las principales características de la muestra e informantes, con la finalidad de facilitar la discriminación y justificación de elección de las múltiples medidas alternativas de este constructo.

Como se puede observar en el cuadro 1-6, la escala MKTOR ha sido aplicada en distintos contextos geográficos (Estados Unidos, Canadá, Australia, Zimbawe y en diversos países europeos incluyendo España). En todos estos estudios, la escala ha demostrado una aceptable consistencia interna, generalmente medida por el *alfa* de Cronbach, con un nivel superior a 0,7. Sin embargo, en múltiples investigaciones, entre las que se encuentran algunas muy recientes (Gatignon y Xuereb, 1997; Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj, 1999; Kokkinaki y Ambler, 1999; Morgan, Turnell y Strong, 1999) no se ha demostrado su validez. Por otra parte, excepto las aplicaciones realizadas por Farrell y Oczkowski (1997), Han, Kim y Srivastava (1998), Oczkowski y Farrell (1998) y Tinoziva Mavondo (1999), la validez se ha evaluado mediante el análisis de correlaciones simples, lo que supone una limitación. Como han indicado Steenkamp y Van Trijp (1991) la evaluación de la validez del constructo mediante técnicas como el *alfa* de Cronbach y las correlaciones bivariadas es menos potente que la utilización del análisis factorial confirmatorio.

Respecto a la escala MARKOR (véase cuadro 1-7), también ha sido aplicada en distintos contextos nacionales. En general, sus niveles de fiabilidad, medidos a través del *alfa* de Cronbach, son aceptables, aunque con unos niveles inferiores a los de la escala MKTOR. Por otra parte, se constata la existencia de diferentes investigaciones que o bien no han evaluado la validez de la escala, o bien se han limitado a un análisis de correlaciones simples. Sin embargo, en la mayoría de las investigaciones, particularmente las más recientes, se demuestra al menos la validez convergente de la medida mediante el análisis factorial confirmatorio (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Sinkula, Baker y Noordeweir, 1997; Farrell y Oczkowski, 1997; Oczkowski y Farrell, 1998; Siguaw, Simpson, y Baker, 1998; Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande, 1999; Álvarez González, Vázquez Casielles, Santos Vijande y Díaz Martín, 1999; Baker y Sinkula, 1999a, 1999b; Cervera Taulet, 1999a, y Cervera Taulet, Sánchez Pérez y Gil Saura, 1999).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-6. Escala MKTOR. Ámbito de aplicación y validación (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Narver y Slater (1990, 1993)	Universo: 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación norteamericana del sector de la madera Muestra: 371 informantes Informantes: Responsables de los equipos de alta dirección	*Alpha* de Cronbach (α) de la escala global: α= 0,88 (año 1990) y α= 0,92 (año 1993) (α) de las dimensiones en las dos submuestras aleatorias de la muestra global (N_1= 190; N_2= 175) (año 1990): Orientación al cliente: α_1= 0,8547 y α_2= 0,8675 Orientación a la competencia: α_1= 0,7164 y α_2= 0,7271 Coordinación interfuncional: α_1= 0,7112 y α_2= 0,7348	Convergente, discriminante y concurrente
Narver, Jacobson y Slater (1993)	Universo: 35 UEN´s de una corporación norteamericana del sector de la madera Muestra: 97 y 100 informantes en los años 1987 y 1991, respectivamente Informantes: Responsables de los equipos de alta dirección de las UEN´s	α_1:año 1987, α_2: año 1991 De las dimensiones: Orientación al cliente: α_1= 0,83 y α_2= 0,86 Orientación a la competencia: α_1= 0,80 y α_2= 0,75 Coordinación interfuncional: α_1= 0,67 y α_2= 0,62	
Slater y Narver (1994)	Universo: 81 UEN´s de una corporación del sector de la madera y 36 UEN´s de una corporación de fabricación diversificada (*Fortune* 500) Muestra: 107 informantes (ratio de respuestas del 91,5%) Informantes: Responsables de los equipos de la alta dirección	De la escala global: α = 0,80 De las dimensiones: Orientación al cliente α = 0,878 Orientación a la competencia α = 0,726 Coordinación interfuncional α = 0,774	
Deng y Dart (1994)	Universo: 500 empresas canadienses de distintos tamaños, sectores de actividad y localización Muestra : 248 respuestas útiles integradas en dos submuestras Informantes: Directores generales o de marketing	α_1 submuestra: N_1 = 129 y α_2 submuestra: N_2 = 119 De las dimensiones: Orientación al cliente α_1 = 0,7890 α_2 = 0,7299 Orientación a la competencia α_1 = 0,7388 α_2 = 0,6980 Coordinación interfuncional α_1 = 0,7726 α_2 = 0,7212 Énfasis en los beneficios α_1 = 0,7466 α_2 = 0,7544	De contenido, de criterio, convergente y discriminante
Siguaw, Brown y Widing, II, (1994)	Universo: Vendedores de empresas americanas incluidas en el directorio *Association for Information and Image Management* Muestra: 278 cuestionarios válidos Informantes: Vendedores	De la escala global: α = 0,88	
Greenley (1995a,1995b)	Universo: 1.000 empresas británicas de más de 500 empleados, selección aleatoria (*Dun and Bradstreet)* Muestra: 240 empresas de productos y servicios que operan en proporciones similares en mercados industriales y de consumo Informantes: Directores generales o CEO´s	De la escala global: α = 0,80	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-6. Escala MKTOR. Ámbito de aplicación y validación (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996)	Universo: 701 empresas industriales catalanas con una facturación superior a 1.000 millones de ptas. Pertenecientes a los sectores de alimentación y bebidas, químico, siderometalúrgico y textil Muestra: 144 empresas	α_1: submuestra N_1 =72 y α_2: submuestra N_2 = 72 De la dimensiones: Orientación al cliente α_1= 0,8232 y α_2= 0,7984 Orientación a la competencia α_1= 0,8080 y α_2= 0,7775 Integración y coordinación α_1= 0,6737 y α_2= 0,7175	Convergente y concurrente
Farrell y Oczkowski (1997) Oczkowski y Farrell (1998)	Universo: 1.164 empresas privadas (*Dun and Bradstreet*) y 861 empresas públicas australianas de mayores ingresos anuales Muestra: 190 empresas privadas y 237 públicas Informantes: CEO´s o directores generales	Reducción escala original MKTOR de 14 a 8 ítemes De la escala de 8 ítemes en ambas muestras: α_1= 0,884 muestra de empresas privadas α_2= 0,890 muestra de empresas públicas	Convergente (análisis factorial confirmatorio)
Gatignon y Xuereb (1997)	Universo: 3.000 ejecutivos de marketing seleccionados aleatoriamente de un listado comercial intersectorial en EE.UU. Muestra: 393 ejecutivos de marketing, pertenecientes a los sectores de bienes de consumo duradero, bienes de consumo envasados, servicios de consumo y empresas de tecnología industrial e informática	De las dimensiones: Orientación al cliente α= 0,85 Orientación a la competencia α= 0,60 Coordinación interfuncional α= 0,77	
Langerak, Napel, Frambach y Commandeur (1997) Langerak y Commandeur (1998)	Universo : 2.037 empresas industriales multisectoriales holandesas mayores de 20 empleados, con funciones independientes de I+D, producción y marketing Muestra: 483 empresas Informantes: CEO´s	De la escala global, α = 0,88 De las dimensiones: Orientación al cliente α > 0,7 Orientación a la competencia α > 0,7 Orientación al proveedor α > 0,7 Coordinación interfuncional α > 0,7	Convergente y discriminante
Deshpandé y Farley (1998)	Universo: Directores de marketing de las principales empresas asociadas al *Marketing Science Institute* (MSI) Muestra: 82 directores de marketing pertenecientes a 27 empresas (65 directores de 19 empresas norteamericanas y 17 directores de 8 empresas europeas) pertenecientes a nueve sectores (detallistas y almacenistas, servicios financieros y otros servicios, productos de bienes de consumo duraderos y no duraderos, y bienes de equipo)	De la escala global: Muestra empresas norteamericanas α = 0,90 Muestra empresas europeas α = 0,83	Predictiva y discriminante

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-6. Escala MKTOR. Ámbito de aplicación y validación (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Han, Kim y Srivastava (1998)	Universo: 225 bancos norteamericanos seleccionados aleatoriamente Muestra: 134 bancos Informante: Máximo responsable de marketing	De las dimensiones: Orientación al cliente $\alpha = 0,83$ Orientación a la competencia $\alpha = 0,79$ Coordinación interfuncional $\alpha = 0,79$	Convergente (análisis factorial confirmatorio). Mejor ajuste de la estructura de 3 factores que la de 1 factor
Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara, y Snoj (1998) Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (1999)	Universo: 3.000 empresas húngaras, 2.000 polacas y 1.581 eslovacas, de 20 empleados o más, con amplia diversidad respecto a sectores de actividad, tamaño y tipo de propiedad Muestra: 1.396 empresas Informantes: CEO´s	De la escala global: $\alpha = 0,86$ De las dimensiones: Orientación al cliente: $\alpha = 0,79$ Orientación a la competencia: $\alpha = 0,58$ Coordinación interfuncional: $\alpha = 0,57$	
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	Universo: 600 hospitales norteamericanos seleccionados aleatoriamente del directorio *American Hospital Association Guide to Health Care Field* Muestra: 159 cuestionarios completos y útiles, que representan un conjunto razonablemente disperso respecto a su finalidad lucrativa –no lucrativa, tamaño de la localidad en la que están establecidos, antigüedad, y tamaño o pertenencia del hospital a un sistema hospitalario independiente o integrado Informantes: Administradores generales de los hospitales	De la escala global: $\alpha = 0,94$ De las dimensiones: Orientación al cliente $\alpha = 0,92$ Orientación a la competencia $\alpha = 0,88$ Coordinación interfuncional $\alpha = 0,91$ Enfoque a largo plazo $\alpha = 0,83$ Énfasis en la supervivencia y en el crecimiento (beneficios) $\alpha = 0,85$	De contenido, convergente, discriminante y concurrente
Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998)	Universo: Selección aleatoria de 1.000 empresas británicas, de diversos sectores con más de 200 empleados (*Directorio Kompass*) Muestra: 231 empresas Informantes: Director general	De la escala global: $\alpha = 0,88$	
Morgan y Strong (1998)	Universo: Selección aleatoria de 1.000 empresas británicas, de diversos sectores y tamaño medio y grande (*Directorio Kompass*) Muestra: 149 empresas Informantes: Director de marketing, preferentemente	De la escala global: $\alpha = 0,93$	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-6. Escala MKTOR. Ámbito de aplicación y validación (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas	
		Fiabilidad	Validez
Kokkinaki y Ambler (1999)	Universo: 1.014 directores de marketing y 1.180 directores de finanzas (Directorios: *Marketing Council, The Marketign Society, The Institute of Chartered Accountants of England and Wales*) pertenecientes a múltiples sectores empresariales británicos. Muestra: 367 directores de marketing y 164 de finanzas	De dos dimensiones: Orientación al cliente: $\alpha = 0,81$ Orientación a la competencia: $\alpha = 0,69$	
Morgan, Turnell y Strong (1999)	Universo: Selección de 234 empresas de servicios financieros que operasen en Gran Bretaña de tamaño medio y grande (*Directorios Kompass y Kelly's Business*) Muestra: 41 empresas Informantes: Director de marketing	De dos dimensiones: Orientación al cliente $\alpha = 0,88$ Orientación a la competencia $\alpha = 0,80$	
Tinoziva Mavondo (1999)	Universo: Australia: Empresas de mejores resultados de los sectores de automoción y servicios Zimbawe: empresas transformadoras de alimentación Muestras: Australia: $N_1 = 204$ empresas Zimbawe: $N_2 = 176$ empresas Informantes: Responsables de las decisiones de inversión y resultados empresariales	(Escala MKTOR reducida a 10 ítemes) Fiabilidad compuesta de las dimensiones (f) en ambas muestras: Orientación al cliente $f_1 = 0,7954$ y $f_2 = 0,8680$ Orientación a la competencia $f_1 = 0,7528$ y $f_2 = 0,7359$ Integración y coordinación $f_1 = 0,8298$ y $f_2 = 0,8394$	Convergente, discriminante (análisis factorial confirmatorio) y predictiva

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-7. Escala MARKOR. Ámbito de aplicación y validación (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Jaworski y Kohli (1993)	Universo: Muestra aleatoria de 500 ejecutivos miembros de la AMA (*American Marketing Association*) y las 1.000 mayores empresas norteamericanas en volumen de ventas (*Dun and Bradstreet*) Muestras: Una primera formada por 230 ejecutivos de la AMA, y la segunda muestra formada por 222 UEN's Informantes: Ejecutivos de marketing y de otras áreas funcionales	De las dimensiones: Generación de la inteligencia de mercado $\alpha = 0,71$ Diseminación de la inteligencia de mercado $\alpha = 0,82$ Diseño de la respuesta $\alpha = 0,78$ Implementación de la respuesta $\alpha = 0,78$	Convergente y predictiva (análisis factorial confirmatorio)
Diamantopoulos y Hart (1993)	Universo: 190 empresas británicas pertenecientes a los sectores de actividad con mejores resultados (electrónica, equipos médicos, productos de alimentación transformados y farmacéuticos) y peores resultados (equipos agrícolas, papel, deportes, y juguetes), según la publicación *ICC's Industrial Performance Analysis* 1985-86 Muestra: 87 empresas Informantes: Directores generales	De las variables multi-ítemes: Contacto de la fuerza de ventas con clientes $\alpha = 0,64$ Otros contactos con los clientes $\alpha = 0,74$ Frecuencia de los contactos entre marketing y otras funciones $\alpha = 0,63$ Iniciación en el desarrollo / modificación de nuevos productos $\alpha = 0,67$	
Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996) Varela González, Calvo Silvosa, Magalhaes Serra y Carvalho Vieria (1996)	Universo: 493 empresas transformadoras gallegas de más de 20 empleados, pertenecientes a los sectores alimentarios, de la madera y químico Muestra: 204 empresas	De las dimensiones: Nivel esfuerzo generación información $\alpha = 0,5$ Retraso temporal disposición información $\alpha = 0,48$ Nivel de esfuerzo diseminación información $\alpha = 0,61$ Prontitud diseminación de la información $\alpha = 0,45$ Diseño de la respuesta $\alpha = 0,62$ Implantación de la respuesta $\alpha = 0,65$	
Selnes, Jaworski y Kohli (1996)	Universo: EE.UU.: Empresas asociadas al *Marketing Science Institute* (MSI) y las 1.000 mayores empresas por volumen de ingresos (*Dun and Bradstreet)* Escandinavia (Noruega, Dinamarca y Suecia): 1.000 mayores empresas (Directorio *Kompass*) Muestras: EE.UU.: 222 UEN's de 102 empresas (N_1) Escandinavia: 237 UEN's de 70 empresas (N_2) Informantes: Promedio de las respuestas de dos directivos de marketing y otras áreas funcionales por UEN's	De la escala global: $\alpha_1 = 0,89$ y $\alpha_2 = 0,89$ De las dimensiones en las dos muestras: Generación de la inteligencia $\alpha_1 = 0,63$ y $\alpha_2 = 0,63$ Diseminación de la inteligencia $\alpha_1 = 0,74$ y $\alpha_2 = 0,71$ Respuesta a la inteligencia $\alpha_1 = 0,84$ y $\alpha_2 = 0,86$	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-7. Escala MARKOR. Ámbito de aplicación y validación (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Gounaris y Avlonitis (1996, 1997) Avlonitis y Gounaris (1997) Avlonits, Gounaris y Papavasiliou (1999)	Universo: Empresas griegas de distintos sectores y tamaños (Directorio ICAP) Muestra: 444 empresas: 236 de consumo, 161 industriales y 40 de servicios. Y distribuidas por tamaño: 106 pequeñas, 189 medianas y 143 grandes Informantes: Director de marketing o director de ventas	De las dimensiones: Obtención de la inteligencia de mercado $\alpha = 0,675$ Diseminación de la inteligencia $\alpha = 0,805$ Respuesta a la inteligencia $\alpha = 0,682$	
Farrell y Oczkowski (1997) Oczkowski y Farrell (1998)	Universo: 1.164 empresas privadas (*Dun and Bradstreet*) y 861 empresas públicas australianas de mayores ingresos anuales Muestra: 190 empresas privadas y 237 públicas Informantes: CEO´s o directores generales	(Reducción escala MARKOR de 20 a 10 ítemes) De la escala de 10 ítemes en ambas muestras: $\alpha_1 = 0,817$ muestra de empresas privadas $\alpha_2 = 0,807$ muestra de empresas públicas	Convergente (análisis factorial confirmatorio)
Sinkula, Baker y Noordeweir (1997)	Universo: Organizaciones pertenecientes a la AMA (*American Marketing Association*) Muestra: 125 informantes clave con una alta posición jerárquica. Amplia diversidad de las organizaciones respecto al nº de empleados, antigüedad y sectores	De dos dimensiones: Generación de la información $\alpha = 0,74$ Diseminación de la información $\alpha = 0,82$	Convergente (análisis factorial confirmatorio) y discriminante
Deshpandé y Farley (1998)	Universo: Directores de marketing de las principales empresas asociadas al *Marketing Science Institute* (MSI) Muestra: 82 directores de marketing pertenecientes a 27 empresas (65 directores de 19 empresas norteamericanas y 17 directores de 8 empresas europeas) pertenecientes a nueve sectores (detallistas y almacenistas, servicios financieros y otros servicios, productos de bienes de consumo duraderos y no duraderos, y bienes de equipo)	De la escala global: Muestra empresas norteamericanas $\alpha = 0,67$ Muestra empresas europeas $\alpha = 0,61$	Predictiva y discriminante
Doyle y Wong (1998)	Universo: 1.000 mayores empresas británicas (*The Times Top*) Muestra: 132 UEN´s pertenecientes a 52 empresas Informantes: Promedio de las respuestas de múltiples informantes (directores de marketing, financieros y operaciones	(Adaptación MARKOR, tipo Likert de 5 puntos y 9 ítemes) De la escala global: $\alpha = 0,79$	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-7. Escala MARKOR. Ámbito de aplicación y validación (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín (1998)	Universo: 293 empresas en el ámbito nacional pertenecientes a los sectores de farmacia, electrónica, componentes electrónicos, telecomunicaciones y maquinaria de oficina y proceso de datos (identificados como sectores de alta tecnología) Muestra: 78 empresas participaron, siendo la unidad de análisis un par de productos por empresa. Se obtuvo información de 148 productos (78 éxitos y 70 fracasos)	Las variables que intervienen en el análisis de la OM combinan valoraciones de los encuestados junto con medidas de empleo real de los instrumentos y de las técnicas analíticas de marketing que deben de acompañar a la OM	
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Universo: 1.127 parejas de proveedores-distribuidores (afiliados al *National Association of Wholosalers)* Muestra: 179 parejas de proveedores-distribuidores Informantes: Responsables de las empresas proveedoras y distribuidoras con mayor conocimiento de la relación entre ambos	De las dos escalas: Orientación al Mercado del Proveedor $\alpha = 0,71$ Orientación al Mercado del Distribuidor $\alpha = 056$	Convergente (análisis factorial exploratorio)
Álvarez González, Vázquez Casielles, Santos Vijande y Díaz Martín (1999) Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande (1999)	Universo: 734 organizaciones privadas no lucrativas establecidas en Asturias Muestra: 96 encuestas válidas	De las dimensiones de la OM en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas: Generación de inteligencia del mercado α=0,86 Diseminación interna intelig. del mercado α=0,71 Desarrollo/ puesta en práctica respuesta α=0,82	Convergente (análisis factorial confirmatorio) y discriminante
Baker y Sinkula (1999a, 1999b)	Universo: 2.000 empresas incluidas en la Base de Datos *Dunn and Bradstreet*, seleccionadas aleatoriamente combinado distintos sectores de actividad, informantes y tamaño empresarial Muestra: 417 cuestionarios válidos. El 47% de empresas con unas ventas inferiores a los 500 millones dólares EE.UU., el 60% de directivos de marketing y el 30% de empresas industriales Informantes: Directivos de marketing y otras áreas funcionales	De la escala global: $\alpha = 0,88$	Convergente y discriminante (factorial confirmatorio)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-7. Escala MARKOR. Ámbito de aplicación y validación (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Cervera Taulet, Sánchez Pérez y Gil Saura (1999) Cervera Taulet (1999a)	Universo: 540 ayuntamientos de la Comunidad Valenciana Muestra: 222 secretarios y 175 alcaldes Informantes: Secretarios y alcaldes de los ayuntamientos de la Comunidad Valenciana	De las dimensiones de la OM en el ámbito de las administraciones públicas: Generación de la información sobre las necesidades actuales y futuras (2 dimensiones) $\alpha = 0,8681$ Diseminación de la información $\alpha = 0,8491$ Respuesta a la información $\alpha = 0,8603$	Convergente, discriminante (factorial confirmatorio) predictiva y nomológica
Tuominen, Möller y Anttila (1999)	Universo: 340 empresas o UEN´s de grandes corporaciones finlandesas con más de 60 empleados, pertenecientes a los sectores del metal, ingeniería y electrónica (Directorio FIMET) Muestra: 140 empresas o UEN´s Informantes: Directores generales (CEO´s)	De la escala global: $\alpha = 0,77$ De las dimensiones: Generación de la inteligencia de mercado $\alpha = 0,55$ Diseminación de la inteligencia $\alpha = 0,77$ Respuesta a la inteligencia $\alpha = 0,67$	
Kwon y Hu (2000)	Universo: 884 empresas surcoreanas con un volumen anual de negocio superior a los 50.000 dólares EE.UU. Muestra: 341 respuestas útiles (entrevistas personales y cuestionarios postales) Informantes: Presidentes y vicepresidentes	De la escala global: $\alpha = 0,72$ De las dimensiones: Obtención de información $\alpha = 0,74$ Diseminación $\alpha = 0,81$ Respuesta $\alpha = 0,72$	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Desde un punto de vista conceptual, Dreher (1993) ha demostrado que en los orígenes del estudio de la orientación al mercado ha existido cierta ambigüedad, que ha dado lugar a la existencia de distintas perspectivas. Con la finalidad de superar la dualidad existente respecto a las perspectivas filosófico-cultural y del comportamiento, a partir del último quinquenio del siglo XX se ha desarrollado una corriente investigadora con el objetivo de tratar de integrar las escalas MKTOR y MARKOR. Fruto de estas investigaciones han surgido diferentes escalas (véase cuadro 1-8).

Desde un punto de vista descriptivo y comparativo, las escalas integradoras de los instrumentos MKTOR y MARKOR, generalmente desarrolladas fuera de los Estados Unidos de América, excepto la escala de Pelham y Wilson (1996), demuestran unos niveles elevados de fiabilidad, en muchos casos superiores a los de la escala MKTOR. No obstante, en los casos en que se ha examinado la validez de las escalas, el análisis se ha limitado a las correlaciones simples.

Kohli, Jaworski y Kumar (1993) han criticado la escala MKTOR por (a) adoptar una visión centrada exclusivamente en los clientes y en la competencia, excluyendo otros factores adicionales que influyen en las necesidades y expectativas del cliente, cómo por ejemplo, tecnología y regulación; (b) no tener en cuenta la velocidad con la que se genera y disemina la inteligencia de mercado en la organización, y (c) incluir ítemes que no representan las actividades y comportamientos específicos de las empresas orientadas al mercado. Por su parte, Siguaw y Diamantopulos (1994) llegaron a la conclusión de que el ajuste factorial de la escala MKTOR es inadecuado.

La escala MARKOR también ha sido objeto de críticas por Farrell y Oczkowski (1997). Estos autores han planteado que la versión reducida de MARKOR (20 ítemes) solo incluye un ítem que recoge información del mercado, excluyendo la información sobre los clientes, a pesar de que Kohli, Jaworski y Kumar (1993) han defendido que MARKOR permite tener una visión más amplia del mercado que la formada solo por la información de los clientes.

Por otra parte, Pelham (1993) indica que entender las necesidades de los clientes y responder a esas necesidades requiere algo más que el análisis de la información y la toma de decisiones basadas en esta información. Incluso, si esta información de mercado se disemina adecuadamente en toda la organización no estaría asegurada la comprensión de los clientes por todos sus miembros, ni los comportamientos requeridos por la orientación al mercado. En este sentido, Pelham (1993), por un lado, defiende la escala MARKOR frente a la MKTOR porque una escala de medida de la orientación al mercado debería incluir ítemes relacionados con la comprensión de los clientes y con la diseminación de la información en la empresa. Por otro lado, defiende MKTOR frente a MARKOR porque la escala de Narver y Slater (1990) recoge la noción de creación y entrega de valor al cliente

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mediante las medidas de satisfacción del cliente, servicio postventa e interacción de la alta dirección con los clientes.

En su análisis discriminante de las escalas MKTOR y MARKOR, Oczkowski y Farrell (1998) demostraron que MKTOR es preferible a MARKOR por su mayor capacidad para explicar los resultados empresariales. Sin embargo, esta recomendación debería considerarse con precaución porque (a) se basa en una sola aplicación empírica y (b) se podrían considerar otras medidas de resultados, así como otras fuentes de información externa, como clientes y miembros del canal de distribución, en los estudios de la orientación al mercado.

Después de constatar la amplia variedad de aplicaciones con unos resultados aceptables, Deshpandé y Farley (1998) demostraron que las escalas MKTOR, MARKOR y la escala de Deshpandé, Farley y Webster (1993) son intercambiables y que se alcanzan las mismas conclusiones sustantivas aplicando unas u otras. Sin embargo, particularmente entre las escalas de mayor relevancia y difusión (MKTOR y MARKOR) existen diferencias sustanciales en cuanto a contenido, bases teóricas en que se sustentan y propiedades psicométricas (dimensiones, fiabilidad y validez).

Desde el punto de vista de la exploración de las dimensiones semánticas o análisis de contenido, Gauzente (1999) concluye que la escala MKTOR es más adecuada para evaluar en el momento presente el compromiso de la empresa con sus clientes. Mientras que la escala MARKOR es más adecuada para evaluar la orientación al mercado como fenómeno organizativo y las potencialidades de la empresa en términos de su habilidad para responder a los cambios externos.

Siguiendo a Gauzante (1999), en términos comparativos y desde el punto de vista de la consistencia respecto a sus marcos teóricos, MKTOR se limita a sus tres componentes, omitiendo la naturaleza cultural de la orientación al mercado y predominando la orientación al cliente. En contraste, MARKOR presenta una descripción más rica y consistente con su definición de la orientación al mercado, enfatiza la articulación de los departamentos en la empresa y resalta que la orientación al mercado incumbe a toda la organización y no a una sola función. Finalmente, la consideración de la dimensión temporal constituye otra ventaja comparativa de MARKOR frente a MKTOR.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-8. Escalas integradoras de los instrumentos MKTOR y MARKOR. Ámbito de aplicación y validación (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Pelham y Wilson (1996)	Universo: Panel formado por 370 pequeñas empresas norteamericanas del *Center for Entrepreneurship at Eastern Michigan University* Muestra: 68 empresas (29% de producción, 32% mayoristas, 26% de servicios y un 13% construcción). Con un tamaño promedio de 23 empleados y un rango de variación entre 15 y 65 empleados Informantes: Presidentes	De la escala global: $\alpha = 0{,}92$	Unidimensionalidad (factorial confirmatorio). Convergente y discriminante
Cadogan, Diamantopoulos y Pahud De Mortanges (1997)	Universo 1: Selección estratificada por tamaño de 1.327 empresas exportadoras británicas (*Dun and Bradstreet*) Universo 2: Selección aleatoria de 750 empresas exportadoras holandesas con más de 50 empleados (*Dun and Bradstreet*) Muestra 1: $N_1 = 100$ (submuestra aleatoria) y $N_2 = 98$ (resto). Total = 198 empresas británicas Muestra 2: $N_3 = 103$ empresas holandesas Informantes: Director de exportación, ventas, marketing, general o financiero (preferencia en este orden)	De las dimensiones en las tres submuestras: Generación inteligencia $\alpha_1=0{,}84$, $\alpha_2=0{,}84$ y $\alpha_3=0{,}78$ Diseminación intelig. $\alpha_1=0{,}88$, $\alpha_2=0{,}89$ y $\alpha_3=0{,}86$ Repuesta a inteligencia $\alpha_1=0{,}85$, $\alpha_2=0{,}87$ y $\alpha_3=0{,}84$ Coordinación $\alpha_1=0{,}96$, $\alpha_2=0{,}94$ y $\alpha_3=0{,}92$	Convergente y discriminante. Estabilidad de las propiedades en los distintos contextos nacionales
Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (1998)	Universo 1: Selección estratificada por tamaño de 1.327 empresas exportadoras británicas (*Dun and Bradstreet*) Universo 2: Selección aleatoria de 2.036 empresas exportadoras estadounidenses (Departamento de Comercio EE.UU.) Muestra 1: 198 empresas británicas Muestra 2: 206 empresas estadounidenses Informantes: Preferentemente directores de exportación	De las dimensiones: Generación de la inteligencia $\alpha > 0{,}69$ Diseminación de la inteligencia $\alpha > 0{,}69$ Repuesta a la inteligencia $\alpha > 0{,}69$ Mecanismos de coordinación $\alpha > 0{,}69$	
Cadogan y Paul (1999)	Universo: Selección aleatoria de 853 empresas exportadoras neocelandesas con más de 50 empleados (*Profile Direct*) Muestra: 292 empresas Informantes: Director de marketing de exportación o CEO	Fiabilidad conjunta de las dimensiones del comportamiento de la OM de exportación: generación, diseminación y respuesta: $\alpha = 0{,}8292$ Mecanismos de coordinación $\alpha = 0{,}9177$	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-8. Escalas integradoras de los instrumentos MKTOR y MARKOR. Ámbito de aplicación y validación (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez (1997)	Universo: Empresas del sector agroalimentario asturiano Muestra: 164 empresas (muestreo discrecional centrado en las empresas de mayor tamaño)	De la escala global (69 ítemes): $\alpha = 0{,}9287$	
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) Gray, Greenley, Matear y Matheson (1999)	Universo: 1.099 empresas asociadas al Programa para la Investigación en la Dirección de Marketing de la Universidad de Otago (Nueva Zelanda) Muestra: 490 empresas, con amplia diversidad respecto a sectores de actividad, ingresos, beneficios brutos, rentabilidad y ventas en mercados de exportación Informantes: Directores generales o de marketing	De las dimensiones: Orientación al cliente $\alpha = 0{,}7340$ Orientación competencia $\alpha = 0{,}8035$ Coordinación interfuncional $\alpha = 0{,}8252$ Respuesta $\alpha = 0{,}6578$ Énfasis en los beneficios $\alpha = 0{,}8222$	Convergente, discriminante y predictiva
Grave, Buisson, Garret y Matear (1999)	Universo: 998 empresas neocelandesas (*Programa Anual para la Investigación en la Dirección de Marketing*, 1997) Muestra: 224 empresas industriales (exclusión de las empresas de servicios) de tamaño medio y grande, tanto de mercados de consumo como industriales Informantes: Directores de marketing	De la escala global (15 ítemes), $\alpha = 0{,}7381$ De las dimensiones: Orientación al cliente $\alpha = 0{,}6949$ Orientación competencia $\alpha = 0{,}7444$ Coordinación interfuncional $\alpha = 0{,}7583$ Respuesta $\alpha = 0{,}5282$ Énfasis en los beneficios $\alpha = 0{,}7835$	Convergente, discriminante y predictiva
Küster Boluda (1999)	Universo: Vendedores de empresas industriales ubicados en la Comunidad Valenciana Muestra: 119 vendedores pertenecientes a diversos sectores. Muestreo no probabilístico por conveniencia	De las dimensiones escala de OM del vendedor industrial: Trabajo conjunto con otros $\alpha = 0{,}84$ Intercambio fluido de información $\alpha = 0{,}81$ Preocupación hacia el cliente $\alpha = 0{,}71$ Respuesta a la competencia $\alpha = 0{,}79$ Análisis necesidades $\alpha = 0{,}70$ Adaptación al cliente un solo ítem	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el cuadro 1-9, hemos integrado otras escalas de la orientación al mercado que tienen unas propiedades psicométricas aceptables. Constatándose, además, que en la mayoría de los casos se ha demostrado su validez mediante un análisis factorial confirmatorio. Por otra parte, hemos de destacar que la escala de Hurley y Hult (1998) y la de Li y Calantone (1998), aunque complementarias con las escalas de medida más relevantes de la orientación al mercado, difieren en aspectos sustanciales.

Por un lado, el instrumento de medida desarrollado por Hurley y Hult (1998) se centra en la dimensión cultural de la orientación al mercado, incluyendo los valores relativos al aprendizaje de la organización y a la innovación. Estos autores demuestran la fiabilidad y validez de su escala, así como la aceptación de una estructura compuesta por cinco dimensiones culturales: (a) innovación; (b) toma de decisiones participativa; (c) poder compartido; (d) apoyo y colaboración, y (e) aprendizaje y desarrollo.

Por otro lado, el modelo de Li y Calantone (1998) de la competencia en el conocimiento del mercado difiere de las principales escalas de medida de la orientación al mercado en los siguientes aspectos: (a) incluye un tercer proceso relativo a la interconexión del marketing y la I+D; (b) es una escala de medida más parsimoniosa, que distingue el conjunto de comportamientos del proceso de conocimiento del cliente del relativo al proceso de conocimiento de la competencia, y (c) con la medida de los procesos, esta escala de medida intenta resolver la ambigüedad derivada del uso de ítemes relativos a las actividades y a la cultura.

Finalmente, respecto a la discriminación entre las múltiples medidas alternativas de la orientación al mercado se puede concluir que, en general, la elección de una determinada escala de medida que haya seguido un proceso de desarrollo riguroso (Churchill, 1979) y demostrado unas buenas propiedades psicométricas, dependerá de (a) el concepto de marketing en el que se sustente (como cultura, análisis o acción, o bien transaccional, relacional o conjunto); (b) la perspectiva adoptada sobre la orientación al mercado (como cultura, proceso de la información de mercado, coordinación interfuncional de la información de mercado, integradoras, de los sistemas o de los recursos y aprendizaje); (c) la unidad de análisis objeto de medición (unidad estratégica de negocios, ámbito funcional o ámbito individual); (d) la importancia dada a la profundidad con que se mida el constructo (por ejemplo, dimensiones del entorno externo o dimensiones relacionadas con el análisis, actividades, comportamientos o procesos); (e) los objetivos de la investigación, papel de la orientación al mercado en un modelo específico o la incorporación de otros conceptos relevantes en el instrumento de medida de la orientación al mercado (por ejemplo, el aprendizaje de la organización, la innovación y la calidad), y (f) las limitaciones de tiempo o espacio en una entrevista o en un cuestionario.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con todo, la conclusión más importante de esta revisión crítica de las escalas es la necesidad de que la empresa mida o compare el nivel de orientación al mercado en distintos ámbitos (unidad estratégica de negocios, ámbito funcional e individual) con la finalidad de facilitar un diagnóstico de situación e identificar áreas potenciales de mejora para introducir medidas correctoras que mejoren la adaptación de la empresa a su entorno, así como la eficacia y eficiencia de la respuesta de la empresa a las necesidades y deseos de su público objetivo. No obstante, el proceso de desarrollo de estos instrumentos de medida de la orientación al mercado debe seguir un método con rigurosidad científica (Martínez Tercero, 1999), particularmente cuando se trate de constructos no observables directamente que se intentan medir a través de valoraciones perceptuales de informantes clave, así como demostrar la fiabilidad y validez de las escalas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-9. Otras escalas de la OM. Ámbito de aplicación y validación (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas	
		Fiabilidad	Validez
Ruekert (1992)	Universo: 5 UEN's de una empresa norteamericana de alta tecnología (*Fortune* 500), con más 34.000 empleados a escala mundial y un volumen de facturación de más de 3 billones de dólares EE.UU. Muestras: Dos muestras aleatorias de 400 individuos c/ una Informantes: Directivos y representantes de ventas	De la escala global: $\alpha = 0,89$. De las tres dimensiones: Obtención y uso de información del mercado $\alpha = 0,81$ Desarrollo de un plan centrado en el cliente $\alpha = 0,72$ Implementación estrategia orientada al cliente $\alpha = 0,81$	Discriminante
Atuahene-Gima (1995, 1996)	Universo: 600 empresas o UEN's australianas (*Dun and Bradstreet*), 300 de servicios y 300 de producción Muestra: 158 empresas de producción y 117 de servicios	De la escala global: $\alpha = 0,92$ De las dimensiones: Obtención y uso de información del mercado $\alpha = 0,88$ Desarrollo de un plan centrado en el cliente $\alpha = 0,76$ Implementación estrategia orientada al cliente $\alpha = 0,80$	
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Muestra: 50 empresas japonesas seleccionadas aleatoriamente que cotizan en el índice Nikei de la bolsa de Tokio Informantes: 50 dobles parejas formadas por dos ejecutivos de marketing de las empresas vendedoras y dos ejecutivos de compras de las empresas clientes	De la escala global: $\alpha = 0,71$ Fiabilidad global evaluación proveedores $\alpha = 0,69$ Fiabilidad global evaluación clientes $\alpha = 0,83$	
Deshpandé y Farley (1998)	Universo: Directores de marketing de las principales empresas asociadas al *Marketing Science Institute* (MSI) Muestra: 82 directores de marketing pertenecientes a 27 empresas (65 directores de 19 empresas norteamericanas y 17 directores de 8 empresas europeas) pertenecientes a nueve sectores (detallistas y almacenistas, servicios financieros y otros servicios, productos de bienes de consumo duraderos y no duraderos, y bienes de equipo)	De la escala global (MORTN): $\alpha = 0,88$ De la escala global de Deshpandé, Farley y Webster (1993): Muestra empresas norteamericanas $\alpha = 0,81$ Muestra empresas europeas $\alpha = 0,75$	Predictiva y discriminante
Liu, H. (1995)	Universo: 550 empresas subsidiarias británicas Muestra: 253 empresas de empresas de productos industriales, de consumo y servicios Informantes: Directores generales o de marketing		
Balakrishnan (1996)	Universo: 304 empresas norteamericanas del sector de fabricación de máquinas herramientas Muestra: 139 empresas (46%) Informantes: CEO's	De las dimensiones: Orientación internacional $\alpha = 0,81$ *Customization* $\alpha = 0,66$ Orientación al mercado básica $\alpha = 0,59$ *Benchmarking* competitivo $\alpha = 0,59$	Convergente y discriminante

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-9. Otras escalas de la OM. Ámbito de aplicación y validación (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Bisp, Harmsen y Grunert (1996)	Universo: Directivos de una gran empresa europea de productos de alimentación Muestra: 20 ejecutivos de marketing / ventas; 25 de producción y 6 directores generales	De las dimensiones, actitud (A) y comportamiento (C): *Focus* en la inteligencia de mercado: Cliente (A) α= 0,74 — Cliente (C) α= 0,63 Consumidor final (A) α= 0,64 — Consumidor final (C) α= 0,15 Competidor (A) α= 0,67 — Competidor (C) α= 0,71 Nivel de acción: (A) operativa - - (C) operativo - (A) estratégica - (C) estratégico α= 0,63 Competencia: velocidad de reacción: (A) hacia velocidad α= 0,60 — (C) respecto a la velocidad α= 0,68 (A) Implementación planes α= 0,63 — (C) implementación planes α= 0,73 Organización (discusión tendencias del mercado y coordinación actividades): (A) discusión tend. mdo.α= 0,63 — (C) tendencias del mercado α= 0,77 (A) coordinación α= 0,62 — (C) coordinación actividades α= 0,65 Atractivo / interés: (A) presentación datos – (C) presentación datos α= 0,78	
Fritz (1996)	Universo: 417 corporaciones alemanas de más de 50 empleados, pertenecientes a los sectores de productos primarios, bienes de capital, bienes de consumo, y alimentación, bebidas y tabaco Muestra: 144 empresas Informantes: Altos ejecutivos	De la escala global: α = 0,662	Convergente y discriminante (análisis factorial confirmatorio)
Rivera Camino, Maydeu Olivares y Lado Cousté (1996)	Universo: 104 compañías de seguros operantes en el segmento de particulares en España en 1994, con una participación de mercado superior a 0,05% y con autonomía de gestión Muestra: 51 cuestionarios válidos pertenecientes a 32 empresas Informantes: Director de marketing y de otra función empresarial	De las dimensiones: Análisis del cliente α = 0,86 Análisis del distribuidor α = 0,82 Análisis competencia α = 0,83 Análisis del entorno α = n.d. Coordinación α = 0,87 Acciones hacia el cliente α = 0,73 Acciones distribuidor α = 0,81 Acciones hacia competencia α = 0,80 Acciones hacia el entorno α = 0,90	Convergente (análisis factorial confirmatorio) Dos factores ortogonales; el primer factor representa las 9 dimensiones de la OM

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-9. Otras escalas de la OM. Ámbito de aplicación y validación (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas	
		Fiabilidad	Validez
Rivera Camino (1998)	Universo: 1.000 empresas españolas de distintos sectores Muestra: 100 empresas; 30 industriales, 30 de servicios en general y 30 de seguros Informantes: Directivos	De la escala global: $\alpha = 0,93$ De las dimensiones: Análisis del cliente $\alpha = 0,76$ Análisis del distribuidor $\alpha = 0,72$ Análisis competencia $\alpha = 0,72$ Análisis del entorno $\alpha = 0,70$ Coordinación $\alpha = 0,89$ Acciones hacia el cliente $\alpha = 0,71$ Acciones distribuidor $\alpha = 0,83$ Acciones hacia competencia $\alpha = 0,71$ Acciones hacia el entorno $\alpha = 0,82$ Análisis del cliente interno $\alpha = 0,91$ Acciones sobre el cliente interno $\alpha = 0,84$	De contenido, dimensionalidad y discriminante
Fabien y Léger (1999)	Universo: 27 empresas de seguros de vida y 34 empresas de seguros generales en Québec (Canadá). Un total de 30 empresas aceptaron participar en el estudio Muestra: 48 cuestionarios completos Informantes: 3 responsables de marketing por empresa	De la escala global: $\alpha = 0,9720$ De las dimensiones: Análisis del cliente final $\alpha = 0,8794$ Análisis competencia $\alpha = 0,9159$ Análisis del entorno $\alpha = 0,9232$ Coordinación $\alpha = 0,9260$ Acciones hacia el cliente final $\alpha = 0,7175$ Acciones hacia competencia $\alpha = 0,8771$ Acciones hacia el entorno $\alpha = 0,8088$ Análisis del cliente interno $\alpha = 0,9342$ Acciones sobre el cliente interno $\alpha = 0,8898$	Validez de contenido y convergente. Exclusión de las dimensiones análisis y acciones sobre el distribuidor
Lado y Maydey-Olivares (1999)	Universo: 554 empresas de seguros europeas que operen en el sector privado, con una cuota de mercado de más del 0,05% y con *management* independiente (*Financial Times Yearbook* 1996) Muestra: 122 empresas Informantes: Directores ejecutivos (*senior executives*)	De la escala global: $\alpha = 0,88$	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-9. Otras escalas de la OM. Ámbito de aplicación y validación (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas	
		Fiabilidad	Validez
Dawes, Faulkner y Sharp (1998)	Universo: Empresas del sur de Australia Muestra: 265 empresas Informantes: Altos directivos	*Alpha* de Cronbach (α), fiabilidad compuesta (*f*) y varianza extraída (*ve*) de las dimensiones: Análisis del mercado α= 0,87 *f*= 0,83 *ve* = 0,51 Seguimiento rentabilidad α= 0,86 *f* = 0,79 *ve* = 0,50 Respuesta al mercado α= 0,86 *f* = 0,80 *ve* = 0,45 Innovación α= 0,94 *f* = 0,86 *ve* = 0,55 Énfasis en productividad α= 0,93 *f* = 0,85 *ve* = 0,53 Énfasis en la calidad α= 0,90 *f* = 0,85 *ve* = 0,54 Énfasis promoción/ventas α= 0,84 *f* = 0,80 *ve* = 0,51	Dimensionalidad, convergente y discriminante (análisis factorial confirmatorio)
Hurley y Hult (1998)	Universo: Empleados y organizaciones de una gran agencia del gobierno federal norteamericano Muestra: 9.648 empleados pertenecientes a 56 organizaciones (grupos)	Fiabilidad compuesta (*f*) y varianza extraída (*ve*) de las dimensiones: Innovación: *f* = 0,82; *ve* = 48,25% Toma decisiones participativas: *f* = 0,80; *ve* = 45,38% Poder compartido: *f* = 0,75; *ve* = 49,61% Apoyo y colaboración: *f* = 0,72; *ve* = 47,02% Aprendizaje y desarrollo: *f* = 0,72; *ve* = 39,33%	Dimensionalidad (análisis factorial confirmatorio), convergente y predictiva
Li y Calantone (1998)	Universo: 1.074 empresas de *software* norteamericanas, con una amplia dispersión respecto a sus ingresos anuales, número de empleados y antigüedad Muestra: 236 empresas (unidad de análisis: programa de desarrollo de nuevos productos) Informantes: CEO´s o presidentes	De las dimensiones: Proceso de conocimiento del cliente α= 0,94 Proceso de conocimiento de la competencia α= 0,95 Conexión marketing e I+D α= 0,95	Dimensionalidad, convergente y discriminante (análisis factorial confirmatorio)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-9. Otras escalas de la OM. Ámbito de aplicación y validación (V)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Ámbito de aplicación, muestra e informantes	Propiedades psicométricas: Fiabilidad	Propiedades psicométricas: Validez
Becker y Homburg (1999)	Universo: 1.250 UEN´s multisectoriales alemanas Muestra: 234 directivos de los sectores banca/seguros, químico, eléctrico, alimentación y maquinaria mecánica	De las dimensiones: Jerarquía α=0,66; Interconexión α=0,52 Procesos α=0,73; Generación α=0,82 Diseminación α=0,81; Almacenamiento α=0,78 Defin. Objetivos α=0,81; Segui. Entorno α=0,82 Elecc. Alternativas α=0,57; Comparación α=0,76 Análisis desv. α=0,82; Selección RR HH α=0,66 Formación RR HH α=0,85; Evaluac. RR HH: α=0,86 Desarrollo carrera α=0,38; Incentivos RR HH α=0,61	Dimensionalidad (análisis factorial confirmatorio), convergente y predictiva.
Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000) Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González (2000)	Universo: 264 empresas asturianas pertenecientes a los sectores de transformación de alimentación, química, metal y mecánica de precisión (Directorio de empresas industriales y de servicios, Principado de Asturias) Muestra: 174 empresas`	(α) y fiabilidad compuesta (*f*) de las dimensiones: Escala cultural: Orientación externa α=0,90 *f*= 0,89 Integración y coordinación funciones α=0,90 *f*= 0,90 Gestión de relaciones a largo plazo α=0,74 *f*= 0,75 Escala del comportamiento: Generación inteligencia de marketing α=0,94 *f*= 0,94 Diseminación α=0,92 *f*= 0,92 Respuesta α=0,87 *f*= 0,87	Dimensionalidad (análisis factorial confirmatorio), convergente y discriminante de ambas escalas –cultural y del comportamiento-

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.4. MODELOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La literatura de la orientación al mercado no se ha limitado a la definición del concepto ni al desarrollo de instrumentos de medida que permitan evaluar el grado de orientación al mercado de la empresa. En este sentido, existen numerosos estudios que han modelado los antecedentes, consecuencias y moderadores de la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias.

En general, los antecedentes de la orientación al mercado son los factores que favorecen o dificultan el desarrollo o sostenimiento de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990). No obstante, estos autores se centran en las características organizativas, obviando otras influencias externas a la organización que potencialmente influyen en su grado de orientación al mercado. Por su parte, las consecuencias o efectos de la orientación al mercado son los beneficios que genera para la empresa y otros grupos de interés (por ejemplo, clientes y empleados). Finalmente, las variables moderadoras son los diferentes factores relativos a las características de la empresa, el sector de actividad en el que opera, los mercados a los que se dirige y el entorno, que tratan de controlar los efectos de la orientación al mercado y explicar por qué en algunas investigaciones no se contrasta un efecto significativo y positivo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. No obstante, estas variables moderadoras también han sido consideradas como antecedentes de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1994; Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Bigné Alcañiz, Moliner Tena, Sánchez García y Vallet Bellmunt, 1998; Gutiérrez Arranz, Antón Martín y Varela González, 1998; Cadogan y Paul, 1999; Cervera Taulet, 1999a, b; Farrell, 1999).

En este apartado nos centraremos, en primer lugar, en los factores organizativos como antecedentes de la orientación al mercado; en segundo lugar, en las consecuencias de la orientación al mercado, con especial énfasis en los efectos sobre los resultados empresariales; y, en tercer lugar, en las variables moderadoras. En este tercer apartado abordaremos los antecedentes externos de la orientación al mercado para facilitar la comparación de los efectos de las variables del entorno como antecedentes y como variables moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.4.1. Antecedentes de la orientación al mercado

Kohli y Jaworski (1990) son los autores que han desarrollado el modelo conceptual más completo de los antecedentes de la orientación al mercado (Harris, 1996), proponiendo soluciones a las barreras, recomendaciones para su desarrollo y siendo objeto de aplicación por diversos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996; Selnes Jaworski y Kohli, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Li y Calantone, 1998; Cadogan y Paul, 1999).

En el marco conceptual de los antecedentes de la orientación al mercado, según Kohli y Jaworski (1990) se pueden distinguir tres grupos de factores internos relativos a la alta dirección de la empresa (factor individual), a la dinámica interdepartamental (factor intergrupal) y a los sistemas organizativos (factor organizativo).

Respecto a la alta dirección, su importancia para el desarrollo de la orientación al mercado se deriva de que es precisamente en la alta dirección donde se originan, aceptan e impulsan los valores y creencias compartidas de la orientación al mercado (Webster, 1988b). El compromiso de la alta dirección es un prerrequisito esencial de la orientación al mercado. En este sentido, lo que impulsa a los miembros de la empresa a aceptar los valores organizativos y comportamientos consistentes con la orientación al mercado dependerá de la visión y actitudes de la alta dirección (Doyle y Hooley, 1992), de la superación de la inercia generada por la cultura organizativa para favorecer los cambios requeridos (Messikomer, 1987) y de las percepciones favorables del clima organizativo, así como de la motivación y compromiso organizativo de la alta dirección (Kelley, 1992).

Desde un punto de vista teórico Kohli y Jaworski (1990) plantean la existencia de cinco aspectos relativos a la alta dirección que influyen en la orientación al mercado: (a) el tiempo transcurrido entre las comunicaciones y acciones de la alta dirección, que ejerce una influencia directa en el aumento de la ambigüedad percibida por los directivos intermedios sobre el deseo de la organización de orientarse al mercado y una indirecta, mediatizada por esta ambigüedad, que inhibirá el desarrollo de la orientación al mercado; (b) la aversión al riesgo, que influye negativamente; (c) la formación, con una influencia positiva; (d) la predisposición hacia el cambio e innovación, que influye positivamente, y (e) la habilidad de la dirección de marketing para generar confianza entre los directivos de otras áreas funcionales, que influye positiva y directamente en la reducción de los conflictos interdepartamentales y, por tanto, mediatizada por la reducción del conflicto, favorece el desarrollo de la orientación al mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Respecto a las dinámicas interdepartamentales, la comunicación continua entre los responsables de marketing y de otras áreas funcionales es esencial para reducir el conflicto interdepartamental. En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) proponen que los factores intergrupales relativos a la comunicaciones/relaciones interdepartamentales (grado de contacto directo formal e informal entre los empleados de distintos departamentos) y a la preocupación o interés por las ideas de otros departamentos influyen positivamente, mientras que el conflicto interdepartamental (tensión que surge entre los departamentos por la incompatibilidad entre las respuestas actuales y deseadas) influye negativamente en la orientación al mercado.

En lo que respecta al tercer grupo de factores internos o factores organizativos, Kohli y Jaworski (1990) proponen cinco dimensiones que influyen en la orientación al mercado: (a) la departamentalización, (b) la formalización o grado en el que las reglas definen los roles, relaciones de autoridad, comunicaciones, normas, sanciones y procedimientos, (c) la centralización o delegación de autoridad en la toma de decisiones y grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, (d) un sistema de evaluación y remuneración basado en el mercado y (e) la aceptación de un comportamiento "político", que es el que promueve los intereses individuales a expensas de los intereses de otros.

Ahora bien, la influencia de ester tercer grupo de factores sobre la orientación al mercado puede ser positiva o negativa en función de la naturaleza de tales factores organizativos y de las dimensiones de la orientación al mercado. Por un lado, los factores relativos a la departamentalización, a la formalización y a la centralización están relacionados inversamente con las dimensiones generación, diseminación y diseño de la respuesta a la información de mercado, y positivamente en la dimensión implementación de la respuesta. Por otro lado, un sistema de evaluación y remuneración basado en el mercado influye positivamente en la orientación al mercado y, finalmente, la aceptación de un comportamiento "político" aumenta el conflicto interdepartamental, por lo que indirectamente dificulta o impide el desarrollo de la orientación al mercado.

A partir del planteamiento de Kohli y Jaworski (1990), otros autores han profundizado y evaluado empíricamente otros aspectos internos que favorecen el desarrollo e implantación de la orientación al mercado: (a) las prácticas relacionadas con la dirección de recursos humanos (Ruekert, 1992); (b) los sistemas de coordinación y control (Pelham y Wilson, 1996; Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 1998; Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998; Cadogan y Paul, 1999; Tuominen, Möller y Antilla, 1999); (c) las estrategias de innovación o diferenciación (Pelham y Wilson, 1996); (d) la capacidad de los vendedores y del servicio postventa, así como la exclusividad del producto (Gounaris y Avlonitis, 1997); (e) las dimensiones estratégicas (Morgan y Strong, 1998); (f) la flexibilidad de las operaciones,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los procesos de desarrollo estratégico y las habilidades de la dirección (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998), y (g) las capacidades de marketing y la dirección de los procesos (Tuominen, Möller y Antilla, 1999).

En el cuadro 1-10 se presentan los resultados de las aplicaciones empíricas de los modelos de antecedentes (internos y externos) de la orientación al mercado. Centrándonos en el modelo de Kohli y Jaworski (1990), en estas aplicaciones empíricas se constatan consistentemente los efectos positivos del énfasis de la alta dirección y de la conexión interdepartamental (Jaworski y Kohli, 1993; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996), los efectos negativos de la centralización (Jaworski y Kohli, 1993; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Varela González y Calvo Silvosa, 1998) y del conflicto interdepartamental (Jaworski y Kohli, 1993; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996).

Por su parte, en estos modelos cuantitativos de los antecedentes de la orientación al mercado también se demuestra el efecto positivo de las prácticas de selección, formación y remuneración e incentivos de los recursos humanos (Ruekert, 1992), de los sistemas de coordinación y control (Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 1998; Cadogan y Paul, 1999; Tuominen, Möller y Antilla, 1999); de la exclusividad del producto (Gounaris y Avlonitis, 1997); de las dimensiones estratégicas relacionadas con el análisis, el futuro y la anticipación (Morgan y Strong, 1998), y de las capacidades de marketing y de dirección de los procesos (Tuominen, Möller y Antilla, 1999).

En línea con el argumento de Varela González y Calvo Silvosa (1998), para concluir este apartado indicar que es necesario realizar nuevas aplicaciones empíricas que complementen y permitan dar más consistencia a los resultados de las investigaciones realizadas sobre los antecedentes de la orientación al mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-10. Modelos cuantitativos de antecedentes de la Orientación al Mercado (OM) (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Relaciones positivas	Relaciones negativas	Relaciones no significativas	No concluyentes
Ruekert (1992)	- OM de las prácticas de selección, formación y remuneración e incentivos de los recursos humanos (en la OM global y en sus tres dimensiones)			
Jaworski y Kohli (1993)	- Énfasis de la alta dirección (en la OM global y en sus tres dimensiones) - Conexión interdepartamental (OM global) - Orientación de los sistemas de remuneración (en la OM global y en sus tres dimensiones)	- Aversión al riesgo de la alta dirección (en la dimensión respuesta a la información de mercado) - Conflicto interdepartamental (OM global y en las dimensiones diseminación y respuesta) - Centralización (Muestra 1: OM global y en las dimensiones diseño e implantación de la respuesta. Muestra 2: diseminación)	- Formalización - Departamentalización	
Liu, H. (1995)	- Tamaño de la empresa		- Existencia de amenazas competitivas - Exceso de oferta en mercado de destino - Exceso de oferta de materias primas y componentes - Control indirecto de la matriz en la subsidiaria (influencia general)	- Control directo de la matriz en la subsidiaria respecto a: Elección de los mercados Planificación producción Asignación materias primas Fijación de los precios
Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996)	- Intensidad competitiva (en la OM cultural y en la dimensión comportamental "implantación de la respuesta")	- Turbulencia tecnológica (en las dimensiones "rapidez en la detección de los cambios", "prontitud en la diseminación de la información" y "diseño de la respuesta")	- Dinámica de las preferencias de clientes - Novedad de los clientes - Poder de compra de los clientes	
Pelham y Wilson (1996)	- Nivel de formalización (Modelo de diferencias anuales) - Sistemas de coordinación (Modelo de variables diferidas) - Intensidad competitiva (Modelo de variables diferidas) - Éxito de los nuevos productos y rentabilidad (efecto de retroalimentación en la OM)		- Nivel de formalización (Modelo de variables diferidas) - Sistemas de control - Sistemas de coordinación (Modelo de diferencias anuales) - Descentralización - Estructura basada en la diferenciación del producto - Estrategia de innovación/diferenciación - Dinámica del mercado - Intensidad competitiva (Modelo de diferencias anuales)	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-10. Modelos cuantitativos de antecedentes de la Orientación al Mercado (OM) (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Relaciones positivas	Relaciones negativas	Relaciones no significativas	No concluyentes
Selnes, Jaworski y Kohli (1996)	- Énfasis de la alta dirección - Conexión interdepartamental - Orientación del sistema de remuneración	- Conflicto interdepartamental - Centralización (EE.UU.)	- Aversión al riesgo de la alta dirección - Centralización (Escandinavia) - Formalización	
Gounaris y Avlonitis (1997)	- Enfoque hacia el mercado - Redes de distribución comercial - Exclusividad del producto - Poder de los compradores - Intensidad competitiva - Ritmo de cambio tecnológico - Crecimiento futuro del mercado	- Aversión al riesgo - Formalización - Centralización - Barreras de entrada	- Ventaja en precio - Capacidad de los vendedores y del servicio postventa - Poder de los proveedores - Barreras de salida - Crecimiento histórico del mercado	
Sinkula, Baker y Noordeweir (1997)	- Valores organizativos de la orientación al aprendizaje: Compromiso con el aprendizaje Visión compartida Mentes abiertas			
Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (1998)	- Dependencia de la exportación - Diversidad de la exportación - Fortaleza de los mecanismos de coordinación - Entorno de la exportación	- Años en la exportación	- Tamaño de la empresa	
Cox, Hooley, Greenley, Fahy, Beracs, Fonfara y Snoj (1998)	- Proceso de privatización en las economías húngara, polaca y eslovena - Micro entorno empresarial - Macro entorno empresarial - Barreras a la adopción de la OM			
Li y Calantone (1998)	- Exigencia de los clientes - Cambio tecnológico (en la dimensión proceso de conocimiento de competencia) - Importancia percibida del conocimiento del mercado		Intensidad de la competencia Cambio tecnológico (en las dimensiones proceso de conocimiento de clientes y conexión entre marketing e I+D)	
Morgan y Strong (1998)	- Dimensiones estratégicas, Venkatraman (1989): Análisis Futuro Anticipación		- Dimensiones estratégicas, Venkatraman (1989): Agresividad Defensa Riesgo	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-10. Modelos cuantitativos de antecedentes de la Orientación al Mercado (OM) (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Relaciones positivas	Relaciones negativas	Relaciones no significativas	No concluyentes
Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998)	- Flexibilidad de las Operaciones - Procesos de Desarrollo Estratégico - Habilidades Directivas		- Mecanismos de Coordinación	
Varela González y Calvo Silvosa (1998)	- Cultura orientada al mercado - Internacionalización o nivel de exportación	- Centralización	- Tamaño de la empresa	
Cadogan y Paul (1999)	- Mecanismos de coordinación de la empresa - Turbulencia del entorno tecnológico en los mercados de exportación de la empresa - Porcentaje de ventas en el mercado de exportación - Énfasis en la OM de exportación - Actitud emprendedora hacia la exportación (*intrapreneurship*) - Habilidades desarrolladas hacia exportación		- Turbulencias respecto a los clientes, competencia y legal en los mercados de exportación de la empresa - Formalización - Número de departamentos - Jerarquía de los departamentos - Identificación funcional relativa - Sistemas de remuneración, selección y formación más orientados al mercado de exportación - Compromiso con la exportación - Número de años exportando - Número de países a los que se exporta - Número de empleados (tamaño) - Relación entre el número de empleados involucrados en la actividad exportadora respecto al total - Papel moderador de las turbulencias de mercado en la relación formalización/departamentalización y comportamientos OME	
Cervera Taulet (1999a, 1999b)	- Énfasis político (en la dimensión "generación de información sobre proyectos") - *Entrepreneurship* (en las dimensiones "generación de información actual", "de información sobre proyectos" y "diseminación de información" - Turbulencia del entorno			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-10. Modelos cuantitativos de antecedentes de la Orientación al Mercado (OM) (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Relaciones positivas	Relaciones negativas	Relaciones no significativas	No concluyentes
Cox, Hooley, Fahy y Fonfara (1999)	Tipos de empresas: (1) de propiedad estatal; (2) privatizadas nacionalmente; (3) de propiedad extranjera total o parcial, y (4) que nunca han sido propiedad del Estado ... ⇒ Los tipos (3) y (2) son las más orientadas al mercado. Mientras que las del tipo (1) son las menos orientadas al mercado			
Tuominen, Möller y Anttila (1999)	- Capacidades de marketing (tanto de la OM global como de sus tres dimensiones): - Percepción del mercado, selección del mercado meta y posicionamiento (tanto del mercado nacional como del internacional) Relación con los clientes y conexión con el canal - Integración funcional y coordinación (tanto la integración funcional y coordinación como el compromiso y la confianza) - Dirección de los procesos de la empresa (incluyendo la remuneración e incentivos y el compromiso y la confianza)			
Kwon y Hu (2000)	- Número de años de experiencia en la exportación - Número de empleados - Existencia de un departamento de exportación - Planificación a largo plazo de la exportación - Existencia de un departamento de I+D - Compromiso exportador hacia la internacionalización			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.4.2. Consecuencias de la orientación al mercado

Para que una empresa desarrolle y mantenga la orientación al mercado debe percibir que sus consecuencias o beneficios superan los esfuerzos y los cambios culturales y de comportamiento que conlleva esta orientación. Siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski (1990) sobre las consecuencias de la orientación al mercado se pueden distinguir tres tipos de efectos positivos: sobre el resultado de la empresa (rentabilidad, beneficios, volumen de ventas, participación de mercado y crecimiento de las ventas), sobre los empleados (espíritu de equipo, satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización) y sobre los clientes (satisfacción del cliente y repetición de compras o lealtad).

Sobre la base de que el logro de unos mejores resultados empresariales se alcanza con una ventaja competitiva sostenible (Hitt e Ireland, 1985; Porter, 1985; Day y Wensley, 1988 y Aaker, 1989) y ésta puede apoyarse en la creación de mayor valor para el cliente (Porter, 1985; Aaker, 1989 y Day, 1990), se ha propuesto que la orientación al mercado puede ser fuente de ventaja competitiva basada en la identificación, creación de valor y satisfacción del cliente (Narver y Slater, 1990). Por su parte, Kohli y Jaworski (1990) plantean que la orientación al mercado proporciona una base de cohesión de los esfuerzos individuales y departamentales; es decir, facilita que la estrategia refleje los objetivos y políticas compartidos que permitirán el logro de mejores resultados empresariales. Complementariamente, desde la óptica de la teoría de los recursos, la orientación al mercado contribuye a la creación de valor al cliente y puede ser fuente de ventaja competitiva porque se considera un recurso raro, difícil de imitar, sostenible y susceptible de múltiples aplicaciones para el logro de la ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998).

La mayoría de los estudios empíricos sobre las consecuencias de la orientación al mercado se han centrado en sus efectos sobre los resultados empresariales y han constatado la existencia de una relación positiva entre ambos. No obstante, existen evidencias empíricas sobre la ausencia de efectos estadísticamente significativos entre la orientación al mercado y los resultados empresariales o alguna de sus dimensiones (Deshpandé, Farley y Webster, 1993[2]; Narver, Jacobson y Slater, 1993[3]; Greenley, 1995[4]a, b; Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa, 1996[5]; Llonch Andreu y Waliño Dávila,

[2] En este estudio se obtuvieron unos resultados inconsistentes. Cuando la orientación al mercado es autoevaluada por los directivos, la relación con los resultados no es significativa; mientras que cuando la orientación al mercado es evaluada por los clientes, la relación con los resultados es positiva y significativa.
[3] Relación no significativa con la rentabilidad y relación positiva y significativa con el crecimiento de las ventas.
[4] Relación no significativa con ninguno de los indicadores utilizados (rentabilidad de la inversión, crecimiento de las ventas y éxito de los nuevos productos).
[5] Relación no significativa con el crecimiento de las ventas (medido subjetiva y objetivamente).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1996[6]; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996[7]; Pelham y Wilson, 1996[8]; Parkinson y Chambers 1998[9]). Esta aparente contradicción podría explicarse por la utilización de distintas instrumentaciones de la orientación al mercado, e indicadores y formas de medir los resultados empresariales.

La complejidad y el desacuerdo existente respecto a cómo medir los resultados empresariales se manifiesta en la amplia literatura existente, que ha abordado este tópico desde distintas áreas de conocimiento. Desde la óptica de la dirección estratégica, Venkatraman y Ramanujam (1986) afirman que más allá de la distinción conceptual entre los distintos términos utilizados para referirse a los resultados empresariales (rendimiento organizativo, rentabilidad, eficacia organizativa, resultado económico, etc.), existe una distinción entre los niveles de análisis o ámbitos de los resultados. De esta forma, identifican tres niveles: (a) el resultado financiero (centrado en indicadores financieros tales como la cifra de ventas, rentabilidad sobre la inversión, rentabilidad sobre los capitales propios, rendimiento de las ventas y cotización de las acciones); (b) el resultado a nivel de negocio, que incluye el resultado financiero y el operativo (con indicadores como la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad del producto, la eficacia del marketing y el valor añadido por la fabricación), y (c) el resultado organizativo o eficacia organizativa, que surge por la consideración de múltiples y conflictivos objetivos organizativos y de la influencia de los diversos grupos del entorno externo e interno de la organización.

A pesar de que la eficacia organizativa es la conceptuación más amplia de los resultados empresariales, su presencia destaca particularmente en los trabajos conceptuales de la dirección estratégica y de la teoría de la organización, centrándose la mayoría de las investigaciones empíricas en el análisis de los resultados a través de los otros dos niveles, particularmente el del nivel inferior (resultados financieros). Sin embargo, debido a limitaciones, tales como la dependencia de prácticas contables como los planes de amortización, periodificación y distribución de costes, y a la menosr capacidad de los indicadores financieros respecto a otros indicadores de mercado (cuota de mercado, satisfacción y lealtad de los clientes) para reflejar la evolución futura de los resultados empresariales, se ha sugerido la utilización conjunta de medidas del resultado financiero y operativo, es decir del resultado a nivel de negocio (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

[6] Relación no significativa con el margen sobre las ventas, y positiva y significativa con la rentabilidad de la inversión, ritmo de crecimiento de las ventas y resultados globales de la empresa.
[7] Relación no significativa con la cuota de mercado, y positiva y significativa con el resultado general de la empresa, el compromiso y espíritu de equipo de los empleados.
[8] Relación no significativa con el crecimiento/participación, y positiva y significativa con la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la rentabilidad.
[9] Relación no significativa con la rentabilidad del capital, y positiva y significativa con el rendimiento de las ventas y la cuota de mercado relativa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En muchos estudios empíricos se han utilizado como medidas de los resultados empresariales las evaluaciones perceptuales de la alta dirección o de otras fuentes de información secundarias (véase cuadro 1-11). La medida de los resultados empresariales por la percepción de la dirección presenta una serie de ventajas, ya que se evitan los problemas contables asociados a las medidas objetivas y, por tanto, no indicar con certeza la salud financiera de la empresa. Además, la rentabilidad puede variar debido a variaciones en el nivel de inversión en I+D o en la actividad de marketing, que podrían tener efectos a largo plazo (Dawes, 1999). Por otra parte, las medidas perceptuales obtenidas de fuentes secundarias son más fáciles de obtener; tal como y como sugieren Dess y Robinson (1984) los directivos son renuentes a revelar los resultados objetivos por su sensibilidad comercial o confidencialidad. Finalmente, estas medidas también facilitan las comparaciones con la competencia, el promedio sectorial, años anteriores y objetivos (Dawes, 1999).

Así mismo, se ha demostrado empíricamente (por las altas correlaciones entre los datos de resultados perceptuales y los datos extraídos de fuentes de información secundaria) que los directivos tienden a tener un menor sesgo en sus evaluaciones perceptuales del resultado empresarial que lo que muchos investigadores han supuesto. Consecuentemente, los datos perceptuales son una medida aceptable del resultado empresarial (Venkatraman y Ramanujam, 1987). Igualmente, también se ha demostrado empíricamente que existe una fuerte correlación positiva entre las medidas objetivas y subjetivas de los resultados (Dess y Robinson, 1984; Dawes, 1999). No obstante, se recomienda la utilización de ambos tipos de medidas. Si se sostienen las asociaciones entre las medidas objetivas y subjetivas se añadiría confianza a los resultados y, por otra parte, también se podría evaluar si las medidas subjetivas financieras están influidas por los niveles en otros indicadores como el relativo a la participación de mercado (Dawes, 1999).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-11. Clasificación de las medidas de los resultados empresariales
Fuente: Elaboración propia adaptado de Venkatraman y Ramanujam (1987:110)

MODO DE EVALUACIÓN	"OBJETIVA" (es decir, basada en registros o sistemas)	Basadas en los "hechos" o informes. Por ejemplo, cuentas anuales y registros contables internos	Informes recopilados por Organismos Externos. Por ejemplo, Registro Mercantil e informes de empresas especializadas (*Dun & Bradstreet*)
	"PERCEPTUAL" (Juicios evaluativos)	Evaluaciones perceptuales realizadas por los directivos	Evaluaciones perceptuales realizadas por analistas sectoriales u otros "expertos" externos a la empresa
		PRIMARIA (directamente de la empresa)	SECUNDARIA (fuentes externas a la empresa)
		FUENTE DE LOS DATOS	

En el ámbito del marketing, Ruekert, Walker y Roering, (1985) y Ruekert y Walker (1987) proponen a su vez tres niveles de los resultados empresariales:

(a) Eficacia: grado en que se logran los objetivos organizativos (por ejemplo, el éxito de un producto o programa con relación a la competencia). Se mide a través del crecimiento de las ventas en comparación con los competidores y cambios en la cuota de mercado.

(b) Eficiencia: *outputs* organizativos en relación con los *inputs* requeridos para su alcance. Se mide a través de la rentabilidad sobre la inversión o del rendimiento de las ventas (ratio de los beneficios sobre las ventas).

(c) Adaptabilidad: capacidad para responder a los cambios y oportunidades del entorno. Se mide a través del número de productos nuevos introducidos exitosamente con relación a la competencia o porcentaje de ventas de los productos nuevos durante un periodo de tiempo reciente (normalmente cinco años).

Estos investigadores, además de promover el carácter multifacético de los resultados empresariales, sugieren la existencia de relaciones entre las diferentes dimensiones, hasta el punto de que un buen nivel en un indicador de los resultados puede significar el sacrificio de otro (Ruekert y Walker, 1987) como consecuencia de sus distintos horizontes temporales; así, mientras la rentabilidad (eficiencia) se refiere al corto plazo, el crecimiento relativo (eficacia) está más relacionado con el largo plazo.

Complementariamente, en el ámbito del marketing Doyle (1994) ha defendido la necesidad de que los resultados empresariales tengan en cuenta a todos los grupos de interés (gobiernos, directivos, empleados, grupos de minorías, comunidad, acreedores financieros, accionistas, clientes y proveedores) y a sus expectativas (respectivamente, impuestos y empleo; remuneración, prestigio y poder; seguridad, remuneración y satisfacción con el trabajo; empleo libre y no-discriminación; empleo y conservación del entorno; intereses y seguridad de los capitales; dividendos, crecimiento del capital y seguridad de la inversión; calidad de producto y valor de los servicios; y, pagos regulares y continuidad del negocio) de forma que el éxito empresarial no es sinónimo del logro de unos niveles excepcionales en una o dos medidas, sino del logro de unos niveles satisfactorios de resultados entre un amplio conjunto de criterios, que parcialmente compiten y son conflictivos entre sí y en sus horizontes temporales.

Por otro lado, en el ámbito de los estudios empíricos de marketing, Homburg y Fassnacht (1999) han propuesto otra clasificación de las medidas de los resultados empresariales en función de dos niveles. Siguiendo a estos autores, en un primer nivel de clasificación se distinguen las medidas objetivas de las perceptivas y en un segundo nivel las medidas de resultados financieros y no financieros. Según esta clasificación, las respectivas medidas de los resultados serían, por ejemplo, (a) la rentabilidad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sobre la inversión, la rentabilidad sobre el capital, el crecimiento de las ventas, el rendimiento de las ventas, la rentabilidad sobre los activos totales y el *cash-flow* (objetivas financieras); (b) la satisfacción / lealtad del cliente, la cuota de mercado, la cuota de mercado relativa y el crecimiento de la cuota de mercado (objetivas no financieras); (c) la rentabilidad percibida sobre la inversión, la rentabilidad percibida sobre el capital, el crecimiento percibido de las ventas, el rendimiento percibido de las ventas, la rentabilidad percibida sobre los activos totales y el *cash-flow* percibido (perceptivas financieras), y (d) la satisfacción / lealtad percibidas del cliente, la cuota de mercado percibida, la cuota de mercado relativa percibida y el crecimiento percibido de la cuota de mercado (perceptivas no financieras).

Independientemente del esquema de clasificación y de la potencial naturaleza conflictiva de las medidas de los resultados empresariales, parece existir un cierto consenso sobre la naturaleza multifacética de los resultados empresariales, tal como han defendido numerosos investigadores (Ruekert, Walker y Roering, 1985; Chakravarthy, 1986; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Pelham, 1993; Doyle, 1994; Athanassopoulos y Spanos, 1998; Ketchen y Palmer, 1999; Homburg y Fassnacht, 1999).

En los trabajos empíricos consultados sobre la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias se ha constatado la utilización de múltiples indicadores de resultados empresariales, tanto individuales como compuestos por múltiples medidas, subjetivos y objetivos e incluso absolutos o relativos respecto a distintas referencias (el promedio sectorial durante los últimos años, los principales competidores o los objetivos de resultados). Generalmente, estos estudios se han centrado en los dos primeros niveles de resultados propuestos por Venkatraman y Ramanamujam (1986) con una mayor utilización de los indicadores subjetivos que de los indicadores objetivos, aunque algunos autores en un intento por incorporar el nivel más amplio (eficacia organizativa) han utilizado una medida de resultado global o general. Así mismo, la gran mayoría de los indicadores de consecuencias de la orientación al mercado se han centrado en los resultados empresariales y en un número muy escaso en las consecuencias en los empleados y en los clientes, tal y como se desprende de los cuadros 1-12, 1-13, 1-14, 1-15, que, respectivamente y en función de la medida utilizada de la orientación al mercado resumen sus consecuencias, con arreglo a la siguiente leyenda: (OM) orientación al mercado; (+) relación positiva y significativa; (-) relación negativa y significativa; (n.s.) relación no significativa; (n.c.) relación no concluyente; $\Rightarrow$ relación directa; $\Uparrow$ efectos moderadores positivos; $\Downarrow$ efectos moderadores negativos; (PDNP) proceso de desarrollo de nuevos productos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Narver y Slater (1990)	Subjetivo y relativo: Rentabilidad sobre la inversión	Positiva	Costes relativos ⇒ (-) Tamaño relativo ⇒ (+) Crecimiento del mercado ⇒ (-) Concentración del vendedor ⇒ (n.s.) Facilidad de entrada ⇒ (n.s.) Poder del comprador ⇒ (n.s.) Poder del vendedor ⇒ (n.s.) Cambio tecnológico ⇒ (-)	No investigadas
Narver y Slater (1993)	Subjetivo y relativo: Rentabilidad sobre la inversión	Mixta, depende del tipo de estrategia Positiva (*Prospector)* Positiva (*Analyser)* No significativa (*Defender*)	Tipos estrategia (Miles y Snow, 1978): (1) *Prospector;* (2) *Analyser* y (3) *Defender* Autonomía UEN"s ⇒ (+) (1) Énfasis en la dirección de RR HH ⇒ (+) (1) Costes relativos ⇒ (-) (1, 2 y 3) Crecimiento del mercado ⇒ (-) (1) Ratio de innovación de productos ⇒ (+) (1) Poder del comprador ⇒ (+) (1 y 3)	No investigadas
Narver, Jacobson y Slater (1993)	Subjetivos y relativos: (1) Crecimiento de las ventas (2) Rentabilidad sobre la inversión	Positiva con crecimiento de las ventas No significativa con la rentabilidad	Retención de clientes ⇒ (+)	No investigadas
Slater y Narver (1994)	Subjetivos y relativos: (1) Rentabilidad sobre la inversión (2) Crecimiento de las ventas (3) Éxito nuevos productos	Positiva con los tres indicadores	Tamaño relativo ⇒ (+) (1, 3) Costes relativos ⇒ (-) (1); ⇒ (+) (3) Crecimiento del mercado ⇒ (n.s.) Facilidad entrada ⇒ (-) (2) Poder del comprador ⇒ (-) (1) Turbulencia del mercado ⇒ (n.s.) Turbulencia tecnológica ⇒ (n.s.) Hostilidad competencia ⇒ (-) (2)	Efectos moderadores *puros*: Turbulencia del mercado (n.s.) Turbulencia tecnológica (n.s.) Crecimiento del mercado (n.s.) Hostilidad competencia (n.s.) Efectos *homologadores*: Turbulencia del mercado ⇓ (1) Turbulencia tecnológica ⇓ (3) Crecimiento del mercado ⇓ (2)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Deng y Dart (1994)	Subjetivo y relativo, compuesto por 11 ítemes: Resultado financiero general, liquidez corporativa, volumen ventas, cuota mercado, penetración en mercado EE.UU., ventas en mercados de exportación, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, mejoras en la calidad, productividad, resultado respecto expectativas	Positiva	No investigadas	No investigadas
Siguaw, Brown y Widing, II (1994)	Subjetivos: (1) Satisfacción con el trabajo (2) Compromiso con la organización	Positiva con (1 y 2)	Orientación cliente de los vendedores (Saxe y Weitz, 1982) ⇒ (n.s.) Conflicto ⇒ (-) Ambigüedad laboral ⇒ (-)	No investigadas
Greenley (1995b)	Subjetivos y relativos: (1) Rentabilidad sobre la inversión (2) Crecimiento de las ventas (3) Éxito nuevos productos	No significativa con los indicadores de resultados empresariales (1, 2 y 3)	Turbulencia mercado ⇒ (n.s.) Crecimiento mercado ⇒ (+) (2) Poder del cliente ⇒ (n.s.) Concentración competencia ⇒ (n.s.) Tamaño relativo ⇒ (+) Costes relativos ⇒ (-) (1, 2) Facilidad de entrada ⇒ (n.s.) Hostilidad competencia ⇒ (n.s.) Cambio tecnológico ⇒ (+) (3)	Turbulencia mercado ⇓ (1) Crecimiento mercado (n.s.) Cambio tecnológico ⇓ (3) Poder del cliente ⇑ (2)
Greenley (1995a)	Subjetivos y relativos: (1) Rentabilidad sobre la inversión (2) Crecimiento de las ventas (3) Éxito nuevos productos	No significativa (*cluster* "OM muy desarrollada" con los tres indicadores de resultados)	Obtención de cinco *clusters*: Orientación al cliente ⇒ (n.s.) OM no desarrollada ⇒ (n.s.) Orientación fragmentada ⇒ (n.s.) OM muy desarrollada ⇒ (n.s.) Orientación hacia la competencia ⇒ (n.s.)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996)	Subjetivos y relativos: (1) Rentabilidad sobre la inversión (2) Margen sobre ventas (3) Ritmo crecimiento ventas (4) Resultados globales empresa	Positiva y significativa con los indicadores (1, 3 y 4) Mayor efecto positivo con (3)	Sectores químico y siderometalúrgico ⇒ (+) Participación capital: Nacional ⇒ (n.s.) Extranjero ⇒ (+) Tamaño empresas: Ventas>3.000 M Ptas. ó >300 empleados ⇒ (+) Ventas<3.000 M Ptas. ó <300 empleados ⇒ (n.s.)	No investigadas
Gatignon y Xuereb (1997)	Subjetivo y relativo: Éxito de la innovación (resultado del producto nuevo)	Positiva de la Orientación al Cliente y a la Competencia moderada por la incertidumbre de la demanda	Ventaja relativa de la innovación ⇒ (+) Radicalidad de la innovación ⇒ (+) Costes relativos de la innovación ⇒ (-) Grado de similitud de la innovación ⇒ (-) Recursos de la empresa ⇒ (+) Crecimiento del mercado ⇒ (n.s.) Intensidad competitiva ⇒ (n.s.) Incertidumbre de la demanda ⇒ (n.s.) Orientación tecnológica (moderada por la incertidumbre de la demanda) ⇒ (+)	Coordinación interfuncional ⇑ Incertidumbre de la demanda: Orientación al cliente ⇑ Orientación competencia ⇓ Crecimiento del mercado (n.s.) Intensidad competitiva (n.s.)
Langerak, Napel, Frambach y Commandeur (1997)	Subjetivos y relativos: (1) Calidad producto (2) Éxito nuevos productos (3) Satisfacción del cliente Objetivos: (4) Rentabilidad (5) Crecimiento ventas (6) Beneficio (%ventas)	Positiva con todos los indicadores de resultados	Tamaño relativo ⇒ (+) (2, 4, 6) Costes relativos ⇒ (+) (6); ⇒ (-) (1) Gastos en publicidad ⇒ (+) (1) Gastos en I+D ⇒ (+) (2, 6) Ratio exportaciones / ventas ⇒ (+) (2) Certificación de calidad (ISO) ⇒ (+) (6) Integración vertical adelante ⇒ (+) (1, 2, 3) Integración vertical hacia atrás ⇒ (+) (2)	Estrategias de: Costes más bajos (n.s.) Diferenciación ⇑ (2) Penetración mercado (n.c.) Desarrollo mercados (n.s.) Desarrollo productos ⇑ (6) Diversificación (n.s.)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Langerak y Commandeur (1998)	Subjetivos y relativos: (1) Beneficios (2) Éxito nuevos productos Objetivos: (3) Rentabilidad (4) Crecimiento ventas Ventajas posicionales: (5) En costes (6) Diferenciación	Positiva con los cuatro indicadores de resultados empresariales Positiva de las dimensiones orientación al cliente, al proveedor y coordinación con el indicador (6) Positiva de las dimensiones orientación a la competencia, al proveedor y coordinación con el indicador (5)	Tamaño relativo ⇒ (+) (1, 2) Costes relativos ⇒ (+) (2); ⇒ (-) (1) Gastos en publicidad ⇒ (n.s.) Gastos en I+D ⇒ (+) (1, 2, 4) Poder del comprador ⇒ (-) (1, 3) Poder del proveedor ⇒ (n.s.) Facilidad de entrada ⇒ (n.s.) Amenaza de sustitutivos ⇒ (-) (3, 4) Posición de menores costes ⇒ (n.c.) Posición de diferenciación ⇒ (n.c.)	No investigadas
Deshpandé y Farley (1998)	Subjetivos, relativos y compuestos: (1) Retención de clientes, crecimiento ventas, rentabilidad y rendimiento de las ventas (2) Rentabilidad, tamaño, cuota de mercado y ritmo de crecimiento	Positiva (MKTOR) No existen diferencias significativas en el efecto de la OM sobre los resultados entre las empresas norteamericanas y europeas	No investigadas	No investigadas
Oczkowski y Farrell (1998)	Subjetivo, relativo y compuesto por los siguientes ítemes: Retención de clientes, éxitos de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, rentabilidad de la inversión y resultados globales	Positiva (MKTOR) en la muestra de empresas públicas (PU) y en la muestra de empresas privadas (PR)	Tamaño relativo ⇒ (+) Costes relativos ⇒ (-) (PU) Facilidad de entrada ⇒ (n.s.) Poder del proveedor ⇒ (+) (PR) Poder del comprador ⇒ (n.s.) Crecimiento del mercado ⇒ (+) (PU) Intensidad competitiva ⇒ (n.s.) Turbulencia del mercado ⇒ (n.s.) Turbulencia tecnológica ⇒ (n.s.)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR (V)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara, y Snoj (1998)	Compuestos por 4 ítemes: beneficios, rentabilidad de la inversión, ventas y cuota de mercado; tanto absolutos como relativos a los: (1) Objetivos de resultados (2) Resultados año anterior (3) Principales competidores	Positiva con todos los indicadores de resultados, tanto absolutos como relativos (1, 2, 3)	No investigadas	No investigadas
Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (1999)	Subjetivo, relativo a los competidores y compuesto por 4 ítemes: Beneficios, rentabilidad de la inversión, volumen de ventas y cuota de mercado	Positiva	Prioridad estratégica a: la supervivencia ⇒ (-) al Logro posición mercado a l/ plazo ⇒ (+) Calidad relativa producto ⇒ (+) Calidad relativa servicio ⇒ (n.s.) Precios relativos ⇒ (n.s.) Reputación marca/empresa ⇒ (+) Otras capacidades de fuera adentro ⇒ (n.s.) Capacidades de dentro afuera ⇒ (n.s.) Capacidades de expansión ⇒ (n.s.) País (Polonia) ⇒ (+) Tipo de mercado (de consumo) ⇒ (+) Número empleados (tamaño) ⇒ (n.s.)	No investigadas
Han, Kim y Srivastava (1998)	Subjetivo: (1) Crecimiento de ingresos (se comprobó que las medidas subjetivas y objetivas de crecimiento de ingresos y rentabilidad generaban los mismos resultados)	Positiva e indirecta, mediatizada por las innovaciones técnicas y administrativas	Innovación: (A) Técnica (B) Administrativa Orientación Cliente ⇒ (+) (A, B) Orientación Competencia ⇒ (n. s.) (A, B) Coordinación ⇒ (n. s.) (A, B) Innovación ⇒ (1) Efecto sinérgico y positivo entre (A, B) y (1)	Turbulencias del mercado (TM) Turbulencias tecnológicas (TT) (TT) ⇑ O. Cliente ⇒ (A, B) (TT) ⇑ O. Competencia ⇒ (A, B) (TM) ⇑ O. Competencia ⇒ (B) (TT) ⇑ Coordinación ⇒ (A, B) (TM) ⇑ Coordinación ⇒ (A, B)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-12. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) - Escala MKTOR (VI)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	Subjetivos y relativos: (1) Crecimiento de ingresos (2) Rentabilidad del capital (3) Éxito de nuevos servicios (4) Éxito retención pacientes (5) Éxito control de gastos	Positiva y significativa con los cinco indicadores de resultados	Tamaño del hospital ⇒ (+) (5) Finalidad lucrativa ⇒ (+) (1, 2, 3) Localización ⇒ (n.s.) Antigüedad del hospital ⇒ (n.s.)	Hostilidad competitiva ⇑ (2, 3, 5) Turbulencia de mercado ⇑ (2, 3, 4, 5) Poder del proveedor ⇓ (2, 3, 5)
Morgan, Turnell y Strong (1999)	Subjetivo y relativo, compuesto por 9 ítemes: Satisfacción del cliente, posición competitiva, retención de clientes, crecimiento ventas, beneficios operativos, rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre capital, rentabilidad sobre la inversión y resultado global	Positiva con las dimensiones orientación al cliente y a la competencia	Compromiso con el aprendizaje ⇒ (+) Capacidades de aprendizaje comparativas ⇒ (+) Mentes abiertas ⇒ (+) Visión/propósito compartido ⇒ (+) Memoria organizativa ⇒ (+)	No investigadas
Kokkinaki y Ambler (1999)	Subjetivo y relativo, compuesto por dos ítemes: Percepción de la competencia sobre la empresa (puntuaciones externas, líder y seguidor) y resultado global respecto al promedio sectorial	Positiva con la dimensión orientación al cliente (OCL); y No Significativa con la dimensión orientación a la competencia (OCO)	Tamaño empresarial ⇒ (n.s.) Sectores de actividad (modera la relación): Detallistas y empresas servicios ⇒ (n.s.) Bienes de consumo e industriales ⇒ (+) (OCL) Servicios industriales ⇒ (+) (OCO)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-13. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escala MARKOR (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Kohli, Jaworski y Kumar (1993) Jaworski y Kohli (1993)	Objetivo: (1) Cuota de mercado Subjetivos: (2) Resultado general (3) Compromiso con la organización (4) Espíritu de equipo	Positiva en las dos muestras con los tres indicadores subjetivos	Calidad del producto ⇒ (+) (2, 3, 4) Intensidad competitiva ⇒ (n.s.) Poder comprador ⇒ (+) (1) Poder del proveedor ⇒ (n.s.) Barreras de entrada ⇒ (+) (1) Presión sustitutivos ⇒ (n.s.) Muestra 2 –relaciones significativas-: Poder comprador ⇒ (+) (1)	Turbulencia del mercado (n.s.) Intensidad competitiva (n.s.) Turbulencia tecnológica (n.s.)
Diamantopoulos y Hart (1993)	Subjetivo y relativo: Crecimiento de las ventas y margen de beneficios	No concluyente (n.c.) –mixta-	Dimensiones perceptuales concepto marketing: Propósito del marketing ⇒ (+) Enfoque al mercado ⇒ (n.s.) Centralidad del marketing ⇒ (n.s.) Factor autoexplicativo ⇒ (n.s.)	Turbulencia del mercado (n.c.) Intensidad competencia ⇑ Condiciones demanda ⇑
Benito Torres, Calvo Silvosa y Varela González (1996)	Objetivo: (1) Crecimiento de las ventas Subjetivo (2) Crecimiento de las ventas	No significativa	No investigadas	No investigadas
Selnes, Jaworski y Kohli (1996)	Objetivo: (1) Cuota de mercado Subjetivos: (2) Resultado general (3) Compromiso con la organización (4) Espíritu de equipo Subjetivo relativo: (5) Resultado de la empresa	Positiva con todos los indicadores subjetivos, no existen diferencias significativas entre las muestras norteamericana y escandinava No significativa con la cuota de mercado en ambas muestras	No investigadas	No investigadas
Gounaris y Avlonitis (1996) Avlonitis y Gounaris (1997)	Subjetivos y relativos: (1) Beneficios generales (2) Volumen de ventas (3) Cuota de mercado (4) Rentabilidad	Positiva, tanto desde la perspectiva filosófica como comportamental, con todos los indicadores	Mercados (Industriales o de Consumo) ⇒ mayor efecto positivo en mercados industriales Orientación a la producción ⇒ (+) cuando los indicadores de resultados se relativizan respecto a los objetivos de la empresa	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-13. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escala MARKOR (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Sinkula, Baker y Noordeweir (1997)	Subjetivo y compuesto por 3 ítemes, que recoge la frecuencia de los cambios del programa de marketing referentes a: Productos/marcas, estrategias de ventas y estrategias de promoción de ventas/publicidad	Positiva y directa de la dimensión diseminación de la información Positiva e indirecta (mediatiza por la diseminación de la información) de la dimensión generación de información	No investigadas	No investigadas
Oczkowski y Farrell (1998)	Subjetivo, relativo y compuesto por los siguientes ítemes: Retención de clientes, éxitos de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, rentabilidad de la inversión y resultados globales	Positiva (MARKOR) en la muestra de empresas públicas (PU) y en la muestra de empresas privadas (PR)	Tamaño relativo ⇒ (+) Costes relativos ⇒ (-) (PU) Facilidad de entrada ⇒ (n.s.) Poder del proveedor ⇒ (+) (PR) Poder del comprador ⇒ (n.s.) Crecimiento del mercado ⇒ (+) (PU) Intensidad competitiva ⇒ (n.s.) Turbulencia del mercado ⇒ (n.s.) Turbulencia tecnológica ⇒ (n.s.)	No investigadas
Deshpandé y Farley (1998)	Subjetivos, relativos y compuestos: (1) Retención de clientes, crecimiento ventas, rentabilidad y rendimiento de las ventas (2) Rentabilidad, tamaño, cuota de mercado y ritmo de crecimiento	Positiva (MARKOR) No existen diferencias significativas en el efecto de la OM sobre los resultados entre las empresas norteamericanas y europeas	No investigadas	No investigadas
Doyle y Wong (1998)	Compuestos, subjetivos y relativos: (1) Rentabilidad sobre el capital (2) Cuota de mercado (3) Crecimiento de las ventas (4) Resultado global	Positiva con el *cluster* de empresas de mejores resultados	Ventajas diferenciales ⇒ (+) Uso planificación estratégica marketing ⇒ (+) Redes y alianzas estratégicas ⇒ (n.s.) Aprendizaje sobre los clientes ⇒ (n.s.) Desarrollo productos e innovación ⇒ (+) Seguimiento de entorno ⇒ (n.s.) Alto crecimiento del mercado, intensidad de la competencia, cambios tecnológicos y en las necesidades clientes ⇒ (+)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-13. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escala MARKOR (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín (1998)	Subjetivo e indirecto: Contribución del producto nuevo a los resultados financieros de la empresa	Positiva Las empresas más orientadas al mercado (*cluster*) obtienen mejores resultados, tanto en el caso de las innovaciones con éxito o con fracaso	Si la innovación del producto es un éxito: OM ⇒ (+) Ventaja del producto OM ⇒ (+) Recursos y sinergia OM ⇒ (+) Excelencia del PDNP OM ⇒ (+) Nº de actividades Si la innovación del producto es un fracaso: OM: ⇒ (n.s.)	No investigadas
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Subjetivo y relativo. Satisfacción del distribuidor con los resultados, compuesto por los 7 ítemes: *Cash Flow*, rentabilidad del capital, margen beneficio bruto, beneficio neto operativo, beneficio sobre ventas, rentabilidad inversión y mejora de los beneficios	Influencia positiva e indirecta de la Orientación al Mercado del Proveedor (OMP) mediatizada por el compromiso del distribuidor en la relación proveedor-distribuidor	OMP ⇒ (+) OM distribuidor OM distribuidor ⇒ (n.s.) Confianza del distribuidor ⇒ (+) Cooperación del distribuidor ⇒ (-) Compromiso en la relación ⇒ (+)	No investigadas
Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande (1999)	Subjetivos y relativos respecto a un periodo anterior y a otras organizaciones: (1) Crecimiento nº asociados (2) Crecimiento presupuesto (3) Crecimiento de las actividades realizadas	Positiva con el indicador (3), tanto a nivel global como de dimensiones: generación, diseminación y acción de respuesta	No investigadas	No investigadas
Baker y Sinkula (1999a)	Subjetivo y relativo, compuesto por los siguientes ítemes: Cambio en los ingresos por ventas, cuota de mercado y beneficios	Indirecta y positiva, mediatizada por el éxito de la innovación en producto	Orientación al aprendizaje– ⇒ (+) (directa e indirectamente) Éxito de la innovación en producto ⇒ (+)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-13. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escala MARKOR (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Baker y Sinkula (1999b)	Subjetivos y relativos: (1) Cambios en la cuota de mercado (2) Éxito de nuevos productos (3) Resultado general	Positiva con los tres indicadores de resultados	Orientación al aprendizaje ⇒ (+) Crecimiento mercado ⇒ (+) Poder comprador ⇒ (n.s.) Poder proveedor ⇒ (+) (2) Concentración vendedor ⇒ (n.s.) Facilidad entrada ⇒ (n.s.) Cambio tecnológico ⇒ (-) (3) Intensidad competitiva ⇒ (n.s.) Dinamismo del mercado ⇒ (n.s.) Regulación gubernamental ⇒ (n.s.) Tamaño empresarial ⇒ (n.s.) Informante marketing/otras áreas ⇒ (n.s.)	Orient. aprendizaje ⇑ (1) Orient. aprendizaje ⇓ (2) Orient. aprendizaje (n.s.) (3)
Cervera Taulet (1999a, 1999b)	Subjetivo: Participación ciudadana	Positiva de las dimensiones: generación de la información de proyectos, diseminación y respuesta a la información Negativa de la dimensión generación de información actual	No investigadas	No investigadas
Kwon y Hu (2000)	Objetivos y relativos: (1) Ratio de ventas en mercado de exportación y totales (2) Tasa de crecimiento de las exportaciones (3) Ratio de beneficios en la exportación y totales (4) Resultado global	Positiva con los cuatro indicadores de resultados	No investigadas	Crecimiento del mercado (n.s.) Nivel de competencia (n.s.)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-14. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escalas integradoras MKTOR y MARKOR (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Pelham y Wilson (1996)	Subjetivos: (1) Calidad relativa del producto (2) Éxito nuevos productos (3) Crecimiento / participación (4) Rentabilidad	Positiva y directa con la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y con la rentabilidad No significativa con el crecimiento / participación	Dinamismo del mercado ⇒ (n.s.) Intensidad competitiva ⇒ (-) (1) y (+) (2) Estrategia de diferenciación ⇒ (n.s.) Estrategia de costes bajos ⇒ (-) (2) y (+) (3) Descentralización ⇒ (n.s.) Formalización ⇒ (n.s.) Coordinación ⇒ (n.s.) Diferenciación de producto ⇒ (-) (3) Sistemas de control ⇒ (n.s.)	No investigadas
Cadogan, Diamantopoulos y Pahud De Mortanges (1997)	Subjetivos: (1) Satisfacción con 4 indicadores del resultado de la exportación (2) Éxito de la actividad exportadora de la empresa	Positiva de las cuatro dimensiones de la orientación al mercado de exportación con los dos indicadores de resultados, tanto en la muestra de empresas británicas como holandesas	No investigadas	No investigadas
Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (1998)	Subjetivo y relativo: Resultado de la exportación	Positiva de las actividades orientadas al mercado de exportación (generación, diseminación y respuesta a la inteligencia), tanto en la muestra británica como estadounidense	No investigadas	Turbulencia en el mercado de exportación (mayor efecto en la muestra estadounidense que en la británica)
Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez (1997)	Objetivo: (1) Fidelidad del distribuidor Subjetivo: (2) Rentabilidad global	Positiva y significativa de algunas dimensiones de la OM	Dimensiones de la OM que influyen en los resultados: Conocimiento detallado de la rentabilidad de la empresa ⇒ (1, 2) Integración o coordinación de funciones o marketing interno ⇒ (1) Sistemas, canales o procedimientos de información disponibles en la empresa ⇒(2)	No investigadas
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998)	Objetivo absoluto: (1) Rentabilidad inversión Subjetivos relativos: (2) Reconocimiento marca (3) Satisfacción del cliente (4) Lealtad del cliente	Positiva con los cuatro indicadores de resultados	Filosofías empresariales: Orientación producción ⇒ (+) (4) Orientación ventas ⇒ (n.s.) Orientación marketing ⇒ (+) Orientación social ⇒ (n.s.)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-14. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Escalas integradoras MKTOR y MARKOR (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Gray, Greenley, Matear y Matheson (1999)	Objetivos y absolutos: (1) Rentabilidad (2) Beneficio antes impuestos Subjetivos relativos: (3) Cuota de mercado (4) Crecimiento de las ventas (5) Rentabilidad (6) Reconocimiento de marca (7) Satisfacción del cliente (8) Lealtad del cliente	Positiva y directa con todos los indicadores de resultados, excepto con la rentabilidad relativa (5)	Intensidad competitiva ⇒ (+) (2) Hostilidad competitiva ⇒ (+) (1, 5); ⇒ (-) (3) Crecimiento del mercado ⇒ (+) (4); ⇒ (-) (6) Barreras de entrada ⇒ (+) (2, 4) Turbulencia del mercado ⇒ (-) (1) Cambio tecnológico ⇒ (n.s.) Tamaño relativo ⇒ (+) (1, 2, 3, 4, 5, 6) Precio relativo ⇒ (+) (1, 6, 7, 8) Poder del comprador ⇒ (+) (1)	Turbulencia de mercado (n.s.) Cambio tecnológico (n.s.) Intensidad competitiva ⇑ (2) Barreras de entrada ⇑ (4) Crecimiento del mercado ⇑ (6) Poder del comprador ⇓ (1)
Grave, Buisson, Garret y Matear (1999)	Subjetivo y relativo: Resultado del programa de desarrollo de nuevos productos (PDNP), compuesto por 15 ítemes: Resultado financiero de los nuevos productos (3 ítemes), resultado técnico del PDNP (4 ítemes), introducción en el mercado (2 ítemes), impacto del PDNP en los resultados de la empresa (3 ítemes) y resultado financiero del PDNP (3 ítemes)	Positiva con el indicador global Mayor efecto con los resultados técnico y de entrada al mercado Menor efecto con los resultados financieros relativos, del impacto del proyecto y financiero del PDNP	No investigadas	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-15. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Otras escalas de la OM (I)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Mccullough, Heng y Khem (1986)	Subjetivo: (1) Satisfacción global del cliente (2) Escala de satisfacción con 9 atributos	Positiva Medición de la OM (Kotler, 1977)	No investigadas	No investigadas
Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	Subjetivo: (1) Rentabilidad sobre la inversión Subjetivos y relativos: (2) Beneficios (3) Rentabilidad (4) Ventas (5) Cuota de mercado	Débilmente positiva con todos los indicadores	No investigadas	No investigadas
Ruekert (1992)	Objetivo: (1) Crecimiento ventas/rentabilidad Subjetivos: (2) Satisfacción laboral (3) Compromiso (4) Confianza en la empresa	Positiva con los cuatro indicadores. Tanto de la medida global de la OM, como de sus tres dimensiones	No investigadas	No investigadas
Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993)	Indicador objetivo: Rentabilidad, directorio ICAP, 1985-1986	Positiva	Organización actividades de marketing ⇒ (+) Práctica del marketing ⇒ (+)	No investigadas
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Subjetivo y relativo, compuesto por 4 ítemes: Rentabilidad, tamaño, cuota de mercado y ritmo de crecimiento	Autoevaluación ejecutivos: No significativa Evaluación clientes: Positiva	Cultura tipo mercado ⇒ (+) Cultura tipo adhocracia ⇒ (n.s.) Cultura tipo clan ⇒ (n.s.) Cultura tipo jerarquía ⇒ (-) Innovación ⇒ (+)	No investigadas
Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1994)	Subjetivos y relativos respecto a los objetivos de la empresa y a los competidores: (1) Beneficios generales (2) Volumen de ventas (3) Cuota de mercado (4) Rentabilidad	Positiva con (1) (relativizado respecto a los objetivos de la empresa) Positiva con los cuatro indicadores (relativizados respecto a los resultados de los competidores)	No investigadas	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-15. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Otras escalas de la OM (II)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Atuahene-Gima (1995)	Subjetivas: (1) Resultado de mercado de los nuevos productos (2) Resultado del proyecto de los nuevos producto (3) Actividades de desarrollo de los nuevos productos	Positiva con los resultados de mercado y del proyecto de nuevos productos Positiva con todas las actividades de desarrollo de nuevos productos, excepto con la sinergia tecnológica	No investigadas	Intensidad competencia ⇑ Hostilidad del entorno ⇑ Novedad producto cliente (n.s.) Novedad producto empresa (n.s.) Fase inicial ciclo de vida ⇑
Liu (1995)	Subjetivos: (1) Crecimiento de los beneficios (2) Rentabilidad de los activos	Positiva y parcial El resultado de la empresa está sujeto a la influencia del tamaño y de otros factores: publicidad, integración vertical y canales de distribución	Tamaño de la empresa subsidiaria ⇒ (+)	No investigadas
Atuahene-Gima (1996)	Subjetivos (del proyecto de desarrollo de nuevos productos): (1) Novedad producto para clientes (2) Adecuación innovación-mkting. (3) Adecuación innov.-tecnología (4) Ventaja producto (5) Equipos interfuncionales (6) Éxito de mercado (7) Impacto proyecto en resultado (8) Novedad producto para empresa	Muestra total y de productos: Negativa con (1) y Positiva con (2, 4, 5, 7) Muestra de servicios: Positiva con (2, 4, 7)	No investigadas	No investigadas
Balakrishnan (1996)	Subjetivos y relativos: (1) Rentabilidad sobre la inversión (2) Satisfacción con la rentabilidad (3) Satisfacción retención clientes (4) Satisfacción repetición compras	Positiva entre la Orientación Básica al Mercado y los 4 indicadores	O. internacional ⇒ (+) (1, 2) *Customization* ⇒ (n.s.) *Benchmarking* ⇒ (+) (1)	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-15. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Otras escalas de la OM (III)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Fritz (1996)	Indicador subjetivo compuesto por cuatro ítemes que reflejan el logro de los objetivos de: Competitividad, satisfacción del cliente, seguridad en la continuidad de la empresa y rentabilidad a l/p	Positiva	Orientación producción y a los costes ⇒ (+) Orientación tecnología e innovación ⇒ (+) Orientación al empleado ⇒ (+) Orientación al entorno y social ⇒ (+)	No investigadas
Deshpandé y Farley (1998)	Subjetivos, relativos y compuestos: (1) Retención de clientes, crecimiento ventas, rentabilidad y rendimiento de las ventas (2) Rentabilidad, tamaño, cuota de mercado y ritmo de crecimiento	Positiva (MORTN) No existen diferencias significativas en el efecto de la OM sobre los resultados entre las empresas norteamericanas y europeas	No investigadas	No investigadas
Hurley y Hult (1998)	Objetivo absoluto: Capacidad de innovación (nº de ideas nuevas adoptadas y reconocidas formalmente)	Dimensiones culturales Cultura innovadora ⇒ (+) Decisiones participativas ⇒ (+) Poder compartido ⇒ (n.s.) Apoyo y colaboración ⇒ (n.s.) Aprendizaje y desarrollo ⇒ (+)	Tamaño del grupo ⇒ (+)	No investigadas
Li y Calantone (1998)	Compuesto por 4 ítemes relativos a los nuevos productos: Subjetivos: Beneficio, rentabilidad sobre la inversión Objetivos: Cuota de mercado, margen de beneficios	Positiva e indirecta (mediatizada por la ventaja de los nuevos productos) de las tres dimensiones de la competencia de conocimiento del mercado: procesos de conocimiento de los clientes, de la competencia y conexión marketing e I+D	Fuerza de la I+D ⇒ (+) e indirecta, mediatizada por la ventaja de los nuevos productos	No investigadas
Parkinson y Chambers (1998)	Objetivos: (1) Rendimiento de las ventas (2) Rentabilidad del capital (3) Cuota de mercado relativa	Positiva con los indicadores (1) y (3) No significativa indicador (2)	Orientación a la calidad ⇒ (+) (1, 3)	Tamaño empresarial (n.s.) Entorno de mercado (n.s.) Entorno tecnológico (n.s.)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1-15. Modelos cuantitativos de consecuencias de la Orientación al Mercado (OM) – Otras escalas de la OM (IV)

Fuente: Elaboración propia

Autores	Indicadores consecuencias	OM ⇒ Consecuencias	Otras variables ⇒ Consecuencias	Variables moderadoras
Becker y Homburg (1999)	Subjetivo y relativo: (1) Resultado de mercado. Medida multi-ítemes de la eficacia de las actividades de marketing Relativo, objetivo y subjetivo: (2) Resultado financiero	Positiva y directa con el resultado de mercado Positiva e indirecta, mediatizada por el resultado de mercado, con el resultado financiero	No investigadas	No investigadas
Lado y Maydey-Olivares (1999)	Relativos y objetivos: (1) Cuota de mercado nacional (2) Crecimiento de las primas (3) Rentabilidad	Positiva y directa con los 3 indicadores Mayor efecto positivo mediatizado por el grado de innovación, el resultado de la innovación y lealtad del cliente	Grado de innovación ⇒ (+) Resultado de la innovación ⇒ (+) Lealtad del cliente ⇒ (+)	No investigadas
Tzokas, Carter y Hyriazopoulos (1999)	Compuesto: adopción de innovaciones técnicas y administrativas, crecimiento de las ventas y beneficios, y evaluación subjetiva de la capacidad de la empresa para responder a los cambios futuros del mercado	Positiva junto a la Orientación emprendedora *(entrepreneurial)*	Dimensiones de las competencias de marketing: Plan de marketing y comunicación ⇒ (+) Clima de confianza ⇒ (+) Evaluación competitiva ⇒ (+) Facilidades financieras a los clientes ⇒ (+) Política de producto ⇒ (+) Dimensiones de las competencias directivas: Control de calidad y costes ⇒ (+) Disponibilidad de capital ⇒ (+)	No investigadas
Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000)	Subjetivos y relativos respecto a la competencia (a) y a los objetivos (b) (1a) Beneficios (1b) Beneficios (2a) Ventas (2b) Ventas (3a) Éxito de nuevos productos (3b) Éxito de nuevos productos (4a) Rentabilidad (4b) Rentabilidad	Positiva, tanto OM cultural como OM comportamental, con todos los indicadores de resultados	Tamaño relativo de la empresa ⇒ (n.s.) Crecimiento del mercado ⇒ (+) (b) Dinamismo del mercado ⇒ (+) (a) Incertidumbre del mercado ⇒ (-) Intensidad de la competencia ⇒ (-) (a) Turbulencia tecnológica ⇒ (n.s.)	Moderadores de la OM operativa: Incertidumbre mercado ⇓ (a) Dinamismo mercado (n.s.) Intensidad competencia (n.s.) Turbulencia tecnológica (n.s.)
Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González (2000)	Subjetivos: (1) Comunicación efectiva entre una empresa y un proveedor (2) Compromiso afectivo de la empresa hacia un proveedor	Positiva con el indicador (1) Negativa con el indicador (2)	Influencia indirecta de la OM cultural en la lealtad con el proveedor, mediatizada por la comunicación efectiva, la confianza y el compromiso afectivo	No investigadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BIBLIOTECA GENERAL

Respecto a las consecuencias sobre los empleados, se demuestra que la orientación al mercado mejora el compromiso con la organización (Ruekert, 1992; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996), el espíritu de equipo (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996) y la satisfacción y la confianza en la empresa (Ruekert, 1992). Por otra parte, Siguaw, Brown y Widing, II (1994) demuestran, a partir de la escala de orientación al cliente de los vendedores desarrollada por Saxe y Weitz (1982), que esta orientación reduce el conflicto y la ambigüedad en el desempeño del puesto de trabajo, así como el efecto positivo sobre la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la organización.

Por su parte, respecto a las consecuencias sobre los clientes o miembros del canal de distribución, se ha constatado la influencia directa positiva y significativa de la orientación al mercado sobre distintos indicadores evaluados por la alta dirección de la empresa. Específicamente sobre (a) la satisfacción del cliente (Langerak, Napel, Frambach y Commandeur, 1997; Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999), (b) la lealtad del cliente (Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999; Lado y Maydey-Olivares, 1999), (c) la fidelidad del distribuidor (Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez, 1997) y (d) la comunicación efectiva entre una empresa y un proveedor (Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González, 2000). Así mismo, también existen evidencias de la influencia positiva e indirecta de la orientación al mercado del proveedor, mediatizada por el compromiso del distribuidor, en la relación proveedor-distribuidor, en la satisfacción del distribuidor con los resultados de la relación con su proveedor (Siguaw, Simpson y Baker, 1998); así como la influencia indirecta de la orientación al mercado cultural en la lealtad con el proveedor, mediatizada por la comunicación efectiva, la confianza y el compromiso afectivo (Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González, 2000).

Por otro lado, también existen estudios empíricos que han analizado los efectos de la orientación al mercado sobre indicadores de resultados evaluados por los clientes (satisfacción del cliente). En este sentido, Mccullough, Heng y Khem (1986) utilizando la escala de orientación al marketing de Kotler (1977) demostraron en el sector bancario de Singapur (cuatro banco locales y dos norteamericanos) que los clientes de los bancos orientados al mercado estaban más satisfechos que los clientes de los bancos menos orientados al mercado. Por su parte, Yarbrough (1996) en el sector de transportes por carretera norteamericano no encontró relaciones estadísticamente significativas entre la orientación al mercado (medida por las escalas de (a) Kohli, Jaworski y Kumar (1993), (b) Narver, Jacobson y Slater (1993) y (c) por una escala combinada de los dos anteriores) y la satisfacción de los clientes, medida por una escala derivada de los trabajos de Fornell (1992) y de Lehmann, Fornell y Anderson (1994). Sin embargo, sí demostraron la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre las medidas de la orientación al mercado (a) y (c) y un indicador compuesto de resultados

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

percibidos desarrollado a partir de Deshpandé, Farley y Webster, (1993) y de Narver, Jacobson y Slater (1993). En España, una investigación muy reciente (Sánchez Del Río Vázquez, 2001) también ha analizado la relación entre la orientación al mercado, medida por la escala de Narver y Slater (1990), y la satisfacción del cliente en el sector bancario, contrastándose negativamente dicha relación.

Respecto a los estudios que han analizado las consecuencias de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, la gran mayoría de naturaleza transversal, a excepción de los estudios longitudinales de Narver, Jacobson y Slater (1993) y de Pelham y Wilson (1996), en general han demostrado una relación estadísticamente significativa positiva y directa, tal como hemos indicado previamente. Así mismo, también existen trabajos que han analizado y aportado evidencias estadísticas significativas sobre las consecuencias positivas de la orientación al mercado en el ámbito no lucrativo (Álvarez González, Vázquez Casielles y Santos Vijande, 1999; Cervera Taulet, 1999a, 1999b)

Finalmente, destacar que los modelos empíricos más recientes de las consecuencias de la orientación al mercado han incorporado el constructo innovación. En este sentido, se ha demostrado la influencia positiva de la orientación al mercado (a) en el crecimiento de los ingresos mediatizada por las innovaciones de tipo técnico y de tipo administrativo (Han, Kim y Srivastava, 1998); (b) en la capacidad de innovación; (c) en indicador subjetivo y compuesto de los resultados empresariales (cambios en los ingresos de ventas, en la cuota de mercado y en los beneficios), mediatizada por el éxito de la innovación en producto (Baker y Sinkula, 1999a); (d) en los resultados de los nuevos productos, mediatizada por la ventaja de los productos nuevos, y (e) en distintos indicadores relativos y objetivos de los resultados empresariales. No obstante, la influencia indirecta de la orientación al mercado mediatizada por el grado de innovación, el resultado de la innovación y la lealtad del cliente, es mayor que la influencia directa de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales (Lado y Maydey-Olivares, 1999).

Debido a que explícitamente en el segundo objetivo de esta investigación se plantea la integración de la innovación en un modelo de recursos y capacidades explicativo de los resultados empresariales, la exposición de los antecedentes teóricos de la innovación se realizará en el Capítulo 2.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.4.3. Moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

A partir de la revisión de la literatura sobre los efectos de la orientación al mercado en los resultados empresariales se han identificado las principales variables que moderan esta relación. Específicamente, estas variables moderadoras hacen referencia a las turbulencias del entorno (de mercado y tecnológicas) y otras características de la empresa y de sus mercados tales como el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector de actividad al que pertenecen, el tipo de consumidores finales, la distribución geográfica de sus mercados y la participación de capital extranjero.

Turbulencias del entorno

Para Duncan (1972) el entorno lo constituyen todos los factores físicos y sociales externos a la organización que afectan al proceso de toma de decisiones en la organización. A partir de esta definición del entorno, Glazer y Weiss (1993) establecen que un mercado con entorno turbulento es aquel en el que (1) se producen grandes índices de cambio entre periodos (en magnitud y/o dirección) en los indicadores o "valores" de las variables clave del entorno y (2) existe una considerable incertidumbre e impredecibilidad de los valores futuros de estas variables. Así, un mercado turbulento se caracteriza porque es continuamente dinámico, volátil y existen marcadas discontinuidades respecto a sus características e indicadores de demanda y crecimiento.

En la literatura de la orientación al mercado, Kohli y Jaworski (1990) fueron los primeros autores que identificaron un conjunto de cuatro variables o contingencias del entorno que podrían moderar (aumentar o disminuir) la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales: (a) turbulencia del mercado, (b) turbulencia tecnológica, (c) intensidad de la competencia y (d) situación general de la economía.

Kohli y Jaworski (1990) argumentan que en entornos de altas turbulencias de mercado, caracterizados por una alta variabilidad de las preferencias de los clientes, hay una mayor probabilidad de que con el transcurso del tiempo se desajuste la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y, consecuentemente, el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales será mayor. En contraste, a mayor estabilidad de las preferencias de los clientes, es decir menor turbulencia del mercado, se requerirán menores ajustes del marketing *mix* para satisfacer las necesidades de los clientes y, por tanto, el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados será menor. En esta línea, Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000) han identificado dos dimensiones de las turbulencias de mercado que influyen positivamente en la relación entre la orientación al

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mercado y los resultados empresariales: el dinamismo o cambios en la composición y preferencias del mercado y la incertidumbre asociada al comportamiento de mercado futuro.

Respecto a las turbulencias tecnológicas, su efecto moderador hipotético es relativamente controvertido. Así, Kohli y Jaworski (1990) plantean que en mercados tecnológicamente turbulentos, en los que el desarrollo tecnológico ofrece múltiples oportunidades competitivas, la orientación al mercado podría ser menos importante para el logro de mejores resultados que en aquellos mercados tecnológicamente más estables. Sin embargo, Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000) consideran que estos argumentos podrían no ser universales y que en determinadas situaciones las turbulencias tecnológicas tuviesen un efecto moderador positivo en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. En este sentido, la orientación al mercado le permitiría a la empresa detectar, desde el punto de vista de sus clientes, las aplicaciones de las nuevas tecnologías con mayor potencial comercial, mejorar sus productos anticipándose a las necesidades del mercado y, en consecuencia, alcanzar mejores resultados.

Las evidencias empíricas no son concluyentes respecto al papel moderador de las turbulencias de mercado y tecnológicas en la relación de la orientación al mercado, de sus dimensiones o del aprendizaje organizativo con los resultados empresariales. Así, muchas de las investigaciones consultadas no encontraron relaciones significativas o concluyentes (Diamantopoulos y Hart, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Slater Narver, 1994; Moorman y Miner, 1997; Gray, Matear y Matheson, 1998; Parkinson y Chambers, 1998; Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000). Por el contrario, otras investigaciones contrastaron positivamente estos efectos moderadores en la relación orientación al mercado, innovación y resultados empresariales (Han, Kim y Srivastava, 1998), o en la relación directa orientación al mercado y resultados empresariales (Kumar, Subramanian y Yauger, 1998).

La falta de confirmación empírica de los efectos moderadores de las turbulencias del entorno en la relación orientación al mercado y resultados sugiere que, en general, independientemente de estas condiciones del entorno, la orientación al mercado contribuye al éxito empresarial (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Moorman y Miner, 1997; Cadogan, Diamantopulos y Siguaw; 1998; Kumar, Subramanian y Yauger, 1998; Parkinson y Chambers, 1998; Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000). Las empresas que asignan recursos importantes al conocimiento de sus clientes y competidores y coordinan las actividades de todas las funciones de la empresa para el esfuerzo integrado de creación de valor alcanzan mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y éxito en el lanzamiento de los nuevos productos. Por tanto, la propuesta básica a refutar es que la empresa que esté más orientada al mercado

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

está en mejor situación para el éxito bajo cualquier condición del entorno (Slater y Narver, 1994; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000). Sobre esta base, no sería recomendable ajustar el nivel de orientación al mercado a las condiciones del entorno porque sería complejo y costoso y, al ser transitorias las condiciones de mercado, a largo plazo todos los mercados se encontrarán en condiciones que requieren una gran magnitud de orientación al mercado -bajos crecimientos, alta hostilidad y cambios en las preferencias de los compradores- (Slater y Narver, 1994).

Slater y Narver (1994) contrastaron dos "efectos homologadores"[10] negativos: la turbulencia del mercado en la relación orientación al mercado y rentabilidad de la inversión y la turbulencia tecnológica en la relación orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos. Greenley (1995b) constató un efecto moderador negativo de la turbulencia de mercado en la relación orientación al mercado y rentabilidad de la inversión. Gatignon y Xuereb (1997) identificaron empíricamente un efecto moderador negativo de la incertidumbre de la demanda en la relación orientación a la competencia y el resultado de los nuevos productos. Moorman y Miner (1997) contrastaron la existencia de un efecto moderador negativo de la turbulencia de mercado en la relación entre la dispersión de la memoria y el resultado de los nuevos productos. Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000) constataron un efecto moderador negativo de la incertidumbre del mercado sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados relativos a la competencia.

Las turbulencias de mercado y tecnológicas también han sido hipotetizadas en la literatura como antecedentes de la orientación al mercado y de la orientación al aprendizaje (Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Bigné Alcañiz, Moliner Tena, Sánchez García y Vallet Bellmunt, 1998; Gutiérrez Arranz, Antón Martín y Varela González, 1998; Cadogan y Paul, 1999; Cervera Taulet, 1999a, b; Farrell, 1999). Sin embargo, las evidencias empíricas disponibles no han aportado resultados concluyentes, lo que junto a la disparidad de instrumentaciones de las dimensiones relativas a las turbulencias, dificulta la comparación de los resultados de las distintas investigaciones y el aportar evidencias consistentes.

Respecto a las turbulencias de mercado como antecedente de la orientación al mercado, Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996) no encontraron relaciones significativas de las dimensiones de la turbulencia del mercado relativas a la dinámica de las preferencias y a la novedad

[10] Slater y Narver (1994) identificaron la existencia de unos efectos moderadores específicos o "efectos homologadores" que, a pesar de no-interactuar con la variable predictora, es decir, no afectar a la pendiente de la regresión, contribuyen a explicar la variación de los resultados. Esto es, permiten aumentar la varianza explicada por la variable dependiente (resultados empresariales) como consecuencia del efecto de la variable independiente (orientación al mercado).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de los clientes sobre los comportamientos orientados al mercado. Igualmente, Pelham y Wilson (1996) tampoco contrastaron la relación entre la dinámica del mercado y la orientación al mercado. Por el contrario, en otras investigaciones se encontraron relaciones positivas de las turbulencias del entorno con la orientación al mercado (Cervera Taulet, 1999a, b) y de las turbulencias del mercado con la orientación al aprendizaje (Farrell, 1999).

En lo que se refiere a la turbulencia tecnológica como antecedente de la orientación al mercado, Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996) verificaron el efecto negativo de la turbulencia tecnológica en las dimensiones de la orientación al mercado relativas a la rapidez en la detección de los cambios, a la prontitud en la diseminación de la información y al diseño de la respuesta. Gounaris y Avlonitis (1997) verificaron una relación positiva del ritmo de cambio tecnológico sobre la orientación al mercado. Li y Calantone (1998) verificaron una relación positiva del cambio tecnológico en la dimensión proceso de conocimiento de la competencia y una relación no significativa en las dimensiones proceso de conocimiento de los clientes y conexión de marketing e I+D, y Cadogan y Paul (1999) una relación positiva de la turbulencia tecnológica sobre la orientación al mercado.

Hay que resaltar que la dirección e influencia de las variables explicativas del resultado de la empresa pueden ser contrarias a su efecto como variables moderadoras en la relación orientación al mercado y resultados (Gray, Matear y Matheson, 1998; Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999). Esta aparente contradicción podría explicarse porque aunque las empresas adopten comportamientos más orientados al mercado para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, a corto plazo esas mismas influencias del entorno podrían tener una mayor influencia directa y negativa sobre medidas del resultado como la rentabilidad, crecimiento de las ventas y cuota de mercado. No obstante, las condiciones adversas del mercado podrían tener incluso un mayor impacto negativo sobre los resultados si las empresas no adoptasen una mayor orientación al mercado (Gray, Matear y Matheson, 1998).

Existen resultados empíricos contradictorios sobre la influencia de las variables del entorno en los resultados empresariales. Por un lado, se han aportado evidencias de un efecto directo y negativo (a) del cambio tecnológico sobre la rentabilidad económica (Narver y Slater, 1990); (b) del cambio tecnológico sobre el resultado general de la empresa (Baker y Sinkula, 1999b); (c) de la turbulencia del mercado sobre la rentabilidad, lo que sugiere que los costes aumentan cuando aumenta la turbulencia (Gray, Matear y Matheson, 1998), y (d) de la incertidumbre del mercado sobre los resultados respecto a la competencia, y de los objetivos e intensidad de la competencia sobre los resultados respecto a la competencia (Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otro lado, otros autores han contrastado evidencias positivas de las contingencias del entorno sobre los resultados empresariales. Específicamente, del cambio tecnológico sobre el éxito de los nuevos productos (Greenley, 1995b) y del dinamismo del mercado sobre los resultados respecto a la competencia (Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000).

Tamaño de la empresa

Tradicionalmente, el tamaño de la empresa[11] ha sido considerado un importante factor explicativo de los resultados de la empresa. No obstante, su influencia puede ser negativa como consecuencia de las ineficiencias producidas por la dimensión de los activos totales o la diversificación de la empresa (Hansen y Wernerfelt, 1989). Por otra parte, las pequeñas empresas también podría aprovecharse de las oportunidades del mercado y tecnológicas (innovación *entrepreneurial*) y alcanzar altos niveles de resultados (Khan y Manopichetwattana, 1989).

La influencia positiva del tamaño en los resultados empresariales (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Greenley, 1995b; Liu, 1995; Llonch Andreu y Waliño Dávila, 1996; Langerak, Napel, Frambach y Commandeur, 1997; Langerak y Commandeur, 1998; Hurley y Hult, 1998; Kumar, Subramanian y Yauger, 1998; Oczkowski y Farrell, 1998; Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999) es función de (a) las ventajas derivadas de las economías de escala que permiten a las empresas de mayor tamaño una eficiencia productiva y rentabilidad más elevadas, (b) su mayor capacidad de producción, ventas y eficiencia productiva, (c) su mayor estabilidad y madurez, demostrada por su capacidad de supervivencia y (d) su mayor capacidad para captar financiación (Weiner y Mahoney, 1981).

Sin embargo, a pesar de su efecto positivo, el tamaño relativo de la unidad de negocios tiene una capacidad explicativa limitada de los resultados empresariales. Factores específicos de la empresa,

[11] En el contexto de la estructura de la función directiva, Drucker (1954) plantea que el tamaño de la empresa medido por el número de empleados no es el problema de mayor trascendencia para la dirección de la empresa, sino más bien el cambio de tamaño, es decir el crecimiento. En este sentido, pueden existir empresas con un número reducido de empleados que tengan todas las características de una empresa grande, por ejemplo una empresa de consultoría. Recíprocamente, muchas empresas que tienen un gran número de empleados pueden constituir empresas "pequeñas", especialmente en lo que atañe a sus exigencias sobre la estructura y funciones directivas. Por ejemplo, una empresa de abastecimiento de agua en un área metropolitana en régimen de monopolio (concesión administrativa) requiere fundamentalmente de capacidades técnicas para construir los depósitos, estaciones de filtrado y de bombeo, que incluso podrían subcontratarse. Por su parte, en el ámbito comercial las decisiones a tomar no parecen muy trascendentes teniendo en cuenta que el peligro de que el agua pase de moda es remoto. Eso sí, se requiere el control de costes, de lectura de los aparatos de medida de los consumos de agua, la facturación y el control de cobros. Por tanto, "el problema de tamaño más que un problema de cantidad lo es de calidad" (Drucker, 1954:324).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

como sus activos reputacionales (por ejemplo, la marca) y el aprendizaje de la organización pueden generar una ambigüedad causal que dificulte la imitación de los competidores y, consecuentemente, permitir el mantenimiento de unos mejores resultados (Rumelt, 1991).

El tamaño de la empresa refleja la disponibilidad de recursos (tecnológicos, humanos y financieros) necesarios para orientarse al mercado (Liu, 1995) e influye indirectamente en la actividad económica que puede desarrollar la empresa. La dimensión empresarial es un factor condicionante de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, dispondrán de más y mejores medios para comprender las necesidades y deseos de los clientes (personal especializado, tiempo dedicado, mayores flujos de información provenientes de un mercado más amplio, mayor aprovechamiento y utilización de las técnicas de investigación de mercado) y para adaptar su oferta a tales deseos y necesidades (Llonch Andreu y Waliño Dávila, 1996; Verhees, 1998). No obstante, independiente de su tamaño, las empresas requieren de mayores capacidades de marketing que le permitan una mayor orientación a la satisfacción de las necesidades del cliente (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1983).

Existen evidencias empíricas que no han encontrado relaciones significativas entre la orientación al marketing (Kotler, 1977) y el tamaño medio de las empresas, medido por el número de empleados o la cifra anual de ventas (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1983); ni tampoco ningún efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación entre la orientación al mercado y los resultados (Parkinson y Chambers, 1998; Kokkinaki y Ambler, 1999). No obstante, también nos encontramos con trabajos en los que se ha constatado un efecto positivo del tamaño empresarial en (a) la relación entre la cultura organizativa y los niveles de recogida de información y esfuerzo en la diseminación de la información (Calvo Silvosa, Del Río Araujo y Cerrato Salas, 1996); (b) los niveles de orientación al mercado de las empresas (Liu, 1995; Kwon y Hu, 2000), y (c) la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (Llonch Andreu y Waliño Dávila, 1996).

Estos resultados contradictorios podrían explicarse porque en las pequeñas empresas emprendedoras la implementación del concepto de marketing podría ser más fácil, dada la influencia del fundador y la ausencia de estructuras rígidas y burocráticas (Gray, Matear y Matheson, 1998). Además, las empresas pequeñas, en comparación con las más grandes, podrían estar más cerca del cliente y más atentas a las actividades de la competencia. Complementariamente, Liu (1995) señala que las empresas más grandes podrían estar menos orientadas al mercado respecto a las de un tamaño medio-grande debido a problemas de coordinación interfuncional, cooperación, inercia, inflexibilidad organizativa o a los costes relacionados con los activos fijos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Antigüedad de la empresa

En la literatura de organización se ha planteado, por un lado, que a mayor antigüedad de las empresas, más burocráticas y menos receptivas a la innovación (Aiken y Hage, 1971) y, por otro, que cuando existe poco apoyo a los nuevos miembros en la organización, las ideas innovadoras que procedan del entorno externo de la organización serán escasas (Pierce y Delbecq, 1977). Así mismo, desde la teoría del aprendizaje organizativo se sostiene que su eficacia depende de los años y la experiencia (Fiol y Lyles, 1985).

Siguiendo a Sinkula (1994), la relación entre el aprendizaje y la cantidad de información de mercado que dispone la organización depende tanto del entorno como de su antigüedad. En condiciones de bajos cambios del entorno, a mayor cantidad de información menor efecto en el aprendizaje de la organización, y viceversa. Por otra parte, a mayor antigüedad de la organización, mayor oferta de información de mercado y menor aprendizaje de la organización, y viceversa. No obstante, el aprendizaje de la organización depende (a) del equilibrio entre la cantidad de información adquirida y sus necesidades de información y (b) de la reducción de los errores como consecuencia de las múltiples y contradictorias interpretaciones de la información.

Cuando una organización crece y envejece, aumenta la información de mercado que tiene, tanto externa como interna (Sinkula, 1994). A pesar de que el aprendizaje es sólo función parcial de la cantidad de información a disposición de la empresa, se plantea a nivel exploratorio si esta mayor cantidad de información de mercado puede influir en los niveles y relaciones de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados empresariales.

Desde un punto de vista empírico, Khan y Manopichetwattana (1989) contrastaron que las empresas más pequeñas tenían comparativamente menor antigüedad. Así mismo, existen antecedentes en la literatura de la orientación al mercado, al menos en una aplicación empírica en el ámbito sanitario (Kumar, Subramanian y Yauger, 1998), de la influencia de la antigüedad de la organización en los resultados empresariales. La antigüedad de la empresa puede influir en la elección de su estrategia. En la medida que la orientación al mercado refleja una orientación estratégica de la organización (Narver y Slater, 1990; Fritz, 1996; Lado, Maydeu y Rivera, 1996; Rivera Camino, 1998), la antigüedad de la empresa podría influir en la orientación al mercado y en su relación con los resultados, aunque con respecto a esto último, la evidencia disponible indica que la antigüedad de la empresa no tiene una influencia estadísticamente significativa en los resultados empresariales (Kumar, Subramanian y Yauger, 1998). Por otra parte, se ha demostrado que la antigüedad de la empresa, relativa a los años de experiencia en la exportación, facilita el desarrollo de la orientación al mercado (Kwon y Hu, 2000).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Sector de actividad

La literatura de organización ha resaltado la importancia del sector como factor determinante de los resultados empresariales. De acuerdo con Bain (1951, 1956), las empresas obtendrán mejores resultados en los sectores más concentrados que faciliten acuerdos entre sus participantes, así como en los sectores con altas barreras de entrada o con productos diferenciados. Influido por esta corriente de pensamiento, Porter (1980, 1981) ha resaltado las características de la estructura del sector como determinantes clave de los resultados empresariales. Este autor señala que la rentabilidad de la empresa depende del atractivo del sector, lo que a su vez es consecuencia de cinco fuerzas competitivas relativas a los clientes, proveedores, competencia, sustitutivos y entrantes potenciales.

La rentabilidad promedio del sector influye positivamente en los resultados empresariales, aunque los factores organizativos tienen una mayor capacidad explicativa de los resultados (Hansen y Wernerfelt, 1989). En este sentido, Rumelt (1991) en su investigación en el sector industrial norteamericano concluye que, en contraste con los resultados de la investigación de Schmanlensee (1985), el efecto del sector en los resultados empresariales es significativamente menor que el efecto de los factores específicos de la unidad de negocios.

En la investigación sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, también se ha considerado el efecto del sector, generalmente desde el punto de vista de los factores que determinan el atractivo de mercado; como, por ejemplo, la concentración del vendedor, las barreras de entrada, el poder del comprador y el poder del vendedor (Narver y Slater, 1990). No obstante, con la finalidad de investigar los efectos que el sector de actividad puede tener en la orientación al mercado y en los resultados, así como por consideraciones relativas a la validez externa de las conclusiones, en la literatura han surgido investigaciones que intentan controlar los efectos del sector de actividad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, desde la perspectiva de la homogeneidad de las actividades económicas que realizan las empresas.

En esta línea, a excepción de la investigación realizada por Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996), el efecto positivo de la orientación al mercado ha sido contrastado en los sectores de alimentación (Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez, 1997), de maquinaria o electrónica (Balakrishnan, 1996; Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín, 1998), así como en muestras que incluyen a ambos sectores (Llonch Andreu y Waliño Dávila, 1996; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000). No obstante, las evidencias sobre el efecto de estos sectores de actividad en el nivel de orientación al mercado de las empresas y en su papel moderador son escasas y no concluyentes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Se ha hipotetizado que en los sectores de actividad de menor componente tecnológico (alimentación), la orientación al mercado de las empresas que lo constituyen será mayor que la de las empresas de mayor componente tecnológico (Calvo Silvosa, Del Río Araujo y Cerrato Salas, 1996). Sin embargo, solo se confirma parcialmente esta hipótesis, puesto que solo las empresas químicas están más orientadas al mercado que las empresas de los sectores de alimentación y de la madera. Por su parte, respecto a la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados, Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996), sobre una muestra de empresas de los sectores químico, siderometalúrgico, textil y alimentación y bebidas, contrastaron solo en los sectores químico y siderometalúrgico una mayor correlación entre la orientación al mercado y el ritmo de crecimiento de las ventas.

Tipo de consumidores finales: particulares y empresas

En la literatura existe cierto consenso en que los factores de éxito y la perspectiva del marketing varían en función de la categoría de productos que comercializa la empresa. En esta línea, Michaels (1982) señala como factores de éxito asociados a sus respectivas categorías de productos los siguientes:

(a) Consumo inmediato (por ejemplo, alimentación, cosmética, tabaco): Publicidad y promoción de ventas, nombre de marca, investigación de mercados y posicionamiento del producto.
(b) Consumo duradero (por ejemplo, muebles, instrumentos musicales, mobiliario y menaje del hogar; electrónica de consumo, relojes; material educativo, artículos deportivos, juguetes): Relaciones con el canal, servicio postventa y características del producto.
(c) Productos industriales (por ejemplo, maquinaria y componentes industriales, vehículos a motor): dirección de la fuerza de ventas, control de costes, I+D y calidad del producto.

Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983) encontraron diferencias significativas entre los niveles de orientación al marketing (Kotler, 1977) y el tipo de clientes. Estas diferencias reflejan una mayor orientación al mercado de las empresas con clientes individuales respecto a las de clientes institucionales. Este resultado contrasta con la consideración tradicional respecto a la adopción del concepto marketing en las empresas según su tipo de consumidores. En este sentido, Avlonitis y Gounaris (1997) han demostrado que las empresas de bienes de consumo están más orientadas al mercado que las empresas de bienes industriales.

En comparación con las empresas de bienes de consumo, las empresas industriales tienen un menor número de clientes para volúmenes de ventas similares y los problemas relacionados con los clientes son de naturaleza más técnica. Sobre la base de estas consideraciones, Calvo Silvosa, Del Río Araujo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y Cerrato Salas (1996) proponen, aunque no verifican, que las empresas que ofrecen productos cuyos consumidores / usuarios finales son los hogares estarán más orientadas al mercado que las empresas cuyos clientes finales son otras organizaciones.

Respecto al efecto en los resultados empresariales, teniendo en cuenta que el éxito de los nuevos productos está relacionado con factores de marketing (Cooper, 1990), las empresas que actúan en mercados industriales, a pesar de que su éxito dependa en gran medida de las capacidades e innovación tecnológicas, pueden mejorar sus resultados si combinan estas capacidades técnicas con las capacidades de las empresas orientadas al mercado. En este contexto, Avlonitis y Gounaris (1997) han demostrado que el impacto de la orientación al mercado en los resultados es mayor en las empresas de bienes industriales que en las empresas de bienes de consumo.

Kokkinaki y Ambler (1999), después de estudiar la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, aportan una evidencia empírica sobre el efecto moderador del sector de actividad. Así, concluyen que (a) en las empresas detallistas y de servicios financieros, ni la orientación al cliente ni a la competencia explican los resultados; (b) en las empresas de productos de consumo y de mercados empresariales, sólo la orientación al cliente predice significativamente el resultado, y (c) en el sector de servicios a empresas, solo la orientación a la competencia predice significativamente el resultado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Distribución de los mercados geográficos

Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983) encontraron diferencias significativas en la relación entre la orientación al marketing evaluada con la escala de Kotler (1977) y la dispersión de los mercados geográficos en los que actúan. Las empresas más locales tienden a estar menos orientadas al mercado, ya que a mayor dispersión geográfica de los mercados podría aumentar la heterogeneidad de las preferencias de compra de los clientes, del comportamiento de la competencia y de las condiciones del entorno. En este sentido, los niveles de las capacidades de las empresas orientadas al mercado podrían ser menores en las empresas con mercados más locales respecto a las de mercados más dispersos.

Sin embargo, considerando los cambios del entorno de los últimos años, particularmente la globalización, desregulación y liberalización de los mercados, probablemente la distribución de los mercados geográficos no influya en los niveles de la orientación al mercado de la empresa, ni modere los efectos de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados empresariales.

Participación de capital extranjero

Las empresas participadas por capital extranjero, generalmente las de mayor tamaño, podrían tener un mayor nivel de planificación que las empresas pequeñas (Liu, 1995), lo que podría influir en los niveles de orientación al mercado y en su relación con los resultados empresariales.

En referencia al papel de la participación de capital extranjero en la relación orientación al mercado y resultados, Llonch Andreu y Waliño Dávila (1996) analizaron y contrastaron la existencia de un efecto positivo de la participación de capital extranjero en la relación orientación al mercado y resultados. En las empresas que existe participación extranjera la orientación al mercado y los resultados correlacionan significativamente, mientras que en las empresas sin participación extranjera no se obtiene correlación entre estas variables. Estos autores plantean que la diversidad de sus comportamientos estratégicos y una posible relación no lineal en forma de U entre la orientación al mercado y los resultados podrían ser una posible explicación de la ausencia de correlación entre la orientación al mercado y los resultados en las empresas sin participación de capital extranjero.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 2
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, LA INNOVACIÓN Y LA MARCA

El desarrollo y contrastación empírica de un nuevo modelo de la orientación al mercado basado en las teorías de los recursos y capacidades y del aprendizaje, así como su integración con otros recursos intangibles relevantes en la disciplina de marketing, requiere de una revisión previa de la literatura que permita establecer las bases teóricas en las que se apoye y fundamente el establecimiento de las hipótesis. Una vez expuesta la revisión de la literatura sobre la orientación al mercado en el Capítulo 1 del presente trabajo, en este segundo capítulo se procederá a exponer, en primer lugar, los fundamentos que sustentan la nueva escala de medida de la orientación al mercado, esto es, la teoría de los recursos y capacidades y la teoría del aprendizaje organizativo, con especial énfasis en el aprendizaje del entorno externo de la organización relativo al mercado; en segundo lugar, los elementos que caracterizan a la orientación al mercado como recurso; en tercer lugar, los antecedentes teóricos y evidencias empíricas de la innovación y la marca como recursos intangibles explicativos de los resultados empresariales, y, finalmente, presentaremos los elementos, características e interrelaciones del modelo propuesto, así como los objetivos e hipótesis de la presente investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.1. TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y DEL APRENDIZAJE

La literatura de marketing ha recibido una fuerte influencia de otras disciplinas que han contribuido a su desarrollo. Específicamente, la influencia de la dirección estratégica y de la teoría de la organización, particularmente la corriente relativa al aprendizaje organizativo, se puede observar en recientes estudios de marketing relacionados con las capacidades de las empresas orientadas al mercado (Day, 1994b), el aprendizaje continuo del mercado (Day, 1994a), la teoría de la ventaja comparativa (Hunt y Morgan, 1995; Dickson, 1996; Hunt y Morgan, 1996), la integración de las perspectivas cultural y del comportamiento de la orientación al mercado mediante el aprendizaje organizativo (Tuominen y Möller, 1996), las capacidades de marketing de las empresas orientadas al mercado (Tuominen, Möller y Rajala, 1997; Athanassopoulos y Spanos, 1998; Tuominen, Möller y Anttila, 1999), las competencias en el conocimiento del mercado (Li y Calantone, 1998), y la orientación al mercado y las capacidades de aprendizaje organizativo (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998).

Siguiendo a Brownlie (1989), esta influencia bidireccional[12] entre la dirección estratégica, la teoría del aprendizaje (del mercado) y el marketing estratégico se explica por el interés que comparten estas disciplinas por los tópicos que afectan a la relación entre la organización y su entorno, donde la dirección estratégica y la teoría de la organización proporcionan un contexto para el desarrollo de los procesos de marketing.

La teoría de los recursos y capacidades se centra en la naturaleza de la empresa como un conjunto de recursos y, básicamente, constituye una teoría de la ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Siguiendo a Kay (1993), la ventaja competitiva puede definirse como la ventaja de una empresa sobre un competidor o grupos de competidores en un mercado, grupo estratégico o sector[13]. Cualquier empresa puede tener muchas ventajas sobre otras, por ejemplo, un sistema de producción más eficiente o un menor coste relativo de la mano de obra; sin embargo, las ventajas más importantes son aquellas a las que los clientes dan valor[14] (Coyne, 1986).

Así mismo, en la literatura también se ha debatido sobre si las ventajas son sostenibles. El que una ventaja competitiva sea sostenida o sostenible, en general, no hace referencia a que únicamente pueda ser mantenida en un periodo de tiempo más o menos largo o indefinidamente, sino también al grado en que pueda ser copiada por los competidores (Fahy y Smithee, 1999). En este sentido, Day y Wensley (1988) proponen un marco integrador que establece que la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva es el resultado de un proceso cíclico, donde "la superioridad posicional y de resultados son una consecuencia de la superioridad relativa en recursos y capacidades de la empresa. Estos recursos y capacidades reflejan las inversiones efectuadas en el pasado para mejorar la posición de ventaja competitiva. Así mismo, para que la ventaja sea sostenible se requiere que la empresa cree barreras a la imitación. Debido a la erosión continua de estas barreras, la empresa debe invertir continuamente para sostener y mejorar la ventaja" (Day y Wensley, 1988:2).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

[12] Véase Vázquez Casielles (1998).

[13] En la literatura de marketing, el concepto de ventaja competitiva sostenible también ha sido abordado desde otro punto de vista. En este sentido, Lambin (1995:285) define la ventaja competitiva como "las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos". Esta superioridad relativa puede resultar de múltiples factores que, en general, se pueden reagrupar en dos grandes categorías: externa e interna. "Una ventaja competitiva se denomina externa, cuando se apoya en cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el consumidor, bien disminuyendo su coste de uso, bien aumentado su rendimiento de uso". Por otra parte, "una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor para el productor, dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario" [Lambin (1995:286)].

[14] En el ámbito del marketing, también se ha resaltado la importancia de la creación de valor al cliente y su relación con la satisfacción del cliente y el logro de mejores resultados (Kotler, Cámara y Grande, 2000).

El logro de la ventaja competitiva sostenible[15] mediante la provisión de mayor valor a los clientes producirá mejores resultados tanto en términos de mercado, por ejemplo, la satisfacción y lealtad del cliente (Langerak, Napel, Frambach y Commandeur, 1997; Gray, Greenley, Matear y Matheson, 1999) como financieros (Narver y Slater, 1990; Bharadwaj, Varadarajan y Fahy, 1993; Hunt y Morgan, 1995). La sostenibilidad de la ventaja permitirá que persistan unos mejores resultados empresariales. Sin embargo, en situaciones en las que haya fuertes presiones competitivas es posible que se disipen estas rentas (Schoemaker, 1990), excepto cuando son rentas de monopolio, es decir, cuando proceden de la restricción deliberada del *output* por la(s) empresa(s) y en el caso de las rentas Ricardianas o rentas obtenidas de recursos limitados o cuasi-limitados (Peteraf, 1993).

2.1.1. La teoría de los recursos y capacidades

Siguiendo a Fahy y Smithee (1999), los orígenes de la teoría de los recursos se encuentran en los trabajos que en los años 30 realizaron los economistas Edward H. Chamberlin y Joan Robinson y que posteriormente fueron desarrollados por Edith Penrose, a finales de la década de los cincuenta, Wernerfelt (1984) y otros autores[16].

La teoría de los recursos y capacidades sostiene que no todos los recursos tienen la misma importancia o poseen el mismo potencial para ser fuente de ventaja competitiva sostenible, existiendo múltiples propuestas sobre las características o condiciones que deben cumplir los recursos para ser creadores de ventajas. Para Barney (1991) los recursos deben reunir los cuatro atributos siguientes: (a) ser valiosos, (b) raros, (c) imperfectamente imitables y (d) no sustituibles. Por su parte, Fahy y Smithee (1999) proponen una clasificación en tres categorías para que los recursos sean generadores de renta/ventaja que simplifica e integra las condiciones y características propuestas por la literatura. Estas categorías son las siguientes:

(a) Ser valiosos o contribuir a la creación de valor al cliente. Los recursos deben permitir a la empresa concebir o implantar estrategias que mejoren la eficiencia o eficacia, ajustándose a las necesidades de los clientes (Barney, 1991). A pesar de cualquier otra condición, si los recursos no permiten la creación de valor a los clientes, no son fuente potencial de ventaja competitiva.

[15] Siguiendo a Barney (1991:102) "Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y cuando otras empresas son incapaces de imitar los beneficios de esta estrategia".

[16] Para una revisión más profunda veáse De Saá Pérez (1999).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(b) Con barreras a la duplicación. Estas barreras a la duplicación o incapacidad de los competidores para replicar las dotaciones de recursos han sido consideradas por la literatura desde múltiples clasificaciones alternativas[17]. El punto de partida para explicar las barreras a la duplicación es la idea de transparencia propuesta por Grant (1991) o incapacidad del competidor para identificar cuáles son las razones que hay detrás del éxito de una empresa. Los recursos probablemente serán inimitables o imperfectamente imitables si sus relaciones con la ventaja son difíciles de comprender y/o poseen las características de complejos, tácitos, específicos, están protegidos legalmente, obtenerlos sea económicamente disuasorio, o sean inmóviles o imperfectamente móviles. Las barreras a la movilidad de los recursos serán más significativas en la medida en que los recursos sean más específicos para la empresa, los derechos de propiedad estén peor definidos, los costes de transacción sean más altos y los recursos sean más coespecializados.

(c) Apropiabilidad. Esta característica es la habilidad de la empresa para apropiarse de las rentas obtenidas de sus recursos y capacidades. La empresa debe evitar la disipación del valor añadido generado hacia otros demandantes potenciales como son los clientes, los proveedores, los empleados, los accionistas o la Administración. La apropiabilidad, por tanto, se traduce en la habilidad para convertir el valor añadido en beneficios (Kay, 1993).

En la teoría de recursos y capacidades se han utilizado múltiples términos para identificar y describir lo que se considera un recurso o una capacidad, originándose una gran confusión. Así, por ejemplo, en unas ocasiones se han utilizado indistintamente los términos capacidades como competencias y, en otras ocasiones, el término competencias aparece en la literatura con los adjetivos "centrales" o "distintivas" (Day y Wensley, 1988). No obstante, desde una perspectiva amplia el término "recursos" puede englobar todos estos conceptos si se considera a los recursos como los *inputs* del proceso productivo que están a disposición de una empresa (Grant, 1991).

Con la finalidad de superar la ambigüedad derivada del uso y solapamiento de una amplia terminología en la descripción de los distintos tipos de recursos, Fahy y Smithee (1999) han propuesto una clasificación[18] de los recursos que comprende las tres categorías siguientes:

[17] Véase, por ejemplo, Coyne (1986); Hall (1992, 1993), y Dierickx y Cool (1989).

[18] Otra propuesta relevante en la literatura de marketing es la realizada por Day (1994b), quien distingue dos tipos de recursos: activos y capacidades. "Los activos son las dotaciones de recursos que la empresa ha acumulado" y "las capacidades son un conjunto complejo de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidos en los procesos organizativos, que permiten a la empresa coordinar sus actividades y utilizar sus activos" (Day, 1994b:38).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(a) Activos tangibles. Son los activos fijos a disposición de la empresa que determinan la capacidad a largo plazo de la organización. Por ejemplo, la capacidad en planta, equipos, terrenos, otros bienes de capital y *stocks*, derechos sobre clientes y depósitos bancarios. Estos activos son los más fáciles de identificar y evaluar, ya que en general se encuentran registrados en los estados contables de la empresa. La otra característica definitoria de los activos tangibles es que son transparentes (Grant, 1991); es decir, son fácilmente duplicables por la competencia. Por ejemplo, aunque las plantas y los terrenos sean geográficamente inmóviles, son relativamente imitables y sustituibles.

(b) Activos intangibles. Incluyen la propiedad intelectual (marcas comerciales y patentes), así como la reputación de la empresa y de la marca, las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores y, en general, los recursos basados en la información y el conocimiento compartido (bases de datos). Los activos intangibles tienen relativamente un potencial ilimitado y resisten los esfuerzos de duplicación de la competencia. La inherente complejidad y especificidad que surge de la acumulación de estos activos (bases de datos, relaciones y reputación) dificulta su imitabilidad y sustituibilidad a corto plazo.

(c) Las capacidades. Abarcan esencialmente a las habilidades de los individuos o grupos, así como a las rutinas organizativas e interacciones por las que se coordinan todos los recursos de la empresa (Grant, 1991). Las capacidades no tienen derechos de propiedad definidos claramente y rara vez son objeto de transacción; están limitadas a corto plazo como consecuencia de las dificultades para el aprendizaje y el cambio, pero a largo plazo su potencial es ilimitado. Las habilidades individuales, a pesar de su conocimiento tácito, son más fácilmente duplicables que las capacidades basadas en la interacción, constituyéndose éstas últimas en la fuente más probable de ventaja competitiva sostenible (Collis y Montgomery, 1995).

Como se ha indicado previamente, la ventaja competitiva puede dar lugar al logro de mejores resultados empresariales. Sin embargo, es necesario tener en cuenta el coste de los recursos para no sobrevalorar las rentas que generan. En este sentido, Barney (1986b) introduce el concepto de mercado de factores estratégicos y plantea que si este mercado fuese de competencia perfecta, el coste de adquisición de los recursos estratégicos se igualaría al valor económico de esos recursos después de ser utilizados para la implantación de estrategias "producto-mercado". No obstante, los mercados de factores estratégicos probablemente son imperfectos como consecuencia de las diferentes expectativas sobre el valor de los recursos que sustentan la estrategia. Por tanto, las empresas podrán alcanzar unos resultados por encima del promedio si disponen de una mejor apreciación sobre el valor probable de

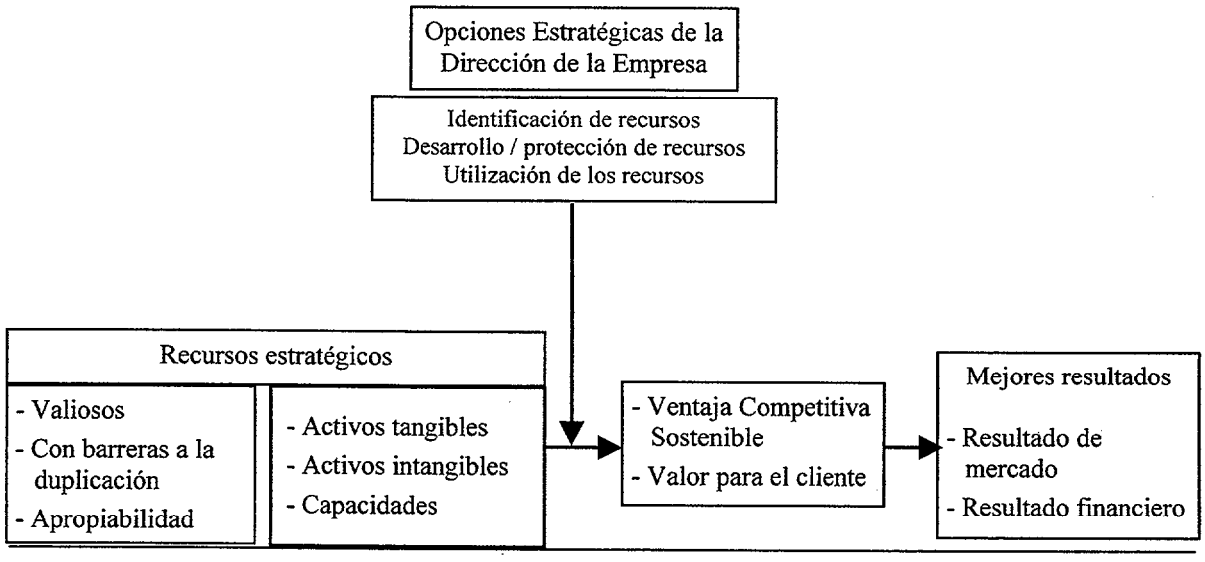
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los recursos que sustentan la estrategia y, consecuentemente, prestan menos atención al valor económico necesario para su implantación (Barney, 1986b).

Este planteamiento resalta el papel de los directivos en el proceso de articulación de los recursos para generar ventajas competitivas[19], ya que los recursos en sí y por sí mismos no generan ventajas competitivas (Kay, 1993). En este sentido, los directivos juegan un papel clave que incluye la identificación, protección, desarrollo y despliegue de la base de recursos de la empresa para convertirlos en valor para los clientes (Schoemaker y Amit, 1993). De este modo, el éxito del ajuste entre los recursos que posee la empresa o de recursos innovadores y los factores de éxito del sector depende de la precisión de las expectativas de la dirección sobre el valor de los recursos en la formulación e implantación de la estrategia (Barney, 1986b).

Sobre la base de todas estas consideraciones, en el gráfico 2-1 se presenta un modelo básico de la ventaja competitiva sostenible basado en los recursos que ilustra los elementos esenciales de la teoría de los recursos y capacidades y el papel de la dirección de la empresa para transformar estos recursos en una ventaja competitiva sostenible y, consecuentemente, en mejores resultados empresariales.

Gráfico 2-1. Modelo de la Ventaja Competitiva Sostenible Basado en los Recursos
Fuente: Adaptado de Fahy y Smithee (1999:15)



[19] Este papel de los directivos también tiene sus antecedentes en Drucker (1954:24-25), quien afirma que "la segunda función de la gerencia es la transformación de los recursos humanos y materiales en una empresa productiva. En concreto, ésta es la función de dirigir a los gerentes".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.1.2. La teoría del aprendizaje

En la literatura de organización existe cierto consenso sobre tres aspectos relacionados con el aprendizaje organizativo (Fiol y Lyles, 1985): la alineación con el entorno, las diferencias entre el aprendizaje individual y el de la organización y la importancia de los factores contextuales para el aprendizaje de la organización.

En primer lugar, la alineación con el entorno implica que la empresa tenga un potencial para aprender, "desaprender" o "reaprender" sobre la base de su conocimiento previo. En cuanto al segundo aspecto, el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizativo (Argyris y Schön, 1978), de forma que las organizaciones, a diferencia de los individuos, desarrollan y mantienen unos sistemas de aprendizaje o memoria organizativa que influyen en los comportamientos y creencias, tanto individuales como organizativos. Y, en tercer lugar, los factores contextuales influyen en el aprendizaje organizativo, entendido como un proceso cíclico o de causa-efecto. Estos factores contextuales hacen referencia a la cultura organizativa, la estrategia, la estructura organizativa y el entorno.

La adaptación al entorno constituye un elemento intrínseco del concepto de aprendizaje; sin embargo, a pesar de que en muchas ocasiones ambos términos se han usado indistintamente, existen diferencias sustanciales entre estos dos conceptos. Con la finalidad de esclarecer estas diferencias, Fiol y Lyles (1985) definen, por un lado, el aprendizaje organizativo como el desarrollo de una nueva forma de entender, conocer y asociar las acciones pasadas con su eficacia y las acciones futuras. Por otro lado, definen la adaptación como la habilidad de la organización para hacer ajustes incrementales como consecuencia de los cambios en el entorno, en los objetivos u otros factores.

Por su parte, Huber (1991) define el aprendizaje organizativo como el proceso de información que posibilita el cambio de comportamientos potenciales. Sobre la base de que el aprendizaje organizativo es un proceso cíclico o de causa-efecto, este autor propone un modelo centrado en los procesos de aprendizaje organizativo e integrado por cuatro dimensiones[20] interrelacionadas: (a) la adquisición de

[20] El modelo de los procesos de aprendizaje organizativo de Huber (1991) identifica distintos niveles para cada una de las dimensiones y procesos. Así, por ejemplo, a un primer nivel la dimensión *adquisición de información* está integrada por cinco dimensiones y procesos de segundo nivel: (1) aprendizaje "congénito" o heredado, (2) aprendizaje experimental, (3) aprendizaje indirecto, (4) aprendizaje "injerto" o adquisición de conocimiento por la incorporación de nuevos miembros a la organización que poseen un conocimiento que previamente no disponía la organización y (5) adquisición de información por la investigación y observación. A su vez, el (2) aprendizaje experimental lo conforman cinco subdimensiones o subprocesos de tercer nivel: (2.1) experimentación, (2.2) "autoevaluación", tendentes a mejorar la adaptación de la organización a su entorno, (2.3) experimentación centrada en mejorar la capacidad de adaptación de la organización, (2.4) aprendizaje no intencionado y (2.5) curvas de aprendizaje basadas en la experiencia.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la información (proceso por el que se obtiene información), (b) la distribución de información (proceso por el que la información obtenida por distintas fuentes se comparte y, por tanto, se genera una nueva información), (c) la interpretación de la información (proceso por el que a la información distribuida se le da más de una interpretación) y (d) la memoria de la organización (medio por el que la información o conocimiento se almacena para su uso futuro).

Así mismo, se requiere que estos procesos de información que integran el aprendizaje organizativo cumplan una serie de características para que la organización "aprenda" o que el aprendizaje sea eficaz (Huber, 1991). En primer lugar, estos procesos deben existir; es decir, que la información adquirida por cualquier unidad organizativa debe ser reconocida como potencialmente útil para la organización. En segundo lugar, los procesos deben ser amplios, de forma que la eficacia de los procesos de aprendizaje organizativo será mayor cuantos más miembros de la organización posean la información y reconozcan su utilidad potencial. En tercer lugar, los procesos deben ser desarrollados, de tal manera que a mayor número y variedad de las interpretaciones mayor aprendizaje. Finalmente, los procesos de información deben ser minuciosos; cuantas más unidades organizativas compartan el significado de las distintas interpretaciones, mayor será la eficacia del aprendizaje organizativo.

No obstante, como indican Levinthal y March (1993), la eficacia del aprendizaje puede estar limitada por tres problemas o "miopías" asociadas al aprendizaje: (a) la miopía temporal, en el sentido de que el aprendizaje tiende a sacrificar el largo plazo por el corto plazo; (b) la miopía espacial, o tendencia del aprendizaje a favorecer sus efectos cerca de quien aprende, y (c) la miopía del fracaso, o sobreestimación de los éxitos y subestimación de los fracasos. Específicamente, estos tres problemas o miopías asociadas al aprendizaje pueden comprometer la eficacia del aprendizaje, ya que, en general, dificultan el mantenimiento de unos niveles de exploración adecuados y complican el equilibrio entre la exploración (búsqueda de nuevo conocimiento) y la explotación (uso y desarrollo de lo conocido). En cualquier caso, el reconocimiento y la superación de estas limitaciones mejorarán la contribución del aprendizaje a la creación de conocimiento en la organización.

En la literatura de organización se han identificado dos aspectos básicos del aprendizaje organizativo, el primero, relacionado con el "nivel" de aprendizaje" o la amplitud del desarrollo cognitivo, entendido como el marco de asociaciones cognitivas desarrollado por los miembros de la organización; y, el segundo, relacionado con el cambio de "nivel" o desarrollo del comportamiento, de forma que el contenido del aprendizaje es considerado una consecuencia del comportamiento o un reflejo de las asociaciones cognitivas desarrolladas por los miembros de la organización. La distinción entre estas dos dimensiones es esencial, no solo porque representan dos fenómenos diferentes, sino también debido a que el desarrollo de una dimensión no implica necesariamente el desarrollo de la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

otra; es decir, puede haber cambios de comportamiento sin que se hubiese producido el desarrollo de asociaciones cognitivas e, igualmente, se puede desarrollar el conocimiento sin un cambio de comportamiento (Fiol y Lyles, 1985). A su vez, según estos autores, el nivel de aprendizaje organizativo o marco de asociaciones cognitivas puede ser de dos tipos: aprendizaje de bajo nivel y aprendizaje de alto nivel. Esta clasificación de los tipos de aprendizaje es consistente con la propuesta por Argyris y Schön (1978), quienes distinguen, por un lado, el aprendizaje de bucle simple y, por el otro, el aprendizaje de doble bucle. También son consistentes con la postura de March (1991), según la cual existen dos tipos de actividades relacionadas con la adopción de la inteligencia: la explotación y la exploración. Y, en el ámbito del marketing, se equipara con los tipos adaptativo y generativo de aprendizaje organizativo, propuestos por Slater y Narver (1995).

Un aprendizaje de bajo nivel se centra en la repetición de los comportamientos pasados; generalmente, está orientado al corto plazo y supone un aprendizaje rutinario (Fiol y Lyles, 1985). Este nivel de aprendizaje se corresponde, en primer lugar, con el denominado "aprendizaje de bucle simple" o *single-loop learning* (Argyris y Schön, 1978), que se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje organizativo que no cuestiona el mantenimiento del conjunto de normas y creencias en la organización. Por otro lado, también se relaciona con la explotación de la información (March, 1991), y con el denominado aprendizaje adaptativo (Slater y Narver, 1995), que implica que el aprendizaje es secuencial o incremental y está centrado en las oportunidades circunscritas al ámbito tradicional de las actividades de la organización.

Por su parte, un aprendizaje de alto nivel supone el desarrollo de nuevas asociaciones cognitivas que profundicen en el conocimiento de las causas e influyan en toda la organización (Fiol y Lyles, 1985). Este tipo de aprendizaje es consistente con el *double loop learning* (Argyris y Schön, 1978), que más que un ajuste de las actividades y comportamientos supone un ajuste de las creencias y normas de la organización. En este tipo de aprendizaje están implícitas las actividades de carácter exploratorio para la adopción de la inteligencia (March, 1991) y también es consistente con el aprendizaje generativo (Slater y Narver, 1995), el cual se produce cuando la organización está dispuesta a cuestionarse sus valores y creencias, misión, capacidades, estrategia y conocimiento sobre los clientes.

Complementariamente, Revilla Gutiérrez (1996) propone que la combinación de tipos y niveles de aprendizaje organizativo puede dar lugar a una clasificación que permite identificar cuatro clases de aprendizaje organizativo (véase cuadro 2-1). En relación con los tipos de aprendizaje se puede distinguir entre el conceptual y el operativo. El aprendizaje conceptual tiene que ver con las reglas acerca del comportamiento de los diferentes elementos del problema y con los efectos de los tipos de acciones para la solución. Implica, por tanto, conocer los principios que hacen funcionar a

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

determinados procedimientos. Por su parte, el aprendizaje operativo se orienta directamente a la solución de problemas operativos e implica conocer los procedimientos para la realización de una determinada tarea. Por otra parte, con respecto a los niveles de aprendizaje, se pueden distinguir dos categorías: el aprendizaje adaptativo y el reflexivo. El adaptativo se refiere a la capacidad de adaptación al entorno para cambiar el comportamiento, mientras que el reflexivo apunta a los cambios en las formas de pensar y en las propias estructuras de pensamiento (Hernangómez Barahona, 1998).

Cuadro 2-1. Clasificación del Aprendizaje
Fuente: Adaptado de Revilla Gutiérrez (1996) en Hernangómez Barahona (1998)

		NIVELES	
		Adaptativo	Reflexivo
TIPOS	Operativo	**SABER HACER** Reglas de acción	**SABER MEJORAR** Hipótesis sobre formas de operar
	Conceptual	**SABER POR QUÉ** Reglas de pensamiento	**SABER APRENDER** Hipótesis sobre formas de pensar

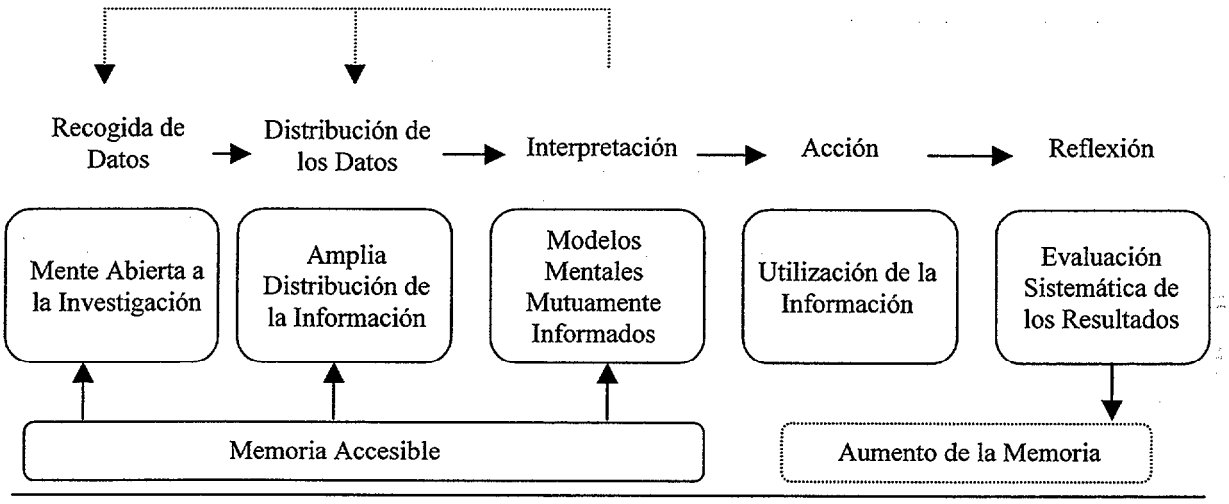
En la literatura de marketing, el aprendizaje organizativo ha sido integrado con otra línea de investigación paralela relativa al proceso de la información de mercado (Menon y Wilcox, 1994; Maltz y Kohli, 1995). Este proceso integrador, iniciado por Sinkula (1994), centra el aprendizaje organizativo en el contexto de la información del mercado, dando lugar al desarrollo del constructo "aprendizaje organizativo del mercado", análogo al de Huber (1991), aunque limitado a la información del mercado y con características específicas respecto a la jerarquía de conocimientos del mercado y a los requisitos básicos para la eficacia del aprendizaje organizativo en este contexto[21]. Por tanto, siguiendo a Sinkula (1994), el aprendizaje organizativo del mercado es un proceso por el que las organizaciones, como colectivos, aprenden mediante la interacción con sus entornos. En este sentido, consistente con el planteamiento de Huber (1991), una organización aprende si, a través del proceso de la información de mercado, cambia su rango de comportamientos potenciales. Sin embargo, para que las organizaciones "aprendan" de sus mercados y, por consiguiente, desarrollen la memoria organizativa, deben ser capaces de, primero, equilibrar las necesidades de información del mercado con la cantidad de información disponible y, segundo, tratar de reducir las múltiples y conflictivas interpretaciones de la información (Sinkula, 1994).

[21] Para Sinkula (1994), el proceso de la información de mercado como aprendizaje organizativo basado en el mercado consta de cuatro elementos: adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento (o memoria) de la información de mercado. A pesar de las similitudes entre el concepto del proceso de la información de mercado (Sinkula, 1994) y la definición de la orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990), pues ambos conceptos incluyen la adquisición, interpretación y diseminación, existen diferencias sustanciales entre ambos constructos (Jaworski y Kohli, 1996). Por un lado, la orientación al mercado incorpora la dimensión respuesta a la inteligencia de mercado o uso de la información de mercado para la toma de decisiones y, por otro lado, a diferencia de la orientación al mercado, el proceso de la información de mercado finaliza en la fase de almacenamiento de la información.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

De esta forma, el aprendizaje organizativo del mercado implica una mejora de la capacidad de respuesta de la organización como consecuencia de una mejor comprensión del mismo (Sinkula, 1994) y se manifiesta en el conocimiento, experiencia e información que posee la organización sobre el mercado (Mahoney, 1995). Este proceso de aprendizaje organizativo del mercado (véase gráfico 2-2) ha sido considerado como una característica específica de las empresas orientadas al mercado, que les confiere una mayor capacidad para percibir y actuar sobre los cambios del mercado, lo que conlleva que el proceso de aprendizaje del mercado constituya la fuente fundamental de la ventaja competitiva de estas empresas orientadas al mercado (Day, 1994a).

Gráfico 2-2. Los procesos de Aprendizaje Orientados al Mercado
Fuente: Adaptado de Day (1994a:11)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Desde el punto de vista de los procesos de la utilización de la información de mercado, Moorman (1995) ha identificado cuatro procesos básicos: (a) la adquisición de información, que se refiere a la recogida de información primaria y secundaria de todos los grupos de interés de la organización; (b) la transmisión de la información, que se corresponde con el grado por el que la información, formal o informalmente, se difunde a los usuarios relevantes en la organización; (c) la utilización conceptual o uso indirecto de la información en las acciones relacionadas con la estrategia, y (d) la utilización instrumental o grado en el que la organización aplica directamente la información de mercado para influir en las acciones que integran la estrategia de marketing[22]. Esta autora demuestra que los procesos organizativos de utilización conceptual de la información de mercado mejoran el resultado, la oportunidad y la creatividad de los nuevos productos. También se ha demostrado que la creación de

[22] En contraste con el planteamiento de Sinkula (1994), Moorman (1995) considera que la utilización de la información forma parte del proceso de la información de mercado. Para esta autora, la adopción del proceso de la información de mercado implica que éste concepto y el de la orientación al mercado son equivalentes (Jaworski y Kohli, 1996).

memoria, que es uno de los resultados del proceso de aprendizaje organizativo, influye significativa y positivamente en el resultado de los nuevos productos (Moorman y Miner, 1997).

Por otra parte, desde el punto de vista de la medida del aprendizaje organizativo del mercado, Sinkula, Baker y Noordewier (1997) desarrollaron una escala de valores organizativos consistente con las aportaciones de Huber (1991) y Sinkula (1994), y demostraron su influencia directa y significativa sobre dos dimensiones relativas al comportamiento o proceso de aprendizaje organizativo del mercado: la generación y la diseminación de la información del mercado. Por tanto, los valores organizativos que representan una orientación al aprendizaje son un antecedente de los comportamientos para el aprendizaje organizativo. Así mismo, la interacción de estos valores organizativos con los comportamientos y acciones del procesamiento de la información del mercado determinan la calidad y la eficiencia del aprendizaje de la organización.

Esta escala de valores organizativos (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), conocida como orientación al aprendizaje[23] en la literatura de marketing, está integrada por tres dimensiones: (a) el compromiso con el aprendizaje (importancia del aprendizaje como fuente de ventaja competitiva y como elemento necesario para garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo); (b) la visión o propósito compartido (acuerdo y compromiso compartido por todos los miembros, en todos los niveles, funciones y departamentos, sobre la misión y objetivos de la organización), y (c) los valores organizativos que representan una actitud abierta y crítica con la forma de interpretar la información del mercado, así como con las hipótesis compartidas sobre el comportamiento de los clientes (mentes abiertas).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En línea con lo anterior, la orientación al aprendizaje ha sido reconocida como un constructo aceptable de la presencia de valores en la organización que estimulan el aprendizaje organizativo del mercado, como se desprende de las recientes investigaciones centradas en la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado (Baker y Sinkula, 1999a,b; Santos Vijande, Sanzo Pérez, Vázquez Casielles y Álvarez González, 2001) y los antecedentes y consecuencias del aprendizaje organizativo del mercado (Farrell, 1999).

Por su carácter integrador, las investigaciones sobre la relación entre la orientación al aprendizaje organizativo y la orientación al mercado serán desarrolladas con mayor profundidad en el apartado 2.2. En relación con los antecedentes y consecuencias del aprendizaje, Farrell (1999) demuestra que la centralización, en sentido inverso, y la turbulencia del mercado, en sentido directo, favorecen el grado

[23] En este constructo, "orientación al aprendizaje", el sentido del término orientación se corresponde con el identificado por Tellefsen (1999).

de orientación al aprendizaje de la empresa. Así mismo, comprueba que la orientación al aprendizaje influye positivamente en el espíritu de equipo y en el grado de innovación de la empresa (consecuencias de la orientación al aprendizaje). Por otra parte, su estudio rechaza las hipótesis relativas a la formalización (antecedente en sentido inverso de la orientación al aprendizaje) y la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva (variables moderadoras en sentido directo en la relación entre la orientación al aprendizaje y sus consecuencias).

Son numerosas las ventajas del aprendizaje organizativo (Morgan, Turnell, y Strong, 1999), entre las que se pueden destacar las siguientes: (a) el aprovechamiento de las economías de la información y reducción de los costes de transacción (Bharadwaj, Varadarajan y Fahy, 1993); (b) la limitación de los efectos de la perturbación del entorno, como consecuencia de la anticipación a los escenarios futuros (Day, 1994c); (c) la rapidez para la implantación de una respuesta que facilite la adaptación al entorno (Achrol, 1991), y (d) la facilidad para establecer unas buenas relaciones con los clientes y proveedores (Webster, 1992b).

Esta relevancia del aprendizaje organizativo, específicamente el de orden superior, ha motivado a algunos autores a considerarlo como la única fuente indiscutible de ventaja competitiva sostenible (Dickson, 1996). En el contexto estratégico, el proceso de aprendizaje organizativo ha sido considerado un antecedente del desarrollo de las competencias centrales para generar resultados estratégicos como los relativos a nuevas alternativas de crecimiento (diversificación, nuevas aplicaciones tecnológicas y nuevas líneas de negocio) y a la reducción de la incertidumbre del entorno (Lei, Hitt y Bettis, 1996). El aprendizaje organizativo del mercado, por tanto, puede ser considerado como un recurso intangible, dado que satisface las condiciones para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible: es valioso, existen barreras para su duplicación y las rentas que genera son apropiadas por la empresa (Day y Wensley, 1988; Day, 1994a; Morgan y Hunt, 1995; Slater, 1997; Fahy y Smithee, 1999). A continuación procedemos a describir dichas condiciones.

El aprendizaje organizativo del mercado es valioso porque permite a la empresa desarrollar un mayor potencial para anticiparse a las repuestas de los clientes a través del conocimiento y la satisfacción de sus deseos y necesidades, tanto actuales como potenciales. Así mismo, el conocimiento de la competencia (relativa a productos, precios y estrategias) podría permitir que la empresa elaborase una oferta comercial más atractiva que la de los competidores (Day, 1994a; Morgan y Hunt, 1995; Slater y Narver, 1995). Además, permite mejorar las relaciones con el canal de distribución (Day, 1994a) y facilita la generación de actitudes favorables para la resolución de conflictos en las relaciones comerciales de la empresa (Webster, 1992b; Slater y Narver, 1995). Su valor también es consecuencia de la mejora de la respuesta a las demandas actuales y potenciales de los clientes y de las relaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

con el canal, lo que puede dejar sin efecto las acciones de los competidores (Day, 1994a; Morgan y Hunt, 1995). Finalmente, por su inherente flexibilidad, el aprendizaje organizativo del mercado permite mejorar el proceso de asignación de recursos a las actividades innovadoras (Cohen y Levinthal, 1990) para aprovechar las nuevas oportunidades del mercado o hacer frente a las amenazas del entorno (Slater y Narver, 1995). Por otra parte, existen evidencias empíricas que han demostrado la influencia de la capacidad de absorción (o habilidad de la empresa para reconocer, asimilar y aplicar con fines comerciales la información externa) en la capacidad de innovación de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990), así como la asociación significativa y positiva con los resultados empresariales de las dimensiones culturales que representan la orientación al aprendizaje (Morgan, Turnell y Strong, 1999) y del constructo de múltiples dimensiones "orientación al aprendizaje" representado por sus valores culturales (Baker y Sinkula, 1999a,b).

El aprendizaje organizativo del mercado también es difícil de duplicar, al estar integrado por procesos y subprocesos complejos que implican la interacción entre los miembros de la organización y, en muchas ocasiones, tienen un componente tácito (Sinkula, 1994, Morgan y Hunt, 1995). Así mismo, el aprendizaje organizativo es un recurso "intangible" que no puede comprarse en el mercado y que, sin embargo, aumenta su eficacia a medida que el proceso de aprendizaje se extienda en el tiempo, evitando el riesgo de la miopía temporal y favoreciendo el uso exploratorio de la información de mercado (March, 1991; Levinthal y March, 1993; Morgan y Strong, 1995). Por otra parte, el proceso de aprendizaje organizativo del mercado implícitamente requiere la presencia de valores organizativos o rasgos culturales que favorezcan el aprendizaje, el compartir la visión, los objetivos y las prioridades de la empresa, así como el fomentar el cuestionamiento de las suposiciones tradicionales acerca de las causas/efectos del comportamiento del mercado y de las respuestas de la empresa a la información sobre el mercado (Day, 1994b, Sinkula, Baker y Noordewier, 1997). En este sentido, el aprendizaje organizativo del mercado como expresión de valores organizativos formaría parte de la cultura de la empresa y, consecuentemente, se podría argumentar que si la cultura organizativa ha sido reconocida por la teoría de los recursos y capacidades como recurso intangible capaz de convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1986a; Hall, 1993), entonces el aprendizaje organizativo del mercado también se podría considerar como tal.

Finalmente, las rentas que genera el aprendizaje organizativo pueden ser apropiadas por la empresa, ya que no existen derechos definidos de otros demandantes potenciales (miembros de la organización, clientes o accionistas) y, a diferencia del proceso de aprendizaje individual, el conocimiento generado por el proceso de aprendizaje organizativo se almacena en la memoria organizativa y se manifiesta en el conjunto de conocimientos acumulados por la organización (Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991; Day, 1994b; Sinkula, 1994; Mahoney, 1995; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO RECURSO

Una empresa orientada al mercado se caracteriza por su compromiso con un conjunto de procesos, creencias y valores que penetran en todos los aspectos y actividades, que son guiados por un conocimiento profundo y compartido de las necesidades y comportamientos del cliente, y las capacidades e intenciones de los competidores, con el propósito de alcanzar un resultado superior satisfaciendo a los clientes mejor que los competidores (Day, 1990). No obstante, tal como se expuso en el capítulo previo, el estudio de la orientación al mercado ha sido abordado desde distintas perspectivas que reflejan la falta de distinción entre el concepto de marketing y la adopción de esta filosofía por parte de la empresa.

La perspectiva de la orientación al mercado basada en la teoría de los recursos y capacidades y en la teoría del aprendizaje organizativo supone una nueva y prometedora línea de investigación que pretende integrar los fundamentos teóricos surgidos en distintas disciplinas, como el marketing y la dirección estratégica, para dar respuesta a las nuevas condiciones competitivas, más dinámicas e impredecibles, en las que se encuentran las empresas y explicar como alcanzar unos mejores resultados empresariales[24].

Esta nueva perspectiva pretende seguir la línea iniciada por Day (1994a,b) y Slater y Narver (1995) quienes, influidos por la teoría de los recursos y capacidades y por la teoría del aprendizaje organizativo, han combinado la visión de la empresa como un conjunto de recursos y un sistema de aprendizaje con la teoría de la orientación al mercado. No obstante, la incipiente fase de desarrollo en la que se encuentra la perspectiva de los recursos hacia la orientación al mercado requiere de mayores esfuerzos para su articulación teórica y validación empírica. De hecho, en la revisión doctrinal que hemos realizado no encontramos trabajos que hayan validado empíricamente el constructo de la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y del aprendizaje organizativo.

A pesar del importante papel que juega la orientación al mercado para el éxito de la empresa, hemos de reconocer la existencia de otras dimensiones de la dirección, como la orientación a la producción/costes o la orientación al empleado, que también contribuyen significativa y positivamente a que la empresa alcance sus objetivos de competitividad, satisfacción del cliente, seguridad en la continuidad de la empresa y rentabilidad a largo plazo (Fritz, 1996).

[24] Hemos de indicar que durante los últimos años en la disciplina de dirección estratégica se ha desarrollado una corriente de investigación centrada en la gestión del conocimiento organizativo (Pérez Bustamante, 1999) y seguramente su consideración enriquecería este trabajo. No obstante, su incorporación excede los límites establecidos en la presente investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, otros autores también han defendido la complementariedad de la orientación al mercado con otras orientaciones, como la orientación a la innovación y la necesidad de integrar y coordinar las funciones de marketing e I+D. En este sentido, Crawford (1991), en relación con el éxito de la innovación o el resultado de los nuevos productos, reconoce la necesidad de una perspectiva dual, al mercado y a la innovación, para tratar de reducir los problemas derivados de las fricciones funcionales que surgen si no se incentiva el trabajo conjunto; la lentitud ocasionada por dichas fricciones puede dar lugar a que se desatiendan las necesidades de los clientes y a la dependencia de un individuo clave. Esta perspectiva dual facilita, además, la delegación y permite la obtención de mejores productos; por ejemplo, evita innovaciones triviales o productos imitadores sin valor añadido. En este sentido, la conexión de marketing e I+D podría producir también una fuerte orientación al mercado (Calantone, Di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994).

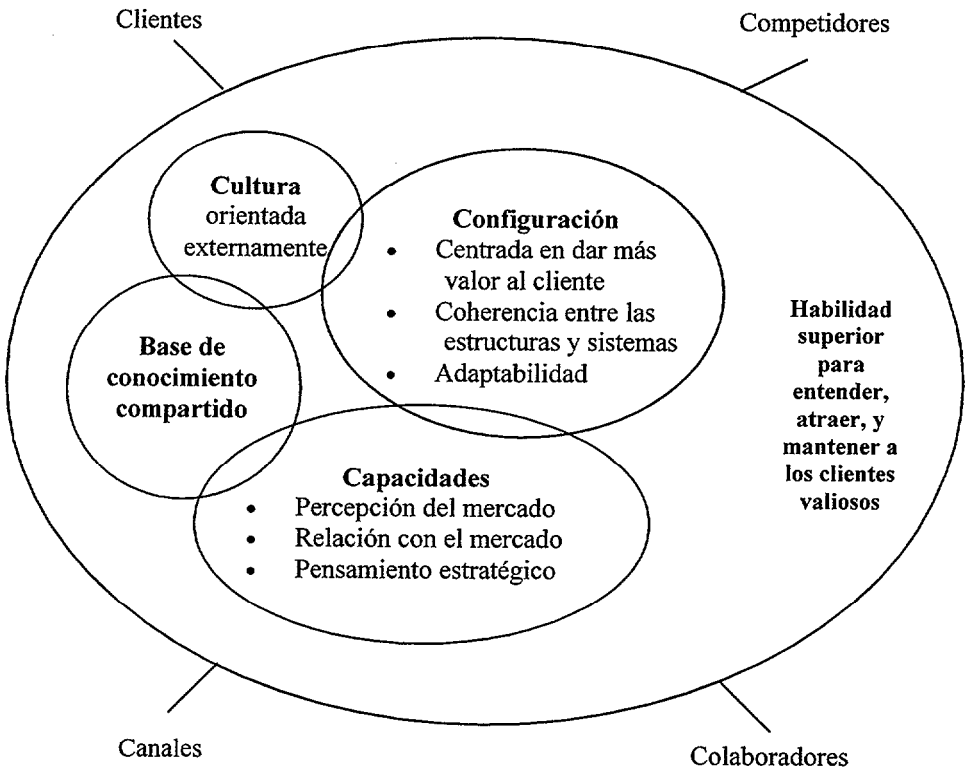
Desde un punto de vista empírico esta orientación dual, marketing e I+D, se ha reforzado en recientes investigaciones (Gatignon y Xuereb, 1997; Li y Cavusgil, 2000). Así, Gatignon y Xuereb (1997) recomiendan distintas orientaciones estratégicas en función de las condiciones del mercado: (a) en condiciones de alto crecimiento del mercado, estos autores recomiendan orientaciones a la competencia y a la tecnología; (b) cuando existe un bajo crecimiento del mercado, es aconsejable la orientación a la tecnología; (c) cuando la incertidumbre de la demanda es alta, son preferibles las orientaciones al cliente y a la tecnología, y (d) en condiciones de baja incertidumbre de la demanda, se apunta una orientación a la competencia. Por su parte, Li y Cavusgil (2000) demostraron la contribución significativa y positiva de la conexión de marketing e I+D, así como la de la competencia del proceso de conocimiento de los clientes y de los competidores para el logro de mejores resultados en los mercados de exportación.

La nueva perspectiva hacia la orientación al mercado basada en las teorías de los recursos y el aprendizaje establece que las empresas orientadas al mercado destacan frente a sus competidores por su mayor habilidad para comprender, captar y retener a los clientes (Day, 1999a,b). Esta concepción de la orientación al mercado relativiza la superioridad de las habilidades de las empresas orientadas al mercado respecto a sus competidores. No se trata, por tanto, de alcanzar un valor absoluto del grado de orientación al mercado, ya que no existen estándares absolutos, lo importante es estar más próximo al mercado que los competidores. A su vez, esta afirmación también resalta la necesidad de ir más allá de la satisfacción del cliente para alcanzar los objetivos empresariales. En la medida que la atracción de clientes es costosa, la verdadera rentabilidad de la empresa procede de la retención de los clientes más valiosos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Siguiendo la propuesta de Day (1999b), y tal como se refleja en el gráfico 2-3, los tres elementos que distinguen a las empresas orientadas al mercado son: (a) tener una cultura orientada al exterior que enfatiza la creación de mayor valor al cliente y la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva; (b) poseer las capacidades distintivas de percepción y relación con el mercado, y de pensamiento estratégico proactivo o capacidad para anticiparse a las oportunidades y amenazas del mercado, y (c) disponer de una configuración o estructura organizativa y sistemas de información, control e incentivos, que permitan a la empresa anticiparse y responder continuamente a las necesidades cambiantes de los clientes y del entorno de mercado, así como introducir y activar la cultura y las capacidades de una organización orientada al mercado.

Gráfico 2-3. Los Elementos de la Orientación al Mercado
Fuente: Adaptado de Day (1999b:6)



Estos tres elementos que distinguen a las empresas orientadas al mercado se refuerzan entre sí y forman la base de un conocimiento compartido, en la cual la organización recoge y transmite sus percepciones del mercado. Sobre la base del modelo de Day (1999b), la presente investigación se centrará en la dimensión cultural y en las capacidades. Teniendo en cuenta que la configuración organizativa, particularmente la estructura organizativa, más que un efecto directo o indirecto sobre los resultados empresariales, probablemente ejerce un papel moderador en los niveles e influencia

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

directa de las capacidades sobre los resultados empresariales, así como por razones prácticas relativas a la extensión del cuestionario, hemos excluido el elemento configuración del modelo a desarrollar. No obstante, el modelo propuesto es consistente con el marco general de la perspectiva de la orientación al mercado basada en las capacidades de Tuominen y Möller (1996) y con la escala de medida de la competencia del conocimiento del mercado de Li y Calantone (1998).

A continuación abordaremos los fundamentos y antecedentes relativos a los dos elementos incorporados en nuestro modelo, que serán desarrollados con mayor profundidad en el apartado 2.4.

2.2.1. La cultura de las empresas orientadas al mercado

Las empresas orientadas al mercado tienen creencias, valores y normas que difieren significativamente de las empresas orientadas a sí mismas. De este modo, siguiendo a Webster (1994), el concepto de cultura organizativa[25] ha sido abordado desde tres perspectivas: la integración, la diferenciación y la fragmentación. Desde la perspectiva de la integración, la cultura es lo que las personas comparten e implica la existencia de un consenso organizativo en los temas esenciales de la empresa. El concepto de marketing requiere el desarrollo de esta perspectiva, lo que equivale a que el compromiso con la orientación al cliente, la creación de valor 'y la calidad sea aceptado como un conjunto básico de normas en todos los niveles y funciones de la organización. Por su parte, desde la perspectiva de la diferenciación, la cultura es lo que hace diferente a las personas entre sí, y podría ser fuente de conflictos en una organización. Desde este enfoque se explica que los valores y puntos de vista de la alta dirección difieran a menudo de los de las personas en los niveles más bajos de la organización[26]. Finalmente, desde la perspectiva de la fragmentación, la cultura es ambigua y tiene múltiples facetas, lo que explica la falta de un consenso compartido y de puntos de vista bien definidos. La cultura es un concepto dinámico que refleja los cambios en la composición de los grupos, la estructura de la organización y el entorno externo. Las personas pueden ser miembros de múltiples subculturas en la organización y sus propios conceptos cambian frecuentemente.

[25] Para Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993) la cultura es un conjunto complejo de creencias y formas de hacer las cosas que influyen en la organización en sí misma y en el mundo que la rodea. Los elementos clave de la cultura organizativa son las reglas formales y estructuras que gobiernan la forma en que los individuos se relacionan unos con otros y los mitos y tradiciones que ayudan a definir la ideología en la organización.

[26] A efectos organizativos, la cultura diferencia a una organización de las demás, y si existen grandes diferencias entre los valores compartidos por los miembros de la organización (subculturas), entonces no existiría una cultura fuerte, es decir, los valores esenciales de la organización no estarían profundamente asumidos y ampliamente compartidos (Robbins, 1996).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La implantación de la orientación al mercado requiere el compromiso de la alta dirección para que la priorización de los intereses del cliente "se impregne" por toda la organización. Ello supone asumir la perspectiva de la integración o cultura corporativa como objetivo prioritario; esto es, el compromiso por parte de la alta dirección para persuadir a la organización en priorizar el objetivo de satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. Por su parte, las perspectivas de la diferenciación y de la fragmentación facilitan la definición de los problemas a solucionar y pueden, por tanto, ser herramientas de dirección útiles para el desarrollo y logro de los objetivos de la orientación mercado.

La cultura organizativa puede ser fuente de ventaja competitiva y de mejores resultados empresariales, cuando es un recurso escaso o raro entre los competidores, es imperfectamente imitable y proporciona las bases para desarrollar actividades de creación de valor para el cliente (Barney, 1986a). En este sentido, según Hall (1993), la cultura organizativa como recurso intangible dependiente de los miembros de la organización contribuye al éxito de la empresa porque genera mayor capacidad para gestionar el cambio e innovar, mayor eficacia de los equipos de trabajo, un estilo de dirección participativa, la percepción de estándares de alta calidad y la percepción de elevados estándares de servicio al cliente. Así mismo, una cultura con unos fuertes valores y creencias compartidas permite el logro de mejores resultados (Dennison, 1984). En este sentido, siguiendo a Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993), las culturas fuertes pueden ayudar a alcanzar una visión compartida y a que exista congruencia de objetivos entre los empleados para el logro de las metas organizativas; facultar a los empleados para flexibilizar y alcanzar los objetivos, y estimular a los empleados de la organización. En esta línea, en la literatura académica se ha contrastado empíricamente la relación positiva entre la cultura organizativa y los resultados empresariales (Barney, 1986a; Fiol, 1991; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Marcoulides y Heck, 1993; Webster, C., 1993), los resultados de los nuevos productos (Moorman, 1995), la eficacia del marketing (Dunn, Norburn y Birley, 1985, 1994) y la adopción de innovaciones (Kitchell, 1995).

Debido a la complejidad y carácter multifacético del concepto de cultura, en la literatura se ha resaltado un gran número de características culturales para favorecer el éxito empresarial. Así, desde la literatura de marketing, estas características culturales son las que corresponden con las de las empresas orientadas al mercado. Desde la perspectiva cultural, la orientación al mercado se ha definido como la cultura que genera con mayor eficacia los comportamientos necesarios para la creación de mayor valor a los clientes y, por tanto, unos mejores resultados para la empresa (Narver y Slater, 1990).

Por su parte, Day (1999b) ha indicado que los rasgos culturales de las empresas orientadas al mercado frente a las orientadas internamente se plasman en una actitud de escucha para aprender, frente a la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

escucha para la realización de una venta inmediata; en que el conocimiento del cliente es un bien muy importante; en la investigación comercial como un medio para reducir la incertidumbre de las decisiones; en la obsesión por conocer a los competidores para anticiparse e influir en sus acciones, y en que los errores se consideran más un medio de aprendizaje que un problema en sí mismos.

Por otra parte, en la literatura también se han resaltado otros rasgos culturales que facilitan o bien el logro de mejores resultados empresariales o bien la innovación en la empresa. Respecto al logro de unos mejores resultados, los rasgos o dimensiones culturales hacen referencia, por un lado, a la importancia que se otorga a ser los mejores, a los detalles en la ejecución del trabajo, a los recursos humanos, a la calidad y al servicio, a la innovación, a los canales informales para mejorar la comunicación y al crecimiento económico y de los beneficios (Dunn, Norburn y Birley, 1985, 1994). También es importante un énfasis en los grupos de interés clave (clientes, accionistas y empleados) y en el liderazgo (Kotter y Heskett, 1992). Los valores que favorecen la competitividad (cultura tipo mercado) y un espíritu emprendedor (cultura tipo adhocracia), frente a las culturas dominadas por la cohesión interna (tipo clan) o por las reglas (tipo jerarquía) son dimensiones a considerar (Deshpandé, Farley y Webster, 1993). Por su parte, la estructura y el propósito organizativos, la organización de tareas, el clima, y los valores y creencias individuales, también contribuyen al logro de resultados (Marcoulides y Heck, 1993). Finalmente, podemos considerar el énfasis en la calidad del servicio, en las relaciones interpersonales, en las tareas de ventas, en la organización del trabajo, en las comunicaciones interpersonales y en la innovación (Webster, C., 1993).

Así mismo, también se ha destacado la importancia que tiene una cultura innovadora en la implantación y desarrollo de estrategias orientadas al mercado. Una cultura innovadora hace referencia al grado en que la organización se centra en la innovación, en la apertura hacia las nuevas ideas y en una respuesta rápida para la toma de decisiones (Menon y Varadarajan, 1992). Estas características favorecen la exploración y la experimentación para desarrollar nuevas líneas de negocios; probablemente, las empresas con una cultura innovadora elegirán estrategias que enfaticen los activos y las capacidades de marketing (Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison, 1999). Por otra parte, una cultura innovadora favorece la implantación de las estrategias orientadas al mercado, reduciendo las rigideces funcionales y las diferencias divisionales mediante la integración interfuncional, debido a la involucración de distintos equipos de trabajo e individuos en el proceso de decisión, y facilitando el compartimiento e intercambio de ideas entre los grupos, así como una comunicación abierta que favorezca el compromiso del personal, debido a que los planes se desarrollan en un clima abierto y todos los miembros tienen la oportunidad de participar.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Siguiendo a Kitchell (1995), las características o dimensiones culturales que afectan a la innovación son: (a) la existencia de objetivos corporativos a largo plazo; (b) la búsqueda activa de información de las nuevas demandas del mercado y los nuevos productos de la competencia; (c) la flexibilidad o apertura a los cambios y a la mejora continua que reduzca la resistencia al cambio, y (d) la orientación hacia el futuro, que favorezca el compromiso del personal con el logro de los resultados sobre la base de la formación.

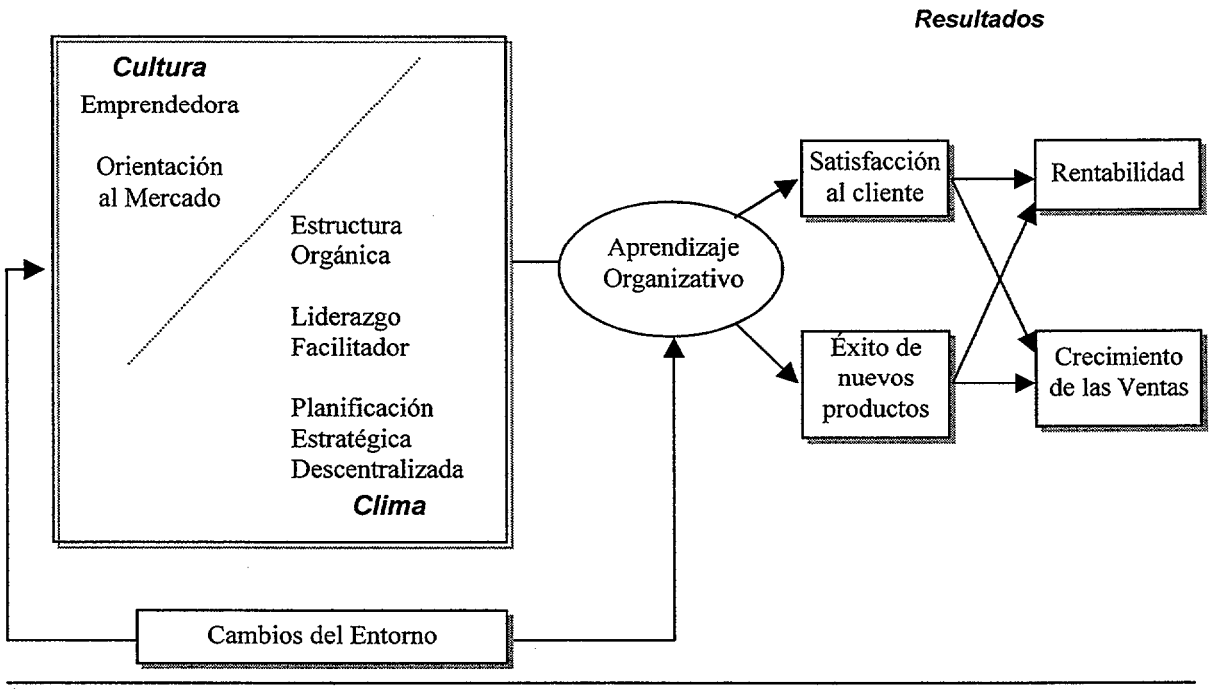
La orientación al mercado favorece la unificación de los esfuerzos y proyectos individuales y departamentales hacia el logro de mejores resultados (Kohli y Jaworski, 1990). En general, se acepta que una cultura orientada al mercado puede ser un determinante relevante del resultado de la empresa, debido a que mediante las manifestaciones en el comportamiento derivadas de esta cultura, las empresas orientadas al mercado pueden satisfacer mejor a los clientes y alcanzar mejores resultados que los competidores. En esta línea, Hurley y Hult (1998) han resaltado la relevancia de la dimensión cultural para que las empresas se adapten a los cambios del entorno y se orienten al mercado. Para estos autores, las manifestaciones más profundas de la orientación al mercado y al aprendizaje están en el ámbito cultural, donde el transcurso del tiempo y las experiencias acumuladas refuerzan los comportamientos y crean procesos organizativos que generan la creencia entre los empleados de que los clientes y el aprendizaje son importantes. Tal como indica Fiol (1991), el sistema de valores y los comportamientos son elementos que interaccionan, por lo que no son sustituibles entre sí ni independientes unos de otros. En este sentido, Avlonitis y Gounaris (1997) han demostrado que una genuina orientación al mercado requiere el ajuste de sus dimensiones cultural y del comportamiento, y que ambas dimensiones están relacionadas y son inseparables.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.2.2. Las capacidades de las empresas orientadas al mercado

Como se ha expuesto en el apartado 1.2.6, la perspectiva de la orientación al mercado de los recursos y capacidades ha adquirido en los últimos años una gran relevancia. En esta línea, Slater y Narver (1995) consideran que la orientación al mercado es uno de los rasgos básicos de la cultura organizativa que favorece el aprendizaje organizativo, lo que implícitamente sugiere que el aprendizaje organizativo requiere de otros valores culturales y de un clima organizativo específico para el desarrollo del aprendizaje. En el gráfico 2-4 se representa esta relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizativo, junto a los restantes elementos de la cultura y clima organizativo para el logro de la ventaja competitiva sostenible y unos mejores resultados empresariales en términos de mercado y financieros.

Gráfico 2-4. La Orientación al Mercado y el Aprendizaje Organizativo
Fuente: Adaptado de Slater y Narver (1995:67)



Para Slater y Narver (1995) la cultura organizativa incluye las creencias y valores que proporcionan las normas de comportamiento en la organización. Por su parte, el clima organizativo es una expresión de cómo "integran" las organizaciones su cultura, estructura y procesos que facilitan el logro de los comportamientos deseados (Deshpandé y Webster, 1992). La cultura y el clima organizativos deben ser complementarios porque, por una parte, sería difícil desarrollar y sostener los comportamientos adecuados si los correspondientes valores organizativos no estuviesen presentes y, por otra parte, los valores serían difícilmente sostenibles si no existiesen los incentivos y ejemplos adecuados (Day, 1994a; Slater y Narver, 1995). Tal como ilustra el gráfico 2-4, los cinco elementos fundamentales del aprendizaje organizativo son la orientación al mercado y el espíritu emprendedor (elementos culturales), así como el liderazgo facilitador, una estructura orgánica y abierta, y una planificación estratégica descentralizada. Todos estos componentes se refuerzan entre sí, generando sinergias que influyen positivamente en el aprendizaje organizativo y en los resultados empresariales.

Slater y Narver (1995) justifican la insuficiencia de los valores culturales que representan la orientación al mercado y, por tanto, la necesidad de incorporar los valores y creencias de un espíritu emprendedor en la cultura de la empresa en dos argumentos. Primero, la orientación al mercado no fomenta una suficiente predisposición al riesgo, como consecuencia de que al centrar sus esfuerzos en el conocimiento de las necesidades actuales de los clientes y de los competidores ignora a los nuevos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mercados y competidores, esto es, generaría un aprendizaje adaptativo; y, segundo, el aprendizaje, además de la información obtenida de los clientes y de la competencia, tal como propone la orientación al mercado, requiere de otras fuentes de información como los proveedores, empresas de otros sectores, consultores, universidades y otras fuentes que poseen conocimiento de valor para la empresa que potencialmente pueda contribuir al aprendizaje. Así, los valores que representa una cultura emprendedora, como la tolerancia al riesgo, la habilidad para la anticipación, la receptividad a la innovación y una activa resistencia a la burocratización, junto a los que corresponden a la orientación al mercado, formarían la base cultural adecuada para favorecer el aprendizaje organizativo, particularmente el de tipo generativo.

Por otra parte, junto a la propuesta integradora de la orientación al mercado y el aprendizaje organizativo desarrollada por Tuominen y Möller (1996), expuesta en el apartado 1.2.6, existen otros planteamientos teóricos integradores como el desarrollado por Tuominen, Möller y Rajala (1997).

Como se puede observar en el gráfico 2-5, que representa el marco conceptual de las capacidades de marketing de Tuominen, Möller y Rajala (1997), para el logro de la ventaja competitiva y, consecuentemente, unos mejores resultados empresariales, las empresas deben desarrollar dos tipos de procesos. El primero, correspondiente a los procesos orientados externamente, está integrado por los comportamientos referentes a las orientaciones al cliente y a la competencia (orientación al mercado) y, el segundo, correspondiente a los procesos orientados hacia el interior de la organización, está formado por la coordinación interfuncional y los sistemas organizativos. A su vez, estos procesos internos y externos están inmersos en las capacidades de marketing que, entre otras, incluyen al aprendizaje organizativo.

Mediante una secuencia de argumentos lógicos que se desarrolla reafirmando el argumento precedente (*modus ponens*), Tuominen, Möller y Rajala (1997) demuestran empíricamente que la capacidad de marketing es una condición necesaria y suficiente de la orientación al mercado. Sucintamente, esta secuencia de argumentos es la siguiente:

Premisa (1): si la capacidad de marketing es el nexo que permite la articulación y utilización de los recursos relacionados con el marketing para la creación de valor,

Premisa (2): si este nexo es el denominador común de los recursos de marketing acumulados,

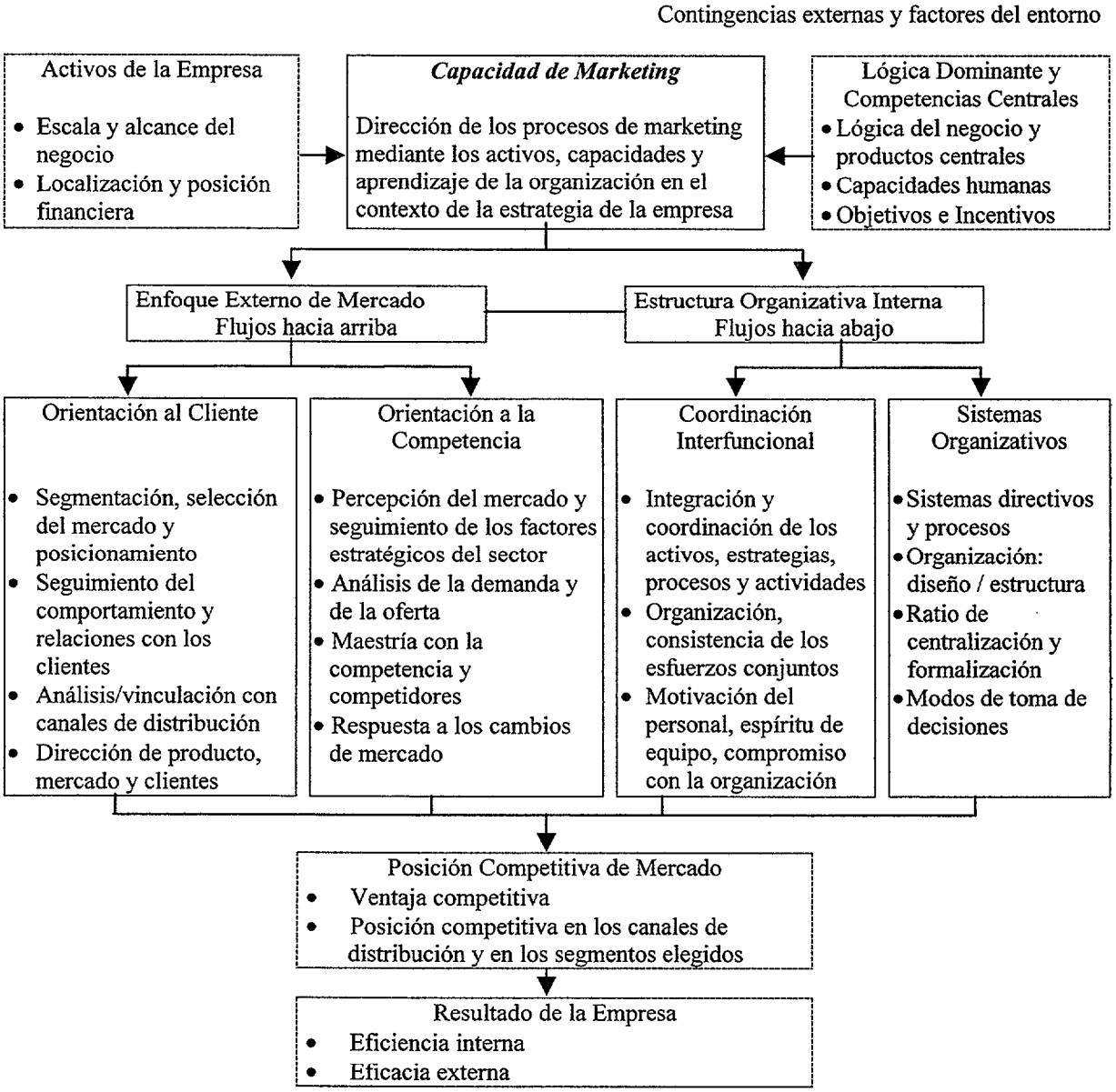
Premisa (3): si este denominador común es una capacidad utilizada por el conjunto de recursos relacionados con el marketing y, como tal, es un antecedente y una consecuencia de la orientación al mercado,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Premisa (4): si esta capacidad es un antecedente y una consecuencia de la orientación al mercado, es también una condición necesaria y suficiente de la orientación al mercado, y

Conclusión: si es condición necesaria y suficiente, entonces es una capacidad de marketing.

Gráfico 2-5. Marco Conceptual de la Capacidad de Marketing
Fuente: Adaptado de Tuominen, Möller y Rajala (1997:1.233)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La cultura y las capacidades de las empresas orientadas al mercado tienen una relación simbiótica, ya que una no puede funcionar sin la otra, y para obtener mejores resultados tienen que estar alineadas (Day, 1999b). Tal como indica Webster (1988b:31), "las empresas obtendrán mayores márgenes de beneficios, índices de repetición de compras y una mayor eficiencia del esfuerzo de marketing si analizan cuidadosamente sus mercados, seleccionan aquellos grupos de clientes cuyas necesidades se

ajustan mejor a las capacidades de la empresa y elaboran su oferta de productos para alcanzar la mayor satisfacción de esas necesidades".

Las capacidades -conjunto integrado de recursos complementarios, tecnologías y aprendizaje acumulado- se ejercen a través de los procesos organizativos (Day, 1994b). A pesar de su estrecha vinculación, las capacidades se distinguen de los procesos porque permiten realizar las actividades en un proceso empresarial. Tal como se expuso en el gráfico 2-3, siguiendo a Day, (1999b), las capacidades de las empresas orientadas al mercado son las de percepción del mercado, las de relación con el mercado y las de pensamiento estratégico. En la medida en que estas capacidades permitan a la empresa realizar mejor que la competencia alguno de los procesos básicos de creación de valor para el cliente, se apoyen en una importante posición de mercado y sean difíciles de igualar, serán fuentes de ventaja competitiva.

Según Tuominen, Möller y Anttila (1999), la orientación al mercado se manifiesta como un recurso basado en la información que se desarrolla a lo largo del tiempo por las capacidades de marketing. Estos autores, en un estudio empírico en el contexto de las empresas industriales finlandesas, demuestran que las capacidades de marketing influyen significativa y positivamente en las dimensiones del comportamiento de la orientación al mercado propuestas Kohli y Jaworski (1990). Como hemos indicado en los apartados anteriores, la orientación al mercado es una parte integral de la capacidad de marketing. No obstante, desde el punto de vista de los recursos y del aprendizaje, la capacidad de marketing es tanto un antecedente cognitivo como una consecuencia del comportamiento de la orientación al mercado, por lo que entre la capacidad de marketing y la orientación al mercado hay un proceso de retroalimentación (Tuominen y Möller, 1996; Tuominen, Möller y Rajala, 1997).

Una empresa orientada al mercado dispone de múltiples fuentes potenciales de creación de ventaja competitiva. Es decir, puede crear beneficios adicionales para el cliente o reducir el coste total de uso y adquisición del producto o servicio (Narver y Slater, 1990). Siguiendo a Narver, Jacobson y Slater (1993), los efectos de la orientación al mercado, *ceteris paribus*, sobre la demanda y los costes son los siguientes:

(a) A través de las orientaciones al cliente y a la competencia una empresa orientada al mercado puede, de forma continua, identificar las bases adecuadas para segmentar y seleccionar los mercados, descubrir y realizar un seguimiento de las necesidades tanto latentes como expresadas de los clientes, comprender lo que los clientes consideran como principales alternativas de satisfacción, estar en una mejor posición en el mercado respecto a sus productos o marcas, crear beneficios adicionales para los clientes y fijar los precios adecuados

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

para crear mayor valor tanto para la empresa como para los clientes. Además, la orientación al mercado facilita a la empresa la comprensión de los factores subyacentes de la demanda y, consecuentemente, un mayor éxito en entornos de mercado dinámicos.

(b) La orientación al mercado reduce los costes de dos formas principalmente. Primero, mejoran la eficiencia de aquellas funciones que no crean valor añadido mediante, por ejemplo, la subcontratación, centrándose en lo que son los mayores intereses expresados o latentes de sus grupos de clientes seleccionados. Segundo, mediante la creación de mayor valor al cliente y generación de un mayor volumen de ventas puede capitalizar mejor las economías de escala, volumen y alcance.

Complementariamente, Day (1999b) expone las siguientes razones por las que teóricamente las empresas orientadas al mercado generan unos mejores resultados empresariales:

(a) Una mayor eficiencia en el coste y en la inversión. Las empresas orientadas al mercado logran menores costes a corto y largo plazo debido, principalmente, a que aprenden a segmentar sus mercados a partir de sus competencias centrales y estrategias de crecimiento, identifican las necesidades latentes tanto de los clientes actuales como de los potenciales, atraen a nuevos clientes y mantienen a los clientes actuales (Day, 1990). Estas eficiencias en la atracción y retención del cliente influyen directamente en los costes totales de la empresa y el aumento en el volumen de ventas influye directamente en los otros costes operativos. No todos los clientes generan los mismos resultados, de forma que los clientes leales son más rentables que los que no lo son. Así, las empresas orientadas al mercado tienen mayor capacidad para identificar y retener a los clientes más rentables. Esta idea también ha sido resaltada por Best (1997), quien argumenta que el principal beneficio de la orientación al mercado se deriva de unos mayores niveles de retención de clientes como consecuencia de su mayor satisfacción, que finalmente constituyen dos elementos clave para mejorar la rentabilidad de la empresa.

(b) Una mayor satisfacción de los empleados. Unos empleados satisfechos son tanto la causa como la consecuencia de la satisfacción del cliente, están más comprometidos con la empresa, son más productivos, más leales y, por ello, los costes de selección y formación son menores.

(c) Unos precios primados. La orientación al mercado contribuye a una propuesta de mayor valor que generalmente se traduce en la fijación de unos precios primados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(d) Un aumento de los ingresos. A pesar de que la evidencia no es concluyente, la mayor habilidad que los competidores para anticiparse a las demandas del mercado y seleccionar con más eficacia los esfuerzos de la innovación, deberían generar unos mayores ingresos.

(e) Una opción prioritaria frente a la competencia. La mayor satisfacción de los clientes crea unos costes de cambio, de resistencia al cambio (psicológicos) o de mayor riesgo (económicos), que los competidores difícilmente pueden superar.

La importancia de la orientación al mercado para el marketing de relaciones también ha sido puesta de manifiesto en la literatura. Webster (1992b) plantea que una relación continua con un conjunto de clientes es el activo más importante de la empresa. Una empresa orientada al mercado minimiza los rechazos de los clientes por su capacidad para gestionar las interacciones con los clientes. Esta capacidad permite el crecimiento de la empresa sobre la base de sus clientes actuales, aumentado la magnitud de las compras de los clientes y la cuota de la empresa en cada compra del cliente. Además, mediante el "boca oreja" y otros medios, estos clientes leales ayudarán a atraer a nuevos clientes a la empresa (Reichheld, 1993).

La escuela nórdica del marketing ha planteado que la esencia del marketing es el establecimiento, fortalecimiento y desarrollo de unas relaciones comerciales rentables con el cliente, de forma que conjuntamente se alcancen los objetivos individuales y organizativos mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas (Grönroos, 1989). Así, los recursos de la empresa (por ejemplo, personal, tecnología y sistemas) tendrían que ser utilizados de forma que se mantenga y refuerce la confianza del cliente en la propia organización (Grönroos, 1994).

Siguiendo a Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González (2000), muchos de los fundamentos de la orientación al mercado y del marketing de relaciones son comunes; por ejemplo, la necesidad de disponer de información útil sobre el entorno, la importancia del valor proporcionado al cliente y la necesidad de una coordinación de funciones. "La orientación al mercado, asumiendo el concepto de marketing desde el punto de vista de las relaciones (Grönroos, 1989), persigue como propósito fundamental generar mayor valor a los clientes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo que permitan mayores ganancias para ambas partes" (Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González; 2000:118).

Por su parte, Claudon y Danon (1995) también han resaltado la importancia de desarrollar la noción de "relación-cliente" como uno de los factores clave que, junto a la visión precisa de los elementos que configuran la oferta y a la identificación del valor que representa esa oferta para el cliente, constituyen

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

el marketing orientado al cliente. El desarrollo de la noción "relación-cliente" supone que en aquellos sectores en los que las relaciones entre el proveedor y el cliente se establecen en general a largo plazo, la clave del éxito reside en crear una relación rica en contenido. No solo la calidad es lo que realmente puede distinguir una oferta comercial de otra sino, principalmente, el tipo de relación que el proveedor llega a establecer con su cliente.

La orientación relacional a largo plazo permite a los proveedores no sólo mantener sino también mejorar su rentabilidad respecto a las empresas que siguen una orientación transaccional (Kalwani y Narayandas, 1995), y contribuye a la creación de valor y satisfacción general del cliente (Crosby y Stephens, 1987). La mejora en la rentabilidad es consecuencia de la reducción de los gastos de ventas, generales y administrativos (costes de mantenimiento y control de los inventarios), de la menor rotación de los clientes, y de la mayor satisfacción de los clientes, que implican uno menores costes de servicio y una mayor eficacia de los gastos de venta. El mantenimiento de relaciones a largo plazo puede ser incluso esencial para la supervivencia del proveedor en la medida que proporciona una ventaja competitiva a largo plazo sin sacrificar su rentabilidad. Esta orientación relacional no reduce el ritmo de crecimiento de las ventas (por ejemplo, presiones en los precios) respecto al de los proveedores que siguen una orientación transaccional en su relación con los clientes (Kalwani y Narayandas, 1995).

Recientemente, en la literatura de la orientación al mercado han surgido algunas investigaciones empíricas que han aportado evidencias de las consecuencias de la orientación al mercado sobre distintos factores que afectan a la relación en el canal de distribución. En esta línea, Siguaw, Simpson y Baker (1998), sobre la base de la teoría de grupos, han verificado los siguientes aspectos: (a) la relación positiva entre la orientación al mercado del proveedor y la orientación al mercado del distribuidor; (b) el efecto positivo de la orientación al mercado del proveedor en el compromiso con la relación; (c) la relación positiva de la orientación al mercado del distribuidor en la confianza y la cooperación; (d) el efecto positivo de la confianza en la cooperación; (e) el efecto positivo de la confianza en la satisfacción del distribuidor con el resultado; (f) el efecto positivo de la cooperación en el compromiso; (g) el efecto negativo de la cooperación en la satisfacción del distribuidor con el resultado, y (h) el efecto positivo del compromiso en la satisfacción del distribuidor con el resultado.

Por su parte, Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González (2000) contrastan en una muestra de empresas industriales asturianas, que la orientación al mercado desde la perspectiva cultural favorece la existencia de una comunicación bidireccional, efectiva y a múltiples niveles entre la empresa y un proveedor. Así mismo, respecto a las dimensiones propias de las relaciones confirman que (a) la comunicación es fundamental para la satisfacción y la confianza con el proveedor; (b) la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

satisfacción es un antecedente de la confianza; (c) la confianza es un antecedente del compromiso afectivo, y (d) la confianza y el compromiso afectivo influyen directamente en la lealtad con el proveedor.

La orientación al mercado y el aprendizaje organizativo del mercado son instrumentos que conjuntamente facilitan a la empresa alcanzar una ventaja competitiva (Morgan, Turnell y Strong, 1999). Existen diversos trabajos que han aportado evidencias empíricas sobre la relación entre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje (Lei, Hitt y Bettis, 1996; Li y Calantone, 1998; Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998; Baker y Sinkula, 1999a, 1999b; Morgan, Turnell y Strong, 1999; Li y Cavusgil, 2000). Esta relación entre la orientación al mercado y las capacidades de aprendizaje organizativo se fundamenta en que la respuesta de la organización a las necesidades de información y actividades sobre los clientes debe acompañarse de procesos organizativos de orden superior, que permitan alcanzar posiciones de ventaja competitiva en el mercado y, por tanto, generar mejores resultados (Dickson, 1996; Hunt y Morgan, 1996). Así, existen evidencias empíricas que han demostrado que a mayor nivel de orientación al mercado, mayores niveles de capacidades de aprendizaje organizativo, esto es, conocimiento estratégico, flexibilidad de las operaciones, procesos de desarrollo estratégico y habilidades directivas (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998).

Basándose en la teoría de recursos y capacidades, Lei, Hitt y Bettis (1996) han propuesto un modelo integrador que relaciona el aprendizaje de la organización con las competencias centrales. Con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva mediante el desarrollo de las competencias centrales, este proceso de aprendizaje debería incluir (a) la adquisición de conocimiento, transferencia y recuperación de la información; (b) la experimentación, a través de procesos de mejora y la aplicación de nuevas tecnologías, y (c) el desarrollo de las rutinas dinámicas que son la base para la canalización de los recursos en capacidades específicas de la empresa, muchas de las cuales dependen de la formación, la consciencia compartida y la experiencia colectiva. Por su parte, Li y Calantone (1998) demuestran las ventajas que se producen en los nuevos productos como consecuencia, por una parte, del proceso de conocimiento del cliente, debido a que permite explorar las oportunidades para la innovación creadas por las nuevas demandas del mercado y reducir el riesgo potencial de un mal ajuste a las necesidades del cliente y, por otra parte, del proceso de conocimiento de la competencia, que crea asimetrías de información para apuntalar sus fortalezas frente a las debilidades de los competidores, entre las empresas más y menos intensivas en la implantación de este proceso.

Respecto a los efectos sobre los resultados empresariales, existen estudios que han comprobado que las empresas de mejores resultados, en comparación con las de peores resultados, tienen un mayor nivel de aprendizaje del mercado (Morgan, Turnell y Strong, 1999). Estos autores, en el sector de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

empresas de servicios financieros establecidas en Gran Bretaña, demuestran la influencia positiva y significativa en los resultados empresariales de la orientación al cliente, la orientación a la competencia, el compromiso con el aprendizaje, las capacidades comparativas de aprendizaje, los valores representados por las mentes abiertas, la visión o propósito compartido y la memoria organizativa. Por su parte, Baker y Sinkula (1999b) contrastan la existencia de un efecto moderador positivo de la orientación al aprendizaje en la relación entre la orientación al mercado y los cambios en la cuota de mercado, y un de un efecto moderador negativo de la orientación al aprendizaje en la relación entre la orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos. A pesar de que sin ambas orientaciones es difícil la introducción con éxito de nuevos productos, una fuerte orientación al aprendizaje probablemente reduce la dependencia de la empresa en la retroalimentación del mercado como única fuente para el desarrollo de nuevos productos. Complementariamente, una alta orientación al mercado y una baja orientación al aprendizaje podría implicar que los nuevos productos introducidos por la empresa fuesen más imitadores que innovadores.

Por otra parte, se contrasta un efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales mediatizado por la innovación del producto (Baker y Sinkula, 1999a), mientras que el efecto de la orientación al aprendizaje sobre los resultados empresariales es tanto directo como indirecto, mediatizado por la innovación. En esta misma línea de investigación, Santos Vijande, Sanzo Pérez, Vázquez Casielles y Álvarez González (2001) en una muestra de empresas industriales españolas de más de 40 empleados, han contrastado el efecto directo, positivo y significativo de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado operativa[27]; la contribución directa, significativa y positiva de la orientación al mercado operativa en los resultados empresariales[28], y la ausencia de relación directa entre la orientación al aprendizaje y los resultados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

[27] La orientación al mercado operativa se midió aplicando la escala desarrollada por Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000).

[28] En esta investigación los resultados se midieron a través de escalas tipo Likert de siete puntos por un indicador agregado de los promedios de la rentabilidad sobre la inversión, el volumen de ventas, el éxito de nuevos productos y el beneficio respecto al último ejercicio, obtenidos de las valoraciones subjetivas de responsables de las empresas con un alto grado de conocimiento de su funcionamiento interno.

2.3. OTROS RECURSOS INTANGIBLES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

La innovación y la marca constituyen dos recursos intangibles relevantes en la literatura de marketing, que en la mayoría de las investigaciones empíricas relacionadas con el logro de unos mejores empresariales han sido tratados independientemente de otros recursos generadores de ventaja competitiva. Comenzaremos este apartado, en primer lugar, con la delimitación conceptual, tipologías, la innovación como proceso, medidas de la innovación, antecedentes, perfiles de las empresas y consecuencias relacionadas con la innovación y, en segundo lugar, expondremos distintos conceptos relativos a la marca, el modelo de planificación de la identidad de marca, así como las diversas funciones o beneficios por las que la marca puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible.

2.3.1. La innovación

Siguiendo a Benavides Velasco (1998), el concepto de innovación fue introducido en el ámbito económico por Joseph A. Schumpeter, quien desde sus primeros trabajos a comienzos de la segunda década del siglo XX le dio un papel preponderante a la innovación, tanto tecnológica como no tecnológica, de la mano del empresario innovador en el desarrollo económico.

En el ámbito del *management*, Drucker (1954:60) ha resaltado la importancia de la innovación como una de las dos funciones básicas de una empresa: comercialización e innovación. Este autor identifica la innovación con la provisión de más y mejores bienes y servicios. "No es suficiente para las empresas proveer bienes y servicios cualesquiera, debe proveerlos mejores y más económicos. Para un negocio no es necesario crecer, pero sí mejorar continuamente".

Delimitación conceptual de la innovación

Tal como indican Hurley y Hult (1998), en muchas definiciones tradicionales del concepto de innovación se puede observar un claro solapamiento con el aprendizaje organizativo, entendido como el nuevo conocimiento o formas de asociar las aciones pasadas con su eficacia y las acciones futuras que influyen en el comportamiento organizativo (Fiol y Lyles, 1985). En esta línea, Thompson (1965) define la innovación como la generación, aceptación e implantación de nuevas ideas, procesos productos o servicios. Por su parte, Zaltman, Duncan y Holbek (1973) la definen como una idea, práctica o bien material percibido como nuevo por una unidad relevante de adopción. Así mismo, en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

otros trabajos más recientes también se puede observar este solapamiento, en los que la innovación ha sido definida como la adopción de una idea o comportamiento –relacionado con un mecanismo, sistema, proceso, política, programa, producto o servicio– que es nuevo para la organización adoptiva (Damanpour, Szabat y Evan, 1989), o como la implantación con éxito de ideas creativas en la organización (Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron; 1996).

A pesar de que en muchas investigaciones el término *innovación* se ha restringido a su aspecto técnico o tecnológico relacionado con el producto (Han, Kim y Srivastava, 1998), el concepto de innovación es de una gran amplitud, cuyo contenido trasciende y va más allá de la propia actividad de la empresa. De acuerdo con esta visión, "la innovación es un proceso sistemático y deliberado mediante el cual se pretende alterar determinados factores de la empresa. A través de este proceso se conciben nuevas ideas que, una vez desarrolladas, permiten la introducción en el mercado de nuevos productos o procesos, la adopción por parte de la empresa de nuevas estructuras organizativas, el empleo de nuevas técnicas comerciales, de gestión, etc." (Benavides Velasco, 1998:132).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tipologías de la innovación

Esta concepción amplia de la innovación es consistente con la propuesta por Joseph A. Schumpeter y ha dado lugar a múltiples clasificaciones. Sin embargo, con la finalidad de esclarecer, simplificar e integrar las distintas taxonomías de la innovación, proponemos una clasificación en la que prevalecen los tipos más significativos recogidos en la literatura revisada; asimismo en esta propuesta están implícitas las innovaciones de producto, de proceso y comerciales (véase cuadro 2-2).

Cuadro 2-2. Tipologías de innovación
Fuente: Elaboración propia

Criterios	Tipos
Naturaleza de la innovación	• Administrativas • Técnicas
Grado de planificación y control	• Emprendedora • Dirigida
Amplitud de la innovación	• Radicales • Incrementales
Grado de presión competitiva	• Proactivas • Reactivas

Los tipos administrativo y técnico han sido definidos explícitamente por Damanpour, Szabat y Evan (1989). Por un lado, las innovaciones administrativas se definen como aquellas que suceden en el componente administrativo e influyen en el sistema social de una organización, tanto de sus miembros

como de las relaciones entre los miembros de la organización. Este tipo abarca el conjunto de normas, roles, procedimientos y estructuras que están relacionadas con la comunicación y el intercambio entre los miembros de la organización, así como con el entorno. Las innovaciones administrativas se concretan en la introducción de nuevos sistemas, procesos administrativos o programas de desarrollo de los recursos humanos. Una innovación administrativa no proporciona un nuevo producto o servicio, pero influye indirectamente en la introducción de nuevos productos o servicios o en sus procesos de producción. Por otro lado, las innovaciones técnicas se definen como las que suceden en el componente operativo e influyen en el sistema técnico de la organización. Los sistemas técnicos abarcan los equipos y métodos de operaciones utilizados para transformar las materias primas o la información en productos o servicios. Una innovación técnica, por tanto, puede ser la adopción de una idea nueva relacionada con un nuevo producto o servicio, o bien la introducción de nuevos elementos en el proceso de producción de bienes o servicios.

La tipología de la innovación en función del grado de planificación y control tiene su origen en los trabajos de Joseph A. Schumpeter, quien sugirió la existencia de dos tipos de innovación: emprendedora (*entrepreneurial*) y dirigida (*managed*). Siguiendo a Khan y Manopichetwattana (1989), la innovación emprendedora es la que surge del aprovechamiento de las oportunidades económicas que se originan por el desarrollo científico y tecnológico. De este modo, las pequeñas organizaciones (empresarios) emprendedoras crecen rápidamente y llegan a ser los principales motores de la innovación. Por otra parte, la innovación tiende a ser dirigida cuando los sectores y los mercados maduran, las empresas supervivientes son grandes, la diferenciación entre los productos es baja y la competencia se centra en el precio. Consecuentemente, los esfuerzos por la innovación se vinculan estrechamente a las fuerzas del mercado y se centran en los procesos tecnológicos para la reducción de costes.

Respecto al criterio *amplitud de la innovación* indicar, en primer lugar, que es consistente tanto con las clasificaciones relativas a los niveles de aprendizaje organizativo de Argyris y Schön (1978), Fiol y Lyles (1985), March (1991) y Slater y Narver (1995), expuestas en el apartado 2.1.2, como con la perspectiva hacia la innovación de las investigaciones relacionadas con determinar los perfiles, características y condiciones de las empresas innovadoras frente a los no innovadoras (Khan y Manopichetwattana, 1989; Capon, Farley, Lehman y Hulbert, 1992; Dougherty, 1998).

Las innovaciones radicales, en general, hacen referencia a innovaciones mayores o "drásticas", se corresponden con procesos o productos nuevos para la empresa y para el mercado, y, en su mayoría, tienen su origen fuera del sector, particularmente las de carácter tecnológico. Por su parte, las innovaciones incrementales hacen referencia a innovaciones menores o adaptativas. Están centradas en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los procesos o productos de la empresa para responder a los cambios del entorno interno y externo de la organización, pero en el ámbito producto-mercado y en las actividades tradicionales de la organización.

El cuarto y último criterio propuesto para establecer una tipología de la innovación ha sido definido explícitamente por Hunt y Morgan (1996) con la finalidad de exponer las dinámicas de creación de ventajas competitivas en su "teoría de las ventajas-recursos". Según el grado de presión competitiva se puede distinguir entre innovaciones proactivas y reactivas. El primer tipo de innovaciones (proactivas) son las que tienen lugar en ausencia de presiones competitivas. Estas innovaciones surgen de la propia competencia del mercado, así como del dinamismo económico generado por las capacidades o espíritu emprendedor (*entrepreneurial*) de las organizaciones. Las innovaciones proactivas contribuyen a la eficiencia o eficacia de la organización y puede dar lugar a posiciones de ventaja competitiva y, consecuentemente, a mejores resultados empresariales. Por su parte, las innovaciones reactivas son las que surgen directamente de las presiones competitivas. El éxito de las innovaciones reactivas dependerá, entre otros aspectos, del grado de protección de los recursos que generan ventaja, de la ambigüedad causal y de las deseconomías temporales. Por otra parte, ambos tipos de innovación, proactiva y reactiva, dependen de otros recursos complejos de orden superior, intangibles y dependientes del conocimiento (Hunt y Morgan, 1996).

La innovación como proceso

Como se ha sugerido previamente, existe un amplio consenso sobre la consideración de la innovación como un proceso formado por un conjunto de actividades que, en un determinado momento y lugar, trae consigo la comercialización con éxito de productos/servicios nuevos o modificados, así como a la introducción de nuevos procesos o técnicas de gestión. Siguiendo a Benavides Velasco (1998) se pueden distinguir distintos modelos sobre el proceso de innovación que representan distintas corrientes o líneas de trabajo procedentes de diversos ámbitos (Fernández Sánchez, 1996): ingeniería, economía de las organizaciones, teoría de la organización y dirección estratégica.

Una de las referencias clásicas en la literatura de organización sobre la identificación y descripción de las fases del proceso de innovación es el trabajo de Zaltman, Duncan y Holbek (1973). Estos autores identificaron dos fases distintas del proceso de innovación: la iniciación y la implantación. Un elemento crítico de la fase de iniciación es la "apertura hacia la innovación", que está determinada por la predisposición de los miembros de la organización hacia la adopción o resistencia a la innovación; es decir, el reconocimiento de la necesidad de nuevas ideas y acciones en la organización. Por su parte,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la implantación hace referencia a la introducción y ejecución de cambios en los programas de la empresa que no han formado parte anterior de las prácticas o soluciones de la organización.

En el debate sobre la "teoría de la ventaja comparativa" mantenido entre Hunt y Morgan (1995, 1996) y Dickson (1996), se ha puesto de manifiesto que el aprendizaje de orden superior, tal como defiende Dickson (1996), no es la "única" fuente indiscutible de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, Hunt y Morgan (1996) otorgan un papel clave a la innovación como recurso intangible para la generación de ventajas competitivas y explican cómo el proceso de la competencia en sí mismo contribuye al aprendizaje organizativo. Tal como hemos expuesto, para Cohen y Levinthal (1990) el aprendizaje de la organización, desde el punto de vista de la adquisición o asimilación de la información para su posterior explotación, es un antecedente de la innovación. "La capacidad de las empresas para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, denominada capacidad de absorción, es un intangible que beneficia indirectamente a la organización" (Cohen y Levinthal, 1990:149).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Medidas de la innovación

Desde un punto de vista operativo, la innovación ha sido medida desde múltiples aproximaciones. En este sentido, hemos identificado la utilización de medidas de la innovación tanto objetivas como subjetivas. Respecto a las medidas objetivas, se han utilizado, entre otros, los siguientes tipos de indicadores/medidas: (a) porcentaje de los ingresos totales correspondientes a los productos que se encuentren en las primeras fases del ciclo de vida (introducción y crecimiento) y a los productos cuya tecnología no estaba disponible hace 10 años (Capon, Farley, Lehman y Hulbert, 1992); (b) porcentaje de productos nuevos introducidos en el mercado en los últimos tres años y de los ingresos por ventas correspondientes a los productos nuevos, de los gastos en I+D imputables a la mejora de los productos y de los procesos de producción y distribución, e indicadores sobre el orden de entrada al mercado (Manu y Sriram, 1996); (c) número absoluto de innovaciones puestas en práctica por la empresa en las distintas categorías de innovaciones (técnicas y administrativas) (Han, Kim y Srivastava, 1998), y (d) número de ideas nuevas adoptadas por la organización y reconocidas en un programa de incentivos de la organización (Hurley y Hult, 1998).

Por su parte, los indicadores subjetivos de la innovación se han centrado en (a) el grado en que los productos o servicios están más cerca o lejos del liderazgo tecnológico, en el número de nuevas líneas de productos y en la amplitud de la innovación (radicales *versus* incrementales) (Khan y Manopichetwattana, 1989); (b) la frecuencia con la que la empresa es la primera en comercializar

nuevos productos o servicios, es el último entrante en mercados establecidos pero todavía crecientes (inversa), se introduce en mercados estables, maduros o en declive (inversa) y está a la vanguardia tecnológica (Deshpandé, Farley y Webster, 1993); (c) el compromiso de la organización con la innovación, por ejemplo, la actitud de la empresa hacia la adopción de la innovación, la frecuencia de aceptación de las propuestas para la introducción de nuevas innovaciones tecnológicas y la respuesta de la dirección a la adopción por los principales competidores de innovaciones (Avlonitis, Kouremenos y Tzokas, 1994); (d) indicadores de éxito sobre los nuevos productos o consecuencias del proceso innovador, como las mejoras del producto, extensiones del producto o nuevas líneas de producto introducidas por la empresa (Baker y Sinkula, 1999; Lado y Maydey-Olivares, 1999), y (e) medidas del grado de innovación, como el ratio de nuevos productos o servicios introducidos por la empresa respecto a la competencia, o el número de nuevos productos o servicios comercializados por la empresa durante los últimos años (Lado y Maydey-Olivares, 1999).

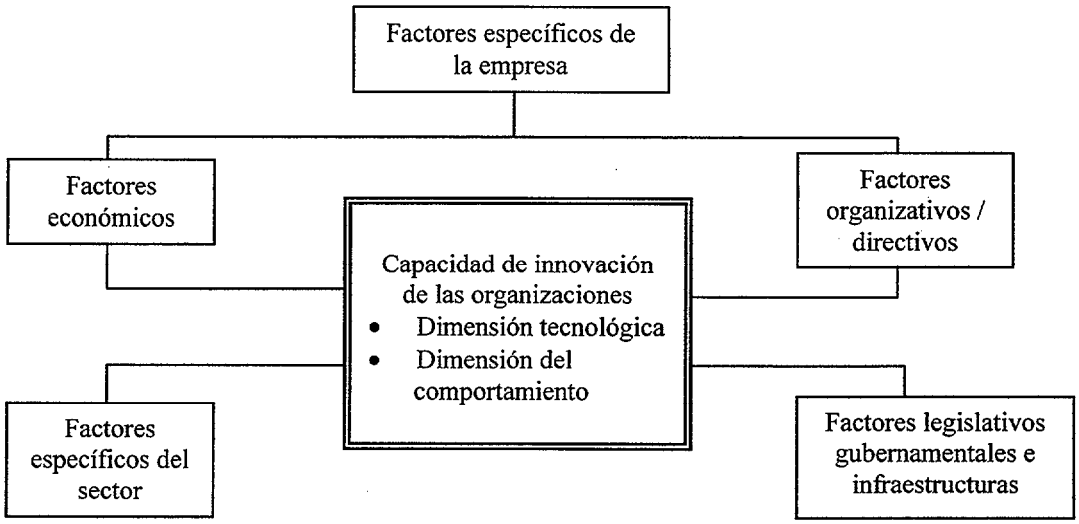
Siguiendo a Avlonitis, Kouremenos y Tzokas (1994), la utilización exclusiva de determinados indicadores de la innovación[29] es insatisfactoria, particularmente los tipos de medidas centrados en el tiempo transcurrido para la adopción de la innovación, las medidas subjetivas sobre el nivel tecnológico de la organización y el número de innovaciones adoptadas por la organización, en el sentido de que la innovación representa una capacidad latente de la empresa compuesta por dos elementos críticos, el tecnológico y el relativo al comportamiento.

Sobre la base del planteamiento previo, Avlonitis, Kouremenos y Tzokas (1994) desarrollan el constructo "capacidad de innovación" (véase gráfico 2-6). Este modelo de innovación distingue, por un lado, la dimensión tecnológica y, por el otro, la dimensión del comportamiento. Las variables explicativas o antecedentes del modelo son los factores económicos (tamaño, rentabilidad, liquidez, utilización de la capacidad productiva, etc.), organizativos (formalización, centralización, complejidad, etc.) y directivos (políticas de selección y formación del personal, orientación hacia la ciencia, profesionalidad de los directivos, existencia de planificación estratégica, etc.). Así mismo, el modelo incluye como factores contextuales las variables relativas a las características del sector (entre otras, la competencia en precios y la existencia de barreras de entrada) y legislativas o de "infraestructuras" (entre otras, incentivos fiscales, cooperación con universidades y centros de investigación).

[29] Entendiendo la innovación en el sentido que plantea Dosi (1989:1.159), es decir, las innovaciones "crean *ceteris paribus* asimetrías que permite(n) a la(s) empresa(s) mejorar su posición competitiva".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 2-6. Modelo conceptual de la capacidad de innovación
Fuente: Adaptado de Avlonitis, Kouremenos y Tzokas (1994:6)



Antecedentes de la innovación

En esta línea de investigación sobre los antecedentes de la innovación para la generación de ventajas competitivas/rentas destacamos, por un lado, los trabajos de Teece (1986) y Mcgrath, Tsai, Venkatraman y Macmillan (1996), quienes desarrollaron y contrastaron un modelo estructural explicativo de las expectativas de renta relativas al proceso de innovación; y, por otro lado, el trabajo de Kitchell (1995) que relaciona las dimensiones culturales con la adopción de la innovación y la adaptación al entorno.

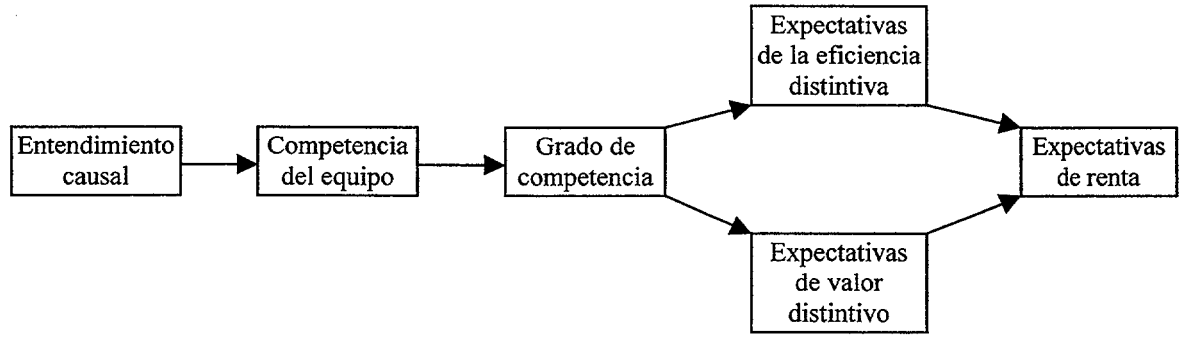
Teece (1986) concluye que la estrategia empresarial es un antecedente relevante de la innovación, particularmente las estrategias relativas a la integración y colaboración. Así mismo, constata que en determinadas circunstancias, como cuando la imitación es accesible o la empresa no puede apropiarse de las rentas que genera la innovación, la empresa innovadora debería centrar sus esfuerzos en otros recursos complementarios con potencial de creación de valor y sobre los que pueda apropiarse de las rentas que generan. En cualquier caso, probablemente la capacidad de innovación por sí sola no es una garantía de éxito empresarial; las empresas, aunque sean las que más y mejor innoven, requieren de otras capacidades, entre ellas las relativas a la producción.

Como se observa en el gráfico 2-7, que ilustra el modelo estructural de los antecedentes de la innovación propuesto por Mcgrath, Tsai, Venkatraman y Macmillan (1996), las expectativas de renta (probabilidad de tener éxito en el proyecto en general y en otros indicadores relevantes del resultado

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de la innovación) dependen de cuatro antecedentes que siguen una secuencia lineal. El primer antecedente, el entendimiento causal o grado de compresión por los miembros de la organización de los beneficios, costes, riesgos, cuellos de botella, amenazas y otros aspectos relacionados con la innovación, influye directamente sobre el segundo antecedente, la competencia del equipo o habilidades de los miembros de la organización. A su vez, este segundo antecedente influye en el tercer antecedente, es decir en el grado de competencia o resultados respecto a los objetivos de fiabilidad, eficiencia, satisfacción del cliente/usuario, etc. Finalmente, el grado de competencia influye tanto en las expectativas de eficiencia (evaluación del grado en que los costes se reducirán y se logrará una mayor eficiencia que los competidores) como en las expectativas de valor (evaluación del grado en que los clientes recibirán mayor valor respecto al periodo anterior y a la competencia, la empresa puede satisfacer a los nuevos segmentos de mercado, y los clientes estén dispuestos a pagar un precio primado).

Gráfico 2-7- Modelo de Antecedentes de las Expectativas de Renta de la Innovación
Fuente: Adaptado de Mcgrath, Tsai, Venkatraman y Macmillan (1996: 397)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por su parte, Kitchel (1995), por un lado, acepta las hipótesis relacionadas sobre los siguientes antecedentes de la innovación: la expansión a los mercados internacionales, la fijación de objetivos a largo plazo, la búsqueda activa de información y los valores organizativos que favorecen la flexibilidad y la comunicación. Por otro lado, rechaza las hipótesis relacionadas con la existencia de valores favorables a la toma de riesgos y orientados al futuro.

Perfiles de las empresas innovadoras

Otra línea de investigación relevante en la literatura de innovación es la relacionada con los perfiles de las empresas innovadoras (Khan y Manopichetwattana, 1989; Capon, Farley, Lehman y Hulbert, 1992), los tipos de orientación a la innovación (Manu y Sriram, 1996) y la organización de las

actividades del proceso innovador, con relación a los perfiles de las empresas según su grado de innovación (Doughterty, 1998).

En su trabajo sobre los tipos y características relativos a la innovación de las pequeñas y medianas empresas, Khan y Manopichetwattana (1989) concluyen que los grupos de empresas más innovadoras tienen comparativamente menor antigüedad, tienden a anticiparse a los acontecimientos del entorno, están más orientadas a la toma de riesgos y también se caracterizan por una mayor preocupación y gestión de la calidad. Por su parte, las empresas menos innovadoras abordan los acontecimientos del entorno desde una postura reactiva, tienen un escaso espíritu emprendedor, son adversas al riesgo y tienden a considerar que el control de la empresa depende de factores externos.

Por otra parte, Capon, Farley, Lehman y Hulbert (1992) identificaron cuatro perfiles o *clusters* ("inventores", "mejoras en procesos", "no innovadores" y "adquirentes"), con relación a la innovación en productos entre las grandes empresas industriales norteamericanas y a sus características respecto al entorno, la estrategia, la organización formal y la organización informal. En concreto, estos autores concluyen que las empresas más innovadoras ("inventoras") se caracterizan por desarrollar su actividad en un entorno de alto crecimiento en el mercado y cortos ciclos de vida del producto. La estrategia enfatiza la investigación y desarrollo (I+D) y la mayor parte del presupuesto en I+D se asigna a los nuevos productos en detrimento de los procesos. La organización formal incentiva especialmente el éxito, las actitudes y los comportamientos emprendedores; se planifican los ciclos de vida del producto y la estructura organizativa favorece la innovación. La organización informal apoya la inversión en ideas nuevas, los planes novedosos y las discusiones científicas.

Manu y Sriram (1996) también identificaron cuatro perfiles u orientaciones a la innovación para, posteriormente, analizar sus relaciones con un conjunto de indicadores de resultados empresariales. El primer *cluster*, denominado "innovadores en productos", se caracteriza por ser el que tiene un mayor número absoluto y relativo de nuevos productos introducidos en el mercado. Los gastos en I+D relacionados con el producto son relativamente altos, pero los asociados con los procesos están en torno al promedio de la muestra. Así mismo, la introducción en el mercado de los nuevos productos de este grupo de empresas es relativamente tardía. El segundo *cluster*, denominado "innovadores en procesos", se caracteriza principalmente por ser el que más presupuesto destina a I+D en procesos. Los niveles de gastos en I+D en productos y el número absoluto de nuevos productos introducidos en el mercado son relativamente moderados, aunque en términos relativos son más bajos que los del primer *cluster*. Este grupo de empresas introduce en el mercado los nuevos productos relativamente pronto. El tercer *cluster*, denominado "no innovadores", se corresponde con el grupo de empresas que introducen los nuevos productos en el mercado en último lugar respecto a la competencia. El gasto en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

I+D, tanto el relativo a los productos como a los procesos, es el más bajo de todos los grupos de empresas, excepto los relacionados con I+D en procesos. El último grupo de empresas es el formado por los "ex-pioneros" en sus mercados. En la actualidad este grupo es muy poco innovador, especialmente respecto a la introducción de nuevos productos en el mercado y a los gastos en I+D.

La identificación de estos cuatro tipos de orientación a la innovación revela algunos aspectos relacionados con el carácter multifacético de la innovación. Por ejemplo, sugiere que la innovación en productos está estrechamente relacionada con la innovación en procesos, mientras que la innovación en procesos solo tiene una relación moderada con la innovación en productos. Así mismo, de esta tipología se desprende la importancia del orden de entrada en el mercado como dimensión independiente de la innovación con relación a las innovaciones en producto y en procesos, lo que implica que algunas empresas tienen que cambiar sus modos de adopción de la innovación. Consecuentemente, según Manu y Sriram (1996), las empresas que son pioneras en la introducción de nuevos productos en el mercado deben preocuparse más por la innovación en procesos, mientras que las empresas que comercializan en último lugar los nuevos productos deben enfatizar más la innovación en productos.

En esta misma línea de investigación, en un reciente trabajo centrado en las capacidades organizativas relativas a las actividades para la innovación en productos, Doughterty (1998) identifica y compara las capacidades organizativas entre las empresas innovadoras y las no innovadoras, respecto a tres áreas delimitadas en términos de relaciones: (a) relación entre el conocimiento de marketing y el de la tecnología para la creación de productos, empresas y competencias; (b) relación entre las distintas tareas para implantar las ideas o coordinación del trabajo para la innovación, y (c) relación entre el personal con la organización para mantener la continuidad de las relaciones laborales o gestión de las relaciones para la innovación. En el cuadro 2-3 se recoge esta comparación entre los distintos perfiles de empresas innovadoras y las tres áreas de relaciones identificadas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 2-3. Comparación de las Capacidades relativas a la Organización de la Innovación
Fuente: Adaptado de Doughterty (1998:19)

Perfiles de la organización respecto al grado de innovación	**Relación mercado-tecnología**	**Relación entre las tareas**	**Relación entre el personal y la organización**
	(a) Grado de diferenciación	**(a) Aspectos que están definidos**	**(a) Naturaleza de las relaciones laborales**
	(b) Referentes comunes para la acción	**(b) Definición del trabajo**	**(b) Norma de reciprocidad**
	(c) Identidad	**(c) Punto central de interés**	**(c) Impulso para la acción**
Organizaciones no innovadoras	(a) Ninguno	(a) Tareas separadas vertical y horizontalmente	(a) Impersonal
	(b) Abstracto, estándares internos de operaciones	(b) El trabajo es un oficio, una función individual	(b) No tomar parte cuando expulsan a otro
	(c) Funcionamiento continuo, lo que somos	(c) Aplicar las soluciones preestablecidas	(c) Limitado, no cometer errores
Organizaciones que desarrollan innovaciones incrementales	(a) Parcial	(a) Los procesos a nivel de producto	(a) Personal solo en el ámbito del producto
	(b) Externo, atributos concretos del producto	(b) El trabajo es tanto un oficio como una actividad colectiva	(b) Ayudar a otros
	(c) Mantenimiento de la categoría del producto, lo que hacemos	(c) Solución de problemas en la categoría de productos	(c) Mantener la cartera actual de productos
Organizaciones muy innovadoras	(a) Amplia, reconocimiento de la importancia de cada ámbito	(a) Procesos de creación de valor, diferenciados por tipos de problemas	(a) Personal, múltiples dimensiones
	(b) Valor para el cliente, oportunidad para la empresa	(b) El trabajo es una práctica colectiva	(b) Hacer el trabajo más interesante para los demás
	(c) Contribuir a la solución de los problemas del cliente, lo que podemos hacer	(c) Identificación y solución de nuevos problemas	(c) Reaccionar a la situación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Consecuencias de la innovación

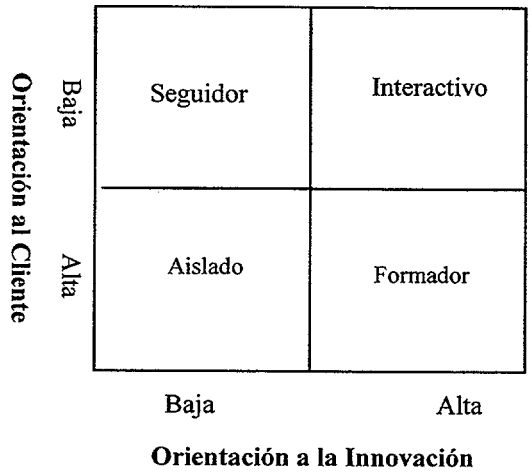
Una tercera línea de investigación en la literatura sobre la innovación se ha centrado en sus consecuencias; es decir, en el logro de unos mejores resultados (Capon, Farley, Lehman y Hulbert, 1992; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Calantone, Di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994; Dickson, 1992, 1996; Hill y Deeds, 1996; Manu y Sriram, 1996). Desde este punto de vista, las empresas más innovadoras son las más oportunas, creativas y prolíficas en la introducción de nuevos productos y servicios, y las que más rápidamente modifican su oferta para proporcionar mayores beneficios al cliente. Así, en un marco competitivo, las empresas necesitan innovar para sobrevivir y crecer (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Moorman, 1995).

Según Capon, Farley, Lehman y Hulbert (1992), las empresas más innovadoras y con mejores resultados financieros se caracterizan por una mayor inversión en I+D, centrarse principalmente en el desarrollo de nuevos productos, estructurarse de forma que favorezcan un espíritu emprendedor y

disponer de una atmósfera informal que facilite la aparición y desarrollo de las nuevas ideas. No obstante, según los resultados de la investigación empírica de Lawton y Parasuraman (1980), la adopción del concepto de marketing, medida por la escala de Kotler (1977), ni dificulta ni impide el desarrollo o introducción de innovaciones en producto.

Respecto a la relación entre la orientación al mercado (al cliente) y la innovación, Berthon, Hulbert y Pitt (1999), desde un punto de vista teórico, han desarrollado una clasificación que identifica cuatro "modos" de orientación estratégica en función de los respectivos niveles de la empresa respecto al grado de orientación al cliente y a la innovación (véase gráfico 2-8).

Gráfico 2-8. Modos de Orientación Estratégica: Orientación al Cliente y a la Innovación
Fuente: Adaptado de Berthon, Hulbert y Pitt (1999:44)



Así mismo, estos autores describen las principales características y competencias de estos "modos" respecto al *focus* (orientación) interorganizativo, a la interacción con los clientes, al desarrollo del producto, a la estrategia de marketing y a las capacidades organizativas y a la cultura. Este marco teórico parte de la premisa de que el flujo de aprendizaje entre marketing e innovación va en ambas direcciones y establece que la elección de un modo u otro de operación, aunque probablemente surja por defecto como consecuencia de los planteamientos de la dirección de la empresa, depende de distintos factores contextuales. En este sentido, Berthon, Hulbert y Pitt (1999) sugieren que los directivos deberían considerar las condiciones del entorno, del poder económico de los clientes y de los factores competitivos y políticos, antes de elegir entre un modo u otro, aunque, en muchas ocasiones, estos factores podrían ejercer una influencia determinante que limita las posibilidades de elección entre los distintos modos estratégicos. En el cuadro 2-4 se recoge una comparación de estos modos estratégicos, sus características y las cuatro capacidades relacionadas con cada modo. Así

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mismo, hemos agregado las condiciones específicas respecto a los factores contextuales que según Berthon, Hulbert y Pitt (1999) deberían ser considerados por los directivos en la adopción de un modo u otro.

Cuadro 2-4. Modos de Orientación Estratégica (Cliente e Innovación), Características, Capacidades y Factores Contextuales
Fuente: Adaptado de Berthon, Hulbert y Pitt (1999:50)

	Aislado	Seguidor	Formador	Interactivo
***Focus* interorganizativo**	La propia organización (organocéntrica)	Los competidores, a través del *benchmarking*	El entorno de la empresa	El entorno de la empresa y la organización
Interacción con los clientes	Baja y principalmente transaccional	Alta y seguidora	Directiva	Alta y recíproca
Desarrollo del producto	Mínima / tangencial a las necesidades y deseos de los clientes	Incremental	Dirigido por la tecnología / discontinua	Co-desarrollo
Estrategia de marketing	Mantenimiento / conservación	Reactiva	Aseverativa	Colaboradora
Capacidades Organizativas / Cultura	Centrada internamente / burocrática	Servicio al cliente / desarrollo I+D	Dirigida por la tecnología / marketing aseverativo	Interacción holográfica, adhocracia
Entorno	Estable	Complejos caracterizados por cambios rápidos y frecuentes en las necesidades y deseos de los clientes	Rápida evolución de la tecnología (por ejemplo ingeniería genética)	Amplia variedad de deseos y necesidades de los clientes y de tecnologías alternativas
Poder económico (negociación) de los clientes		Cuando el poder de los clientes es mayor que el de los proveedores (por ejemplo, muchos fabricantes de alimentación frente a las grandes superficies)		
Factores competitivos			Intensificación de la competencia como consecuencia de la globalización y desrregulación. Por ejemplo, fabricantes de ordenadores y *software*	
Factores políticos	Por ejemplo, la preeminencia tradicional de los maestros cerveceros en su sector o el poder de los sindicatos en otros (por ejemplo, pilotos de líneas aéreas)			

Berthon, Hulbert y Pitt (1999) concluyen que la clave no es una orientación al cliente insuficiente o una atención inadecuada a la innovación, sino más bien un *focus* estratégico general inapropiado dadas las circunstancias del entorno, en el sentido de que el planteamiento correcto debería ser la adopción de la postura estratégica que mejor facilite el logro de las metas y objetivos futuros de sus empresas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

No obstante, a pesar de estas recomendaciones, según se desprende de la revisión conceptual que hemos realizado, de las evidencias empíricas aportadas por las investigaciones centradas en las consecuencias de la orientación al mercado, particularmente las que han incorporado el constructo innovación y analizado los efectos moderadores en los niveles y relaciones propuestos, así como con los argumentos planteados por Day (1999a) en su trabajo sobre las concepciones erróneas de la orientación al mercado, consideramos que el marco conceptual y prescriptivo de Berthon, Hulbert y Pitt (1999) debería ser matizado, tal como expondremos con mayor detalle en el próximo apartado.

Desde un punto de vista empírico, existen investigaciones que han verificado la relación positiva entre la orientación al mercado, la innovación y el impacto del proyecto de innovación en los resultados (Atuahene-Gima, 1995), así como la influencia que ejerce la orientación al mercado en las características de la innovación, tales como la adecuación innovación-marketing, la ventaja del producto y la coordinación de los equipos de trabajo interfuncionales (Atuahene-Gima; 1995, 1996). Respecto a la orientación al aprendizaje (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), también se ha verificado su efecto positivo en el compromiso con la organización y en la innovación (Farrell, 1999).

Por su parte, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín (1998) demostraron que, en el caso de que los nuevos productos tuviesen éxito, la orientación al mercado conduce a una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades que conciernen a la innovación. Específicamente, se contrastó la asociación positiva entre la orientación al mercado y el grado en que (a) los nuevos productos ofrecen ventajas a los clientes de la empresa; (b) los nuevos productos se desarrollan en consonancia con las capacidades técnicas y recursos de los que se dispone para afrontar la innovación, y (c) el tipo de proceso de desarrollo seguido es consistente con las recomendaciones de la literatura.

El papel mediador de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se ha fundamentado en las características que comparten la orientación al mercado y la innovación, representadas por su mayor participación social, interconexión con las redes personales de su sistema, contacto con los agentes de cambio, exposición con los canales de comunicación interpersonales y compromiso con la obtención activa de información (Rogers, 1995; Verhees, 1998). Este papel mediador también ha sido contrastado por Slater y Narver (1994), Han, Kim y Srivastava (1998), Hurley y Hult (1998), Baker y Sinkula (1999a) y Lado y Maydeu-Olivares (1999).

En términos generales, parece que la orientación al mercado favorece el desarrollo de las capacidades centrales relativas a la innovación, a la calidad y al servicio. Dichas capacidades generan las ventajas competitivas relacionadas con la mayor lealtad de los clientes, el mayor éxito de los nuevos productos, mayores cuotas de mercado y el logro de mejores resultados empresariales de rentabilidad y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

crecimiento de las ventas (Slater y Narver, 1994). Consistente con este planteamiento, Han, Kim y Srivastava (1998) analizan el efecto mediador de la innovación, técnica y administrativa, en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, y verifican la relación positiva e indirecta de la orientación al mercado sobre los resultados mediatizada por las innovaciones técnicas y administrativas. Por su parte, Hurley y Hult (1998) enfatizan el papel de la cultura innovadora y las dimensiones culturales de la innovación (énfasis en la toma de decisiones participativas y el aprendizaje), demostrando en su investigación empírica la relación entre la cultura y la capacidad para innovar y, finalmente, su capacidad de desarrollo de una ventaja competitiva y alcanzar altos niveles de resultados. Así, parece que la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados económicos es mayor si está mediatizada por la innovación (Lado y Maydeu-Olivares, 1999).

Para concluir este apartado indicar, por una parte, que, de acuerdo con Christiansen (2000), en el resultado de la innovación (por ejemplo en el éxito de los nuevos productos) influye una amplia variedad de sistemas y prácticas directivas como la estrategia y la fijación de objetivos, el diseño de la estructura y procesos del sistema de dirección estratégica de recursos humanos y la cultura. Así mismo, los sistemas de innovación pueden variar entre sectores y entre empresas de un mismo sector. En este sentido, por ejemplo, el problema de innovación de una empresa de alta tecnología no es el mismo que el de una empresa fabricante de productos de alimentación (Santos Vijande, 1996).

Por otra parte, tal como se desprende de los argumentos expuestos en este apartado, la capacidad de innovación es un recurso susceptible de generar rentas cuando cumpla las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva sostenible: es valioso, difícil de duplicar y las rentas que genera pueden ser apropiadas por la empresa.

2.3.2. La marca

Los tópicos de la marca[30] y el valor de la marca[31] han experimentado un renovado interés en la literatura de marketing desde la última década del siglo XX, como se desprende de la posición que

[30] Según la *American Marketing Association* (AMA) la marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.

[31] Para Srivastava y Shocker (1991) el valor de marca es un conjunto de asociaciones y comportamientos de los clientes de la marca, miembros del canal o empresas que permiten a la marca obtener mayores volúmenes o mayores márgenes que los que obtendría sin el nombre de marca y que le da una fuerte ventaja diferencial sostenible.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ocupan entre las prioridades de investigación propuestas por el *Marketing Science Institute*[32] (MSI) y de los numerosos trabajos de investigación existentes, entre otros, los de Aaker (1991, 1996), Keller (1993), Selnes (1993), Simon y Sullivan (1993), Lane y Jacobson (1995), Gómez Arias y Rodríguez del Bosque Rodríguez (1996), García Rodríguez (1997), Keller y Aaker (1997), Delgado Ballester y Munuera Alemán (1998) y Henderson, Iacobucci y Calder (1998). No obstante, junto a los conceptos relativos a la marca y al nombre de marca coexisten otros términos que enfatizan distintas dimensiones del valor de la marca, como, por ejemplo, la lealtad de marca[33] (Jacoby y Kyner, 1973), el valor de marca para el cliente[34] (Keller, 1993), la reputación de la marca[35] (Selnes, 1993), y la identidad de marca[36] (Aaker 1991, 1996).

Siguiendo a Vázquez Casielles (1998), la investigación tradicional de la gestión del valor de la marca centrada en la selección de diferentes composiciones alternativas de producto, la elección del nombre de marca y el diseño de campañas publicitarias ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico como consecuencia del reconocimiento de la ventaja competitiva que genera el valor de marca, la utilización de fuentes de información más sofisticadas y el trabajo de Aaker (1996), en el que se desarrolla un modelo de planificación estratégica de la identidad de marca.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

[32] Entre las prioridades de investigación establecidas por el MSI para el periodo 2000/2002, la construcción y medida del valor de marca se encuentran entre los tópicos de mayor interés [www.msi.org].

[33] Según Jacoby y Kyner (1973), lealtad de marca abarca un conjunto de seis condiciones necesarias y colectivamente suficientes: (1) la lealtad de marca es la propensión (no aleatoria), (2) relacionada con el comportamiento (compra), (3) expresada a lo largo del tiempo, (4) por alguna unidad de toma de decisiones, (5) con respecto a una o más marcas alternativas de un conjunto de marcas competidoras y (6) es función de unos procesos psicológicos.

[34] Keller (1993) define el valor de marca para el cliente como el efecto del conocimiento de la marca en las respuestas del consumidor hacia las acciones de marketing relacionadas con la marca. Es decir, el valor de la marca para el cliente incluye las reacciones del consumidor a los distintos elementos del marketing *mix* de un producto con marca en comparación con sus reacciones a los mismos elementos del marketing *mix* atribuidas a una versión con un nombre ficticio o a un producto/servicio sin nombre de marca. Por tanto, una marca tendrá valor para el cliente cuando el cliente esté familiarizado con la marca y mantenga alguna asociación favorable, fuerte y única hacia la marca.

[35] Selnes (1993) define la reputación de la marca como una percepción de la calidad asociada con el nombre de marca, lo que constituye un elemento extrínseco (una marca puede dar una percepción de calidad general no necesariamente basada en el conocimiento de las especificaciones detalladas o intrínsecas del producto o servicio); es decir, un atributo relacionado con el producto pero que no es parte del producto físico en sí mismo (elementos intrínsecos), que facilita la elección de marca cuando los elementos intrínsecos o atributos del producto o marca sean difíciles o imposibles de utilizar.

[36] Para Aaker (1991, 1996), la identidad de marca ha sido definida como un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son: (1) el reconocimiento del nombre de marca, (2) la fidelidad a la marca, (3) la calidad percibida y (4) las asociaciones de la marca.

Como se muestra en el gráfico 2-9, este modelo de planificación de la identidad de marca está integrado por tres componentes: (a) el análisis estratégico de la marca, (b) el sistema de identidad de la marca y (c) el sistema de implantación de la identidad de la marca. El elemento central de este modelo es la identidad de marca, cuando ésta suministra proposiciones de valor a los clientes o credibilidad a otras marcas de la empresa, con el objetivo de establecer relaciones con los clientes. Como sugiere este modelo, a partir de un análisis estratégico de la marca, que incluye el análisis de los clientes, de la competencia y un auto-análisis de la marca, se construye la identidad de marca que no debe diseñarse en su totalidad desde la perspectiva de la marca como producto, sino que deben considerarse también otras tres perspectivas adicionales de la marca (como organización, como persona y como símbolo), para contribuir a mejorar el conocimiento (recuerdo y reconocimiento) y crear las bases para la diferenciación de la marca. Finalmente, establecidas las relaciones marca-cliente como consecuencia de la identidad de marca, se implantará esta identidad de marca, lo que incluye el posicionamiento de la marca[37], la ejecución y el seguimiento.

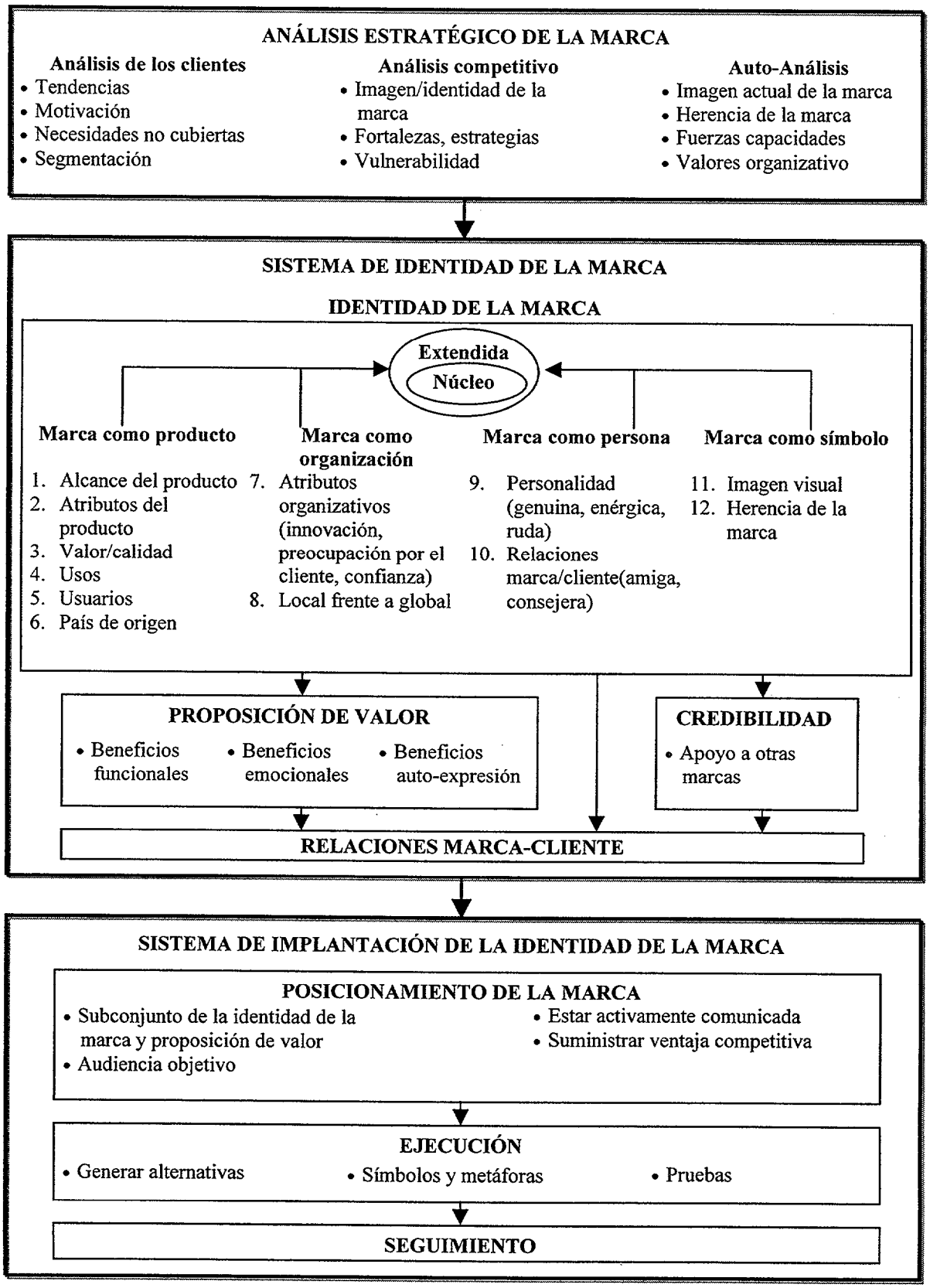
Para Keller (1993), las motivaciones que han impulsado a determinar el valor de la marca son de dos tipos: financieras y estratégicas. Por un lado, las motivaciones financieras están relacionadas con mejorar la precisión de la valoración de la marca con una finalidad contable, a efecto de fusiones, adquisiciones o desinversiones. En este sentido, Vázquez Casielles (1998) indica que las razones financieras para la valoración de la marca pueden ser relativas a la cesión de los derechos de marca (compra/venta y concesión de licencias), a garantizar créditos, solicitar indemnizaciones por uso ilegal o para completar la documentación recogida en los estados financieros. Por otro lado, las motivaciones estratégicas están relacionadas con la mejora de la productividad del marketing, es decir, con la justificación de inversiones, con la formulación, implantación y control de estrategias de extensión de marca[38] y de diferenciación, y con la orientación de actuaciones y asignaciones presupuestarias (Vázquez Casielles, 1998).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

[37] El posicionamiento de la marca es una parte de la identidad de la marca que se identifica con la propuesta de valor que debe ser activamente comunicada a la audiencia objetivo.

[38] En este sentido, Keller y Aaker (1997) distinguen las extensiones de marca de producto de las extensiones de marca corporativa. Una extensión del nombre de marca hace referencia a la utilización de un nombre de marca existente para la introducción de un nuevo producto. Por tanto, cuando para nombrar a un nuevo producto que no pertenece a las categorías actuales de la oferta de la empresa se utiliza un nombre de marca existente distinto al nombre corporativo o de la empresa, se haría mención a una extensión de marca de producto. Y, por otra parte, una extensión de marca corporativa hace referencia a la utilización del nombre corporativo o de la empresa para nombrar de alguna manera a los nuevos productos.

Gráfico 2-9. Modelo de Planificación de la Identidad de Marca
Fuente: Aaker (1996:80)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Respecto a los distintos enfoques con los que ha sido abordada la medida del valor de marca, Simon y Sullivan (1993) han identificado cinco perspectivas distintas: (a) utilización de los activos de la marca bajo condiciones de adquisición o desinversión; (b) los precios primados; (c) la influencia del nombre de marca en la evaluación del cliente, a través de encuestas sobre las preferencias, actitudes, o intenciones de compra; (d) la estimación del coste de sustitución de la marca o el coste de establecer un producto con una nueva marca y (e) la estimación del efecto multiplicador de los beneficios de la marca. Siguiendo a estos autores, las cinco perspectivas o métodos de valoración de la marca, presentan los siguientes inconvenientes:

(a) Esta perspectiva se basa en la habilidad de la empresa propietaria de la marca para utilizar los activos de la marca bajo condiciones de adquisición o desinversión (Mahajan, V.; Rao, V. y Srivastava, R., 1990).

(b) La técnica de los precios primados básicamente presenta tres problemas. En primer lugar, solo recoge una dimensión del valor de la marca, es decir, no tiene en cuenta que una marca con valor puede reducir los costes de marketing de los productos actuales y futuros (por ejemplo, de publicidad). En segundo lugar, con frecuencia los precios primados son una consecuencia de los atributos físicos relacionados con la calidad. Por consiguiente, la estimación del valor de la marca basada en los precios primados podría sobrevalorar la marca, a menos que se ajuste por el diferencial de los mayores costes de producción soportados para igualar el nivel de calidad correspondiente a los atributos físicos incorporados. Y, en tercer lugar, la técnica del precio primado no tiene en cuenta los beneficios futuros esperados del nombre de la marca. En la medida en que el precio actual y los gastos de marketing influyan en la demanda futura, la estimación basada en el precio primado será sesgada. Así mismo, esta técnica también estaría limitada en el caso de "primas" en precio negativas respecto al precio promedio de la categoría de productos, por ejemplo, en el caso de productos con marca de distribuidor, y en el caso de que los precios estuviesen "regulados" y en determinadas categorías del producto no existiesen diferencias en precio, por ejemplo, cigarrillos (*Winston* frente a *Marlboro*).

(c) La técnica de la influencia del nombre de marca en la evaluación del cliente presenta dos inconvenientes. Por un lado, el relacionado con la traducción de las evaluaciones de los clientes en estimaciones de beneficios para la empresa y, por otro lado, al igual que la técnica del precio primado, excluye las expectativas de beneficios futuros relacionados con la marca y no tiene en cuenta las diferencias en los costes de producción de los productos con marca.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(d) Esta aproximación está limitada porque se centra en un solo componente del valor de la marca relacionado con el valor de la marca en el lanzamiento de nuevos productos y no proporciona información sobre el valor de la marca en su uso actual a partir de los productos existentes.

(e) Esta técnica multiplica los "pesos" de la marca por el promedio de los beneficios de los tres últimos años. Los pesos de la marca se basan tanto en datos históricos (cuota de la marca, gastos en publicidad) y en valoraciones subjetivas sobre la estabilidad de la categoría de producto, la estabilidad de la marca y el carácter internacional de la marca. Esta técnica puede producir estimaciones sesgadas e inconsistentes del valor de la marca debido al uso de datos históricos, que no aseguran su traslación a los beneficios futuros. Además, la dependencia de juicios individuales dificulta el aplicar la técnica consistentemente en distintos períodos de tiempo o entre empresas.

En base a las críticas mencionadas, Simon y Sullivan (1993) desarrollaron una técnica para estimar el valor de la marca derivada de las cotizaciones de la empresa en el mercado financiero. No obstante, a pesar de que esta técnica o perspectiva financiera para la valoración de la marca supera varias limitaciones inherentes en las otras aproximaciones[39], también está limitada porque solo es aplicable para valorar las marcas de aquellas empresas que coticen en mercados financieros regulados.

Por otra parte, para avanzar teórica y empíricamente en la investigación del valor de marca es necesario separar el valor financiero del capital de marca (que incluye a indicadores como las tasas de lealtad, cuota de mercado y precio promedio) de las dimensiones que reflejan la percepción del consumidor sobre la marca (Vázquez Casielles, 1998). En este sentido, Keller (1993) considera las siguientes dimensiones sobre el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: las relacionadas con el recuerdo y el reconocimiento de la marca, y con la imagen de marca o tipos de asociaciones con los atributos (relacionadas o no con el producto), las vinculadas con los beneficios (funcionales, experimentales o simbólicos) y las que se corresponden con las actitudes, así como el favoritismo, fuerza o unicidad de estas asociaciones que sugiere la marca en los consumidores.

Como hemos adelantado, la marca ha sido reconocida en la literatura como un recurso intangible susceptible de generar ventajas competitivas (Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993; Berthon, Hulbert y Pitt, 1997; Keller, y Aaker, 1997). El valor de la marca surge de la confianza de los consumidores hacia una marca respecto a sus competidores. Esta confianza se traduce en lealtad del cliente y en la

[39] En rpimer lugar, usa medidas objetivas basadas en el mercado, y por lo tanto permite las comparaciones a lo largo del tiempo y entre empresas. En segundo lugar, implícitamente incorpora el efecto del tamaño del mercado y el crecimiento, y algunos otros factores que influyen en la rentabilidad futura. Por último, considera tanto el aumento de los ingresos como la capacidad de reducir costes del valor de la marca.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

disposición a pagar un precio primado por la marca. Por tanto, la construcción del valor de la marca le proporciona a la empresa una ventaja competitiva que incluye las oportunidades para el lanzamiento de productos con extensiones de marca exitosas, resistencia a las acciones promocionales de la competencia y una habilidad para crear barreras competitivas de entrada (Farquhar, 1990).

La función esencial de las marcas es crear diferencias entre las entidades con potencial para la satisfacción de necesidades. No obstante, estas diferencias pueden crear valor tanto a la empresa como a sus clientes. El valor que genera una marca a la empresa puede proporcionarle los siguientes beneficios: resistencia ante momentos difíciles, actuar como una barrera ante la competencia, ser una plataforma para lanzar nuevos productos, contribuir al buen funcionamiento de los programas de marketing, facilitar la fidelización, proporcionar márgenes altos, permitir un apalancamiento comercial, ayudar a la promoción y restar importancia a los errores de las marcas con mayor valor (García Rodríguez, 1997).

Complementariamente, Berthon, Hulbert y Pitt (1997) distinguen los beneficios que se derivan para vendedores y compradores. Para los vendedores, las marcas facilitan las siguientes funciones: (a) de ventas para el logro de la repetición de compras por parte del cliente y mejorar los resultados financieros; (b) la introducción de nuevos productos; (c) los esfuerzos promocionales, dando a la empresa un nombre en el que centrarse; (d) la fijación de precios primados; (e) la segmentación del mercado, permitiendo la comunicación de un mensaje coherente a los grupos de clientes seleccionados, y (f) la lealtad de marca, complementariamente a la función de identificación, particularmente importante en las categorías de productos donde la compra leal es una característica del comportamiento de compra. No obstante, Morgan y Hunt (1994) destacan que el número de funciones que realiza una marca no es un fiel reflejo de su valor, ya que pueden existir marcas con distinto valor a pesar de que desempeñen el mismo número de funciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.4. HACIA UN MODELO EXPLICATIVO DE LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA INNOVACIÓN Y LA MARCA

Antes de abordar la justificación, descripción de los elementos e interrelaciones del modelo propuesto, comenzaremos este apartado exponiendo las tres falsas dicotomías o formas de miopía que según Day (1999a,b) impiden o dificultan a las empresas orientarse al mercado, así como, según nuestro criterio, justificar las diferencias o matizaciones respecto al marco conceptual y prescriptivo de los modos estratégicos (cliente y tecnología) propuesto por Berthon, Hulbert y Pitt (1999), tal como hemos adelantado en el apartado 2.3.1. Así mismo, la consideración explícita de estas concepciones erróneas de la orientación al mercado (falsas dicotomías) y matizaciones al marco de los modos estratégicos (cliente y tecnología), contribuye a fijar las bases conceptuales del modelo propuesto.

Según Day (1999a,b) estas falsas dicotomías hacen referencia a que: (a) las empresas o bien "guían" a los clientes o bien les "siguen"; (b) las empresas no pueden simultáneamente satisfacer a los clientes actuales y estar preocupadas por satisfacer a los clientes potenciales, y (c) el empuje o impulso tecnológico no puede equilibrarse con el tirón o demandas del mercado.

DICOTOMÍA falsa nº 1: ***seguir a los clientes frente a guiar a los clientes***.

En muchas ocasiones, en detrimento de la relevancia de la investigación comercial y del conocimiento de los deseos y necesidades de los clientes, se ha argumentado, en primer lugar, que los clientes responden o reaccionan más favorablemente a lo que les es más familiar y cómodo; en segundo lugar, que estos métodos de investigación son incapaces de solucionar las exigencias o demandas contradictorias de los clientes y, además, son deficientes ya que en un estudio de mercado los clientes no dicen claramente lo que piensan porque no están tomando decisiones con su propio dinero y, finalmente, que los clientes consideran las primeras versiones de una nueva tecnología o servicio imperfectas y costosas en comparación con las versiones existentes más refinadas.

Para Day (1999a,b), estas críticas, a pesar de su utilidad, no han tenido en cuenta que la visión y convicción de la dirección de la empresa sobre la existencia de un mercado para un nuevo producto o servicio debe fundamentarse en una profunda comprensión del comportamiento del cliente, de las necesidades latentes, de los cambios en las demandas del mercado y de una cierta insatisfacción con las alternativas actuales. En este sentido, un componente importante de las empresas orientadas al mercado es la "visión de futuro" -*industry foresight*- (Hamel y Prahalad, 1994), que es la habilidad de la organización para antinciparse y quizás dar forma a la evolución del mercado basada en un profundo conocimiento de las tendencias tecnológicas, demográficas, normativas y estilos de vida que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

pueden ser aprovechadas para reformular las reglas del sector y crear un nuevo espacio competitivo (Hamel y Prahalad, 1994). Desde este punto de vista, la visión de futuro sobre el mercado es una orientación estratégica hacia el mercado que va más allá de la consideración de los clientes y competidores actuales a corto plazo, este es, centra su atención en el conjunto más amplio de factores que forman los mercados (Jaworski y Kohli, 1996).

Estar orientado al mercado significa cambiar la perspectiva a corto plazo y superficial sobre la información relacionada con el cliente por un punto de vista más profundo. Sobre la base de un conocimiento profundo de los clientes actuales y potenciales se podría reducir la incertidumbre asociada al conocimiento de las actitudes y comportamientos de los clientes y aprender a ignorar las reacciones y consideraciones superficiales del cliente extraídas de una investigación comercial.

DICOTOMÍA falsa nº 2: ***clientes actuales frente a mercados potenciales.***

Una variante de esta falsa dicotomía establece que las empresas orientadas al mercado solo son reactivas y simplemente responden con cierta habilidad a los eventos y tendencias en sus mercados; es decir, son incapaces de liderar los cambios que supongan una ruptura de las reglas de juego y concebir nuevas formas de competir. La lógica que sostiene esta segunda falsa dicotomía se centra en que las empresas que se preocupan mucho por satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, no tienen en cuenta las nuevas tecnologías o soluciones aparentemente solo aplicables en mercados pequeños o emergentes que no forman parte de la base actual de clientes de la empresa.

Esta ausencia de consideración de las nuevas tecnologías o soluciones se podría explicar en función de los modelos mentales[40] (Day y Nedungadi, 1994) que guían a los directivos a otorgar a los clientes actuales una atención desproporcionada, lo que podría ser muy arriesgado cuando se produjesen cambios significativos en el ámbito tecnológico o en los comportamientos del mercado.

Por tanto, estar orientado al mercado no solo significa centrarse en las necesidades de los mercados actuales, sino también requiere el seguimiento y conocimiento de la evolución del sector. Es decir, hacer un seguimiento continuo a los nuevos entrantes y tratar de conocer sus capacidades, intenciones y estrategias.

[40] Un modelo mental o una representación directiva tiene como propósito proveer al directivo una estructura de conocimiento coherente en su ámbito de actuación (Day y Nedungadi, 1994). Estos modelos mentales sirven como un marco de conocimiento que selecciona y activamente modifica la experiencia en orden a alcanzar una representación de la experiencia coherente, unificada, conforme a las expectativas, y consistente con el conocimiento (Alba y Haser, 1983).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DICOTOMÍA falsa nº 3: ***impulso de la tecnología frente a la demanda del mercado.***

Las empresas de alta tecnología tienen más éxito cuando adoptan una perspectiva equilibrada que rechace la dicotomía entre estar orientado al mercado o a la tecnología. Como se ha expuesto previamente, en el caso de que los nuevos productos tuviesen éxito, la orientación al mercado conduce a una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades que conciernen a la innovación (Santos Vijande, 1996; Santos Vijande, Vázquez Casielles y Díaz Martín, 1998). En muchos sectores, la excelencia o el desarrollo tecnológico es una condición necesaria para la supervivencia de las empresas; sin embargo, cuando se compatibiliza con la orientación al mercado permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades y facilita el éxito empresarial.

En conclusión, las empresas orientadas al mercado pueden (a) seguir a los clientes para la identificación de sus problemas potenciales y orientarlos en las soluciones presentadas, (b) satisfacer las necesidades de los clientes actuales y estar atentas a las oportunidades que surjan en los mercados emergentes en los que no interviene y (c) aunar la investigación científico-técnica más precisa con la más refinada investigación de mercados. De esta forma, la única elección verdadera para la empresa es orientarse más o menos al mercado (Day, 1999a,b).

Respecto a la justificación de nuestras diferencias con el modelo propuesto por Berthon, Hulbert y Pitt (1999), y sobre la base de la revisión de literatura realizada, indicar, en primer lugar, que estar orientado al mercado no es lo mismo que estar orientado al cliente. En la literatura sobre el marketing y la orientación al mercado existen muchas referencias bibliográficas que han resaltado las diferencias entre ambos conceptos, entre otras, los trabajos de Narver y Slater (1990); Kohli y Jaworski (1990); Llonch Andreu (1993); Gutiérrez Cillán y Rodríguez Escudero (1996); Jaworski y Kohli, 1996; Vázquez Casielles y Trespalacios Gutiérrez, (1998); Kotler, Cámara y Grande (2000), y Lambin (2000). Básicamente, estar orientado al cliente equivale a centrarse exclusivamente en la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, lo que implícitamente supone la exclusión de otros agentes o instituciones del entorno externo de la organización (competidores, distribuidores, proveedores, tecnología y macroentorno), que equivaldría a una "nueva miopía" del marketing. No obstante, tal como plantea Grover (1996b) se podría contraargumentar que para estar orientado al cliente se deberían tener en cuenta esas fuerzas externas porque, si no fuese así, difícilmente una empresa podría satisfacer a sus clientes. En cualquier caso, la esencia de la orientación al mercado es la satisfacción de las necesidades, expresadas y latentes, actuales y futuras, de los clientes actuales y potenciales, mediante la creación de mayor valor que los competidores (Day, 1990; Grover, 1996b).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En segundo lugar, las evidencias empíricas revisadas no han aportado resultados consistentes respecto al papel moderador del entorno. De acuerdo con una de las conclusiones expuestas en el Capítulo 1, la propuesta a refutar es que las empresas más orientadas al mercado están en mejor situación para el éxito bajo cualquier condición del entorno. Y, en tercer lugar, en condiciones de alta intensidad competitiva, la orientación al mercado junto a la orientación a la innovación (tecnológica) pueden crear efectos sinérgicos que favorezcan el logro de una ventaja competitiva. En nuestra opinión, Berthon, Hulbert y Pitt (1999) no aportan ninguna razón convincente para recomendar que en entornos de alta intensidad competitiva las empresas puedan adoptar tanto el modo estratégico "formador" como el "interactivo". Como estos autores reconocen, ambos "modos" son compatibles, entonces, si una alta orientación al mercado y a la tecnología (innovación) pueden generar una mayor ventaja competitiva sostenible, entendemos que independientemente de la intensidad competitiva del entorno las empresas pueden aspirar a tener una alta orientación en ambas dimensiones.

2.4.1. Justificación de la elección del modelo de Day (1994a,b; 1999a,b)

Las razones que nos han llevado ha considerar las aportaciones de Day (1994a,b; 1999a,b) como base conceptual del modelo que pretendemos desarrollar y validar son las siguientes: (a) su fundamentación teórica; (b) el concepto de marketing que subyace en su planteamiento; (c) su "ventaja comparativa" en el tratamiento y solución de la dualidad planteada por las perspectivas culturales y del comportamiento de la orientación al mercado, y (d) su dimensión estratégica.

(a) La fundamentación de este modelo tiene unas sólidas bases teóricas no solo en la literatura de la orientación al mercado, sino también en la teoría de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo. Estos fundamentos refuerzan los argumentos tradicionalmente expuestos en la literatura de marketing para la consideración de la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible. Así mismo, resaltan el importante papel que puede desempeñar la dirección de la empresa en la identificación, desarrollo, protección y utilización de tales recursos para su posterior transformación en ventaja competitiva y en mejores resultados empresariales.

(b) Muchas concepciones tradicionales de la orientación al mercado se han apoyado en un concepto de marketing exclusivamente centrado en la dimensión transaccional. Frente a estos planteamientos, el modelo que defendemos asume explícitamente una definición amplia del concepto de marketing que, además de la dimensión transaccional, incorpora la dimensión

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

relacional del marketing (Grönroos, 1989, 1994; Gummesson, 1991), al incluir la capacidad de vinculación con el canal de distribución o de relación con los clientes.

(c) Los modelos tradicionales han integrado las perspectivas cultural y del comportamiento de la orientación al mercado desde el punto de vista de sus solapamientos conceptuales y operativos o por la necesidad de que el sistema de valores organizativos debe ser acorde con los comportamientos. Por su parte, el modelo de Day (1999b) integra la cultura, las capacidades y los procesos organizativos de las empresas orientadas al mercado a través de una configuración organizativa distintiva caracterizada por (1) una estructura organizativa orientada estratégicamente al mercado, es decir, que permita a la organización anticiparse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado y centrarse en la creación de valor al cliente; (2) unos sistemas de información, control e incentivos coherentes que faciliten el complemento y apoyo de la cultura, capacidades y estructura organizativa, y (3) la flexibilidad, es decir que esta configuración ni inhiba el aprendizaje ni la mejora continua. Así mismo, la base de conocimiento compartido o parte de la memoria organizativa en la cual la organización recoge y transmite la información del mercado como resultado de un proceso de aprendizaje, es un nexo de unión entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y sus capacidades. Cuando este conocimiento es compartido en toda la organización se convierte en el punto de referencia común que permite que la estrategia no sea un conjunto de actividades desconectadas, sino que sea una estrategia coherente. Consideramos que este planteamiento asume implícitamente los argumentos de los modelos integradores "tradicionales" y, además, proporciona una explicación consistente de los mecanismos que dan lugar a la integración de las perspectivas culturales y del comportamiento de la orientación al mercado.

(d) Las aportaciones de Day (1994a,b; 1999a,b) pueden encuadrarse en una corriente de investigación multidisciplinar denominada "dirección estratégica orientada al mercado" –*market-focused management*-, que se centra en el logro de los objetivos financieros mediante el compromiso de toda la organización con la satisfacción del cliente. Desde esta óptica, la dirección estratégica orientada al mercado sostiene que la estructura, los sistemas, los procesos y la cultura organizativa influyen en la habilidad de la empresa para satisfacer a los clientes (Grover, 1996a). Por tanto, las bases y fundamentos aportados por Day (1994a,b; 1999a,b) entendemos que proporcionan una visión más completas y de mayor capacidad explicativa de los resultados empresariales que las perspectivas tradicionales de la orientación al mercado (expuestas en los apartados 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3 y 1.2.4). Así mismo, este modelo reconoce explícitamente que la capacidad de pensamiento estratégico forma parte del conjunto de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

capacidades que caracterizan a las empresas orientadas al mercado. La capacidad de pensamiento estratégico es consistente con el concepto de visión de futuro de Hamel y Prahalad (1994) y, en línea con los argumentos de Jaworski y Kohli (1996), su incorporación en el modelo facilita que el elemento respuesta de la orientación al mercado no sea exclusivamente reactivo, es decir, permite la formulación de estrategias con la finalidad de que la empresa pueda anticiparse a las amenazas y oportunidades del mercado. Por otra parte, la característica estratégica de este modelo se refleja en su configuración en torno a los procesos de creación de valor al cliente[41]. Esta configuración en torno a los procesos, a través de los cuáles se ejercen las capacidades,[42] facilita que las funciones del marketing no sean consideras independientes de otras funciones (Webster, 1992) y que la responsabilidad del marketing no sea exclusiva del departamento de marketing (Gummesson, 1991).

2.4.2. Elementos e interrelaciones del modelo propuesto: Objetivos e hipótesis

Una vez justificada la elección del modelo de Day (1999a,b) como base conceptual para el desarrollo del modelo propuesto, a continuación describiremos sus elementos e interrelaciones, así como la exposición de las hipótesis que nos permitan alcanzar los objetivos de esta investigación.

Como hemos adelantado en este capítulo, el modelo de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo que pretendemos desarrollar y validar está integrado por dos elementos: la cultura y las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Así mismo, con la finalidad de mejorar su capacidad explicativa y evaluar la contribución de los distintos recursos al logro de mejores resultados empresariales, hemos intentado integrar dos recursos intangibles relevantes en la literatura de marketing: la innovación y la marca.

La cultura de las empresas orientadas al mercado es fuerte (Robbins, 1996), está orientada al exterior de la organización y representada por valores que favorecen la calidad (definida por el cliente), la creación de mayor valor al cliente y el logro de una ventaja competitiva sostenible. Siguiendo a Day (1999b), las principales características de la cultura de las empresas orientadas al mercado (opuestas a las de las empresas centradas en sí mismas) son las siguientes:

[41] Por ejemplo, el proceso de tramitación de un pedido de los clientes en el que intervienen varios departamentos o funciones de la empresa (Day, 1990; 1994b, 1999b).
[42] Conjunto de técnicas y conocimiento acumulado (Day, 1990; 1994b, 1999b).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(a) Todas las decisiones tienen su origen en el cliente, lo que implica que no se considere al cliente "el objetivo de las ventas", sino el árbitro final que influye en las decisiones de la empresa.

(b) Prima una actitud de escucha para aprender frente a la escucha para vender, lo que implica un conocimiento profundo de los clientes, con independencia de su nivel de exigencia.

(c) Otorga mucho valor al conocimiento sobre el cliente. La cultura organizativa influye en la capacidad de aprendizaje del mercado y en la utilización del conocimiento sobre el cliente en los siguientes aspectos: (1) contribuye a que los modelos mentales permitan discernir cuál es el conocimiento más importante y útil y cómo tiene que interpretarse; (2) a través de las normas culturales influye en la decisión sobre quiénes deberían tener este conocimiento y si están o no obligados a compartirlo, y (3) influye en la utilización de ese conocimiento mediante el marco de normas culturales que priman o sancionan los comportamientos.

(d) Tiene una alta consideración de la investigación de mercados. Ésta se considera el precio a pagar por un conocimiento amplio y profundo del cliente, de la competencia, de los miembros del canal, del conocimiento anticipado de los cambios en el mercado, y por facilitar la selección de las mejores alternativas de decisión.

(e) Estas empresas están muy preocupadas por la competencia, en el sentido de que siguen de cerca su evolución y comparan sus resultados con los de los competidores.

(f) Consideran que los errores son más una oportunidad para aprender que un problema en sí mismo.

(g) La alta dirección es un modelo a imitar, en el sentido de que con sus prioridades y comportamientos juegan un papel clave por las señales visibles que emiten a la organización.

Como se ha expuesto, la cultura organizativa es un recurso complejo que tiene múltiples facetas. En este sentido, en los trabajos de Day (1994b), Sinkula, Baker y Noordeweir (1997), Hurley y Hult (1998) y Menon, Bharadwaj, Adidam, y Edison (1999) hemos identificado cinco dimensiones teóricas relevantes que permiten recoger esta complejidad y carácter multifacético de la cultura orientada al mercado: (a) compromiso con el aprendizaje, (b) visión o propósito compartido, (c) "mentes abiertas", (d) toma de decisiones participativa y (e) cultura innovadora.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(a) El compromiso con el aprendizaje es un valor distintivo que probablemente influya en que la organización promueva una cultura de aprendizaje. Si una organización no promueve o da valor al aprendizaje, probablemente aprenda poco. En una organización comprometida con el aprendizaje, los directivos básicamente están de acuerdo en que el aprendizaje es un elemento clave para el logro de una ventaja competitiva, la mejora continua y la supervivencia de la organización.

(b) La visión o propósito compartido influye en la dirección del aprendizaje y del conocimiento. La presencia de estos valores indica la existencia de un propósito común en la organización, un acuerdo total en todos los niveles, funciones y divisiones de la organización sobre la visión del mercado, y el compromiso de los miembros de la organización con los objetivos de ésta.

(c) Los valores representados por una "mentes abiertas" están relacionados con el "desaprendizaje", es decir el cuestionamiento de las rutinas, creencias y soluciones mantenidas o adoptadas por la organización para responder a la información del mercado. Estos valores influyen en la intensidad del conocimiento del mercado y reflejan la aceptación a plantear críticamente las presunciones compartidas y los sesgos propios en la interpretación de las actitudes y comportamientos del cliente, así como el reconocimiento de que las múltiples vías por las que la organización percibe la información del mercado deben ser consideradas desde una perspectiva crítica.

(d) La toma de decisiones participativas hace referencia al grado de apertura e involucración en la toma de decisiones; es decir, se trata de un reflejo de que la toma de decisiones se delega al nivel de autoridad más bajo posible. La toma de decisiones participativas es un rasgo cultural que favorece la involucración y el compromiso, la libertad percibida para actuar e innovar y los flujos de información y comunicación verticales.

(e) Las normas y valores representados por una cultura innovadora consisten en la receptividad a las nuevas ideas y a la innovación como parte de la cultura de las empresas orientadas al mercado. Estos rasgos culturales específicos se manifiestan en una rápida aceptación de la innovación técnica basada en la investigación, y de la innovación en los programas y proyectos de la dirección, la búsqueda activa de ideas innovadoras y la aceptación de innovaciones arriesgadas. Cuando se disponen de los recursos adecuados, la cultura innovadora facilita el desarrollo de la capacidad de innovación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El segundo elemento de las empresas orientadas al mercado lo constituyen las capacidades. Como hemos adelantado, según Day (1999b) estas capacidades son las siguientes: (a) capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, (b) capacidad de vinculación con el canal de distribución o relación con los clientes y (c) capacidad de pensamiento estratégico.

(a) La capacidad de seguimiento y comprensión del mercado hace referencia a la habilidad de las organizaciones para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado. Las actividades relacionadas con esta capacidad permiten a las organizaciones aprender de forma continua de sus mercados; por tanto, es parte de un proceso de aprendizaje que requiere la existencia de una memoria colectiva (base de conocimiento compartido) para que la organización no pierda y aproveche este conocimiento. Las empresas orientadas al mercado utilizan muchos "métodos" para percibir y asimilar la nueva información del mercado que les faciliten anticiparse a las oportunidades emergentes y a las amenazas de la competencia, así como la previsión con mayor precisión de la respuesta del mercado a los cambios en la estrategia. Estos "métodos" de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado se caracterizan por una actitud abierta hacia las tendencias del mercado, que se refleja en la adopción de una actitud imparcial frente a la investigación; un análisis detallado de las acciones de la competencia; la colaboración del personal de contacto con el cliente a proporcionar sistemáticamente información a la dirección de la empresa; la investigación de necesidades latentes; la búsqueda activa de nuevas oportunidades de mercado en sectores emergentes, y el fomento de la experimentación continua.

(b) Mientras que la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado permite a la empresa anticiparse a las oportunidades del mercado, la capacidad de relación con los clientes permite a la empresa estrechar los vínculos con sus clientes de una manera interactiva. Las empresas orientadas al mercado destacan por su habilidad para retener a los clientes de más valor. Lo que impulsa a estas empresas a seguir una estrategia de marketing relacional es la mejora en los beneficios derivada de una mayor retención de clientes (incremento del volumen de bienes y servicios adquiridos por los clientes actuales y la posibilidad de que los clientes leales se conviertan en prescriptores de los productos y servicios de la empresa) y de una mejora de la eficacia y eficiencia de las acciones de marketing (Barroso Castro y Martín Armario, 1999).

Particularmente en mercados de consumo maduros en los que en muchas ocasiones las ventajas competitivas han sido neutralizadas por los competidores, las empresas que desarrollan con éxito estrategias centradas en la retención de clientes destacan por dar un tratamiento diferenciado a los clientes, de forma que los mejores clientes reciben el mejor

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

trato; tomar decisiones sobre toda la información disponible de los clientes, que podría combinar la información de los registros internos de la empresa y de otras fuentes de información externa; prevalecer una actitud que asume la elaboración de una oferta comercial personalizada para cada cliente, y, finalmente, contar con unos procesos flexibles para la creación y entrega de valor al cliente.

Por su parte, en los mercados empresariales (industriales) las costosas relaciones planteadas desde una óptica en la que los intereses de las partes son contradictorios, en muchas ocasiones están evolucionando hacia una relación de colaboración con la finalidad de reducir los costes de la relación y mejorar los resultados de las partes (Day, 1999b).

(c) La capacidad de pensamiento estratégico contribuye a que la empresa pueda formular estrategias ganadoras que se anticipen a las oportunidades y amenazas del mercado y no exclusivamente estrategias que reaccionen a las nuevas condiciones del mercado. Esta capacidad de pensamiento estratégico se caracteriza porque el proceso de planificación enfatiza la colaboración interfuncional e interdepartamental, se adapta a las circunstancias que afectan a los temas estratégicos, es participativo y se inicia con un conocimiento profundo y compartido de las dimensiones que crean valor al cliente. Así mismo, la alta dirección desarrolla planes de contingencia y controla las distintas estrategias de la empresa, tanto las de carácter financiero como las relacionadas con el ámbito del marketing y de los recursos humanos.

Por otra parte, el modelo que pretendemos validar también incorpora la capacidad de innovación y la importancia de la marca, debido a su relevancia en la literatura de marketing como fuentes de ventaja competitiva.

Como hemos expuesto previamente, la capacidad de innovación ha sido incorporada en recientes investigaciones sobre las consecuencias de la orientación al mercado. El enfoque externo de la orientación al mercado, el énfasis en el aprendizaje, la toma de decisiones participativas y la cultura innovadora estimulan la generación de ideas, aumentan el grado de comprensión, mejoran la creatividad y contribuyen a la implantación de nuevas ideas para satisfacer las demandas del mercado (Day, 1994a,b; Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Narver y Slater, 1995; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997, Han, Kim y Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998). Por consiguiente, la capacidad de innovación es fuente de ventaja competitiva sostenible y contribuye al logro de mejores resultados empresariales. En el modelo que proponemos, la capacidad de innovación se centra en el grado de liderazgo tecnológico y en el reconocimiento de los nuevos productos y servicios de la empresa, en la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

innovación en los procesos administrativos y de producción, y en el grado de innovación respecto a la competencia.

Por su parte, la inclusión de la marca obedece a su consideración como recurso relevante en el ámbito del marketing con potencial para generar ventaja competitiva, así como a la posibilidad que ofrece de poder comparar empíricamente su contribución como activo intangible a los resultados empresariales frente a las capacidades. La adopción del término "importancia de la marca" se justifica porque su medida está centrada en las funciones que desempeña la marca para la empresa (Berthon, Hulbert y Pitt, 1997). Tal como hemos expuesto, la lealtad hacia la marca (Jacoby y Kyner, 1973), el valor de marca para el cliente (Keller, 1993), la reputación de la marca (Selnes, 1993) y la identidad de la marca (Aaker, 1996) son distintas aproximaciones hacia el valor de la marca que en su instrumentación resaltan otras dimensiones. Según la clasificación propuesta por Fahy y Smithee (1999), la marca constituye el único activo intangible de nuestro modelo, que junto a la cultura, las capacidades de las empresas orientadas al mercado y la capacidad de innovación, nos permitirá evaluar la contribución de distintos tipos de recursos al logro de mejores resultados.

Finalmente, el modelo incorpora dos constructos relacionados con los resultados empresariales: el resultado de los nuevos productos y los resultados globales. El resultado de los nuevos productos puede considerarse un antecedente del éxito empresarial, un indicador del resultado del proceso innovador o una consecuencia directa e indirecta de la capacidad de innovación y de la orientación al mercado, respectivamente (Atuahene-Gima, 1995; Moorman y Miner, 1997; Garret, Buisson y Grave, 1998; Li y Calantone, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Lado y Maydeu-Olivares, 1999). En nuestro modelo, la medida del resultado de los nuevos productos está centrada en su rentabilidad, éxito comercial, rapidez con la que logran una elevada cuota de mercado idoneidad de las nuevas aplicaciones o versiones del producto y oportunidad del momento en que fueron introducidos en el mercado.

Por su parte, los resultados globales han sido medidos objetiva y subjetivamente (Dawes, 1999), con indicadores financieros y de mercado -no financieros- (Homburg y Fassnacht, 1999). Los indicadores financieros seleccionados son la rentabilidad de la inversión, el crecimiento y el margen comercial de las ventas. Por su parte, los indicadores de mercado seleccionados son el crecimiento de la cuota de mercado, la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Sobre la base de las consideraciones teóricas y evidencias empíricas expuestas en los dos primeros capítulos, la formulación del primer objetivo de la presente investigación, así como las hipótesis derivadas, pueden establecerse como sigue:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

OBJETIVO 1: DESARROLLAR Y VALIDAR EL CONSTRUCTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

HIPÓTESIS:

H1: Desde la perspectiva de las capacidades y del aprendizaje, la orientación al mercado puede representarse en una estructura de, al menos, cuatro dimensiones explicativas de los resultados empresariales. Estas cuatro dimensiones representan la (a) cultura organizativa orientada al mercado y las capacidades de (b) seguimiento y comprensión del mercado, (c) pensamiento estratégico y (d) vinculación con el canal o relación con los clientes.

H2: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y su capacidad de seguimiento y comprensión del mercado.

H3: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y su capacidad de pensamiento estratégico.

H4: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y su capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes.

H5a: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y el resultado de los nuevos productos.

H5b: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y el resultado global de la empresa.

H6a: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado.

H6b: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes.

H7a: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes y el resultado de los nuevos productos.

H7b: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes y el resultado global de la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

H8: A mejores resultados de los nuevos productos, mejores resultados globales.

Teniendo en cuenta las consideraciones relativas a la innovación y la marca expuestas en los apartados anteriores, como recursos potenciales para generar ventajas competitivas y, consecuentemente, mejores resultados empresariales, el segundo objetivo de esta investigación se centra en integrar en el modelo explicativo de los resultados empresariales los recursos intangibles más relevantes en la literatura de marketing. Dicho objetivo, así como las hipótesis que se derivan del mismo, pueden formularse explícitamente en los siguientes términos:

OBJETIVO 2: **INTEGRAR Y EVALUAR EMPÍRICAMENTE LA INSTRUMENTACIÓN PROPUESTA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO CON OTROS RECURSOS INTANGIBLES RELEVANTES PARA LA TEORÍA DEL MARKETING (INNOVACIÓN Y MARCA) EN UN MODELO EXPLICATIVO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

HIPÓTESIS:

H9a: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y la capacidad de innovación.

H9b: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de innovación y el resultado de los nuevos productos.

H9c: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de innovación y el resultado global de la empresa.

H10a: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la importancia de la marca para la empresa y el resultado de los nuevos productos.

H01b: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la importancia de la marca para la empresa y el resultado global de la empresa.

Sobre la base de las consideraciones teóricas y evidencias empíricas expuestas en los dos primeros capítulos de la presente investigación, planteamos formalmente nuestro tercer objetivo y las hipótesis derivadas relativas a las turbulencias de mercado y tecnológicas, así como al tamaño de las empresas, antigüedad, sector de actividad al que pertenecen, tipo de consumidores finales, distribución geográfica de sus mercados y participación de capital extranjero, en los términos siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

OBJETIVO 3: **EXPLORAR Y CONTRASTAR LA EXISTENCIA DE DIFERENCIAS EN LOS NIVELES MEDIOS DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO PROPUESTO, ASÍ COMO LOS EFECTOS MODERADORES QUE EJERCEN EL ENTORNO Y OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y SUS MERCADOS EN LAS RELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DEL MODELO**

HIPÓTESIS:

H11a:Existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado agrupadas según la turbulencia de sus mercados A mayor turbulencia del mercado, mayores capacidades de orientación al mercado e innovación.

H11b:A mayor turbulencia de mercado, mayor impacto positivo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados empresariales.

H12a: Existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado agrupadas según la turbulencia tecnológica A mayor turbulencia tecnológica, mayores capacidades de las empresas orientadas al mercado y de innovación.

H12b:A mayor turbulencia tecnológica, mayor impacto positivo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de la innovación sobre los resultados empresariales.

H13a:Las empresas de mayor tamaño, según su número de empleados y cifra de ventas, tendrán mayores niveles de capacidades de orientación al mercado y de innovación A mayor tamaño empresarial, mayores niveles de capacidades de orientación al mercado y de innovación.

H13b:El tamaño de la empresa, según su número de empleados o cifra de ventas, no modera la relación entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales.

H14a:No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado en función de su antigüedad.

H14b:La antigüedad de la empresa no ejerce ningún efecto moderador en las relaciones entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

H15a:No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado agrupadas según el sector de actividad al que pertenecen: alimentación y maquinaria.

H15b:El sector de actividad al que pertenecen las empresas (alimentación o maquinaria) modera las relaciones casuales entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales. En el sector de alimentación el efecto será mayor que en el de maquinaria.

H16a:Las empresas que desarrollan su actividad en mercados de consumo, respecto a las que lo hacen en mercados de empresas, tendrán mayores niveles de capacidades de orientación al mercado y de innovación.

H16b:El impacto positivo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de la capacidad de innovación sobre los resultados será mayor en los mercados empresariales que en los mercados de consumo.

H17a:No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado ni en la capacidad de innovación, en función de sus principales mercados geográficos de destino (mercado nacional o mercado de exportación).

H17b:El mercado geográfico de la empresa (nacional o de exportación) no ejerce ningún efecto moderador en las relaciones causales entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados de la empresa.

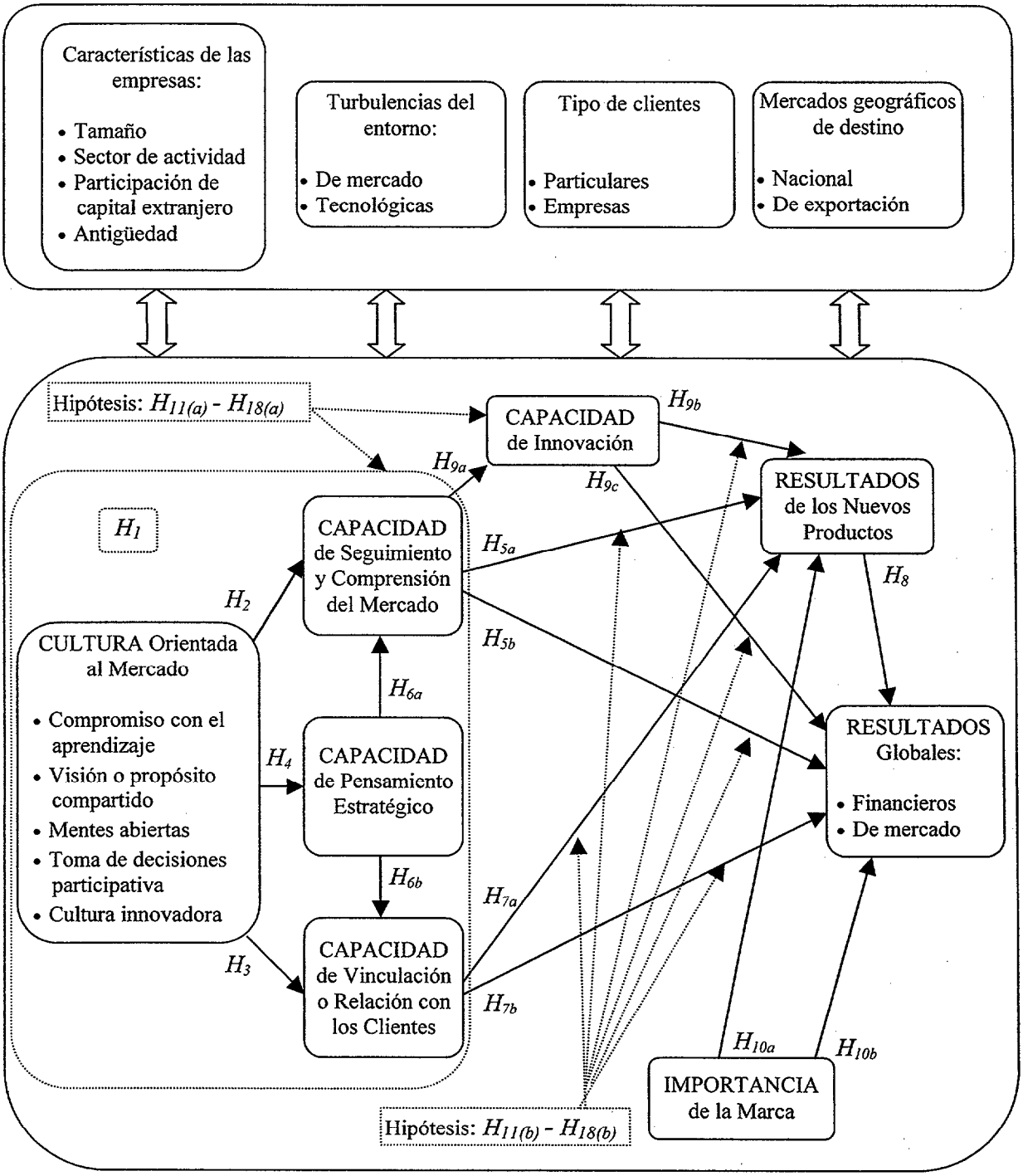
H18a:No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado ni en la capacidad de innovación, según la participación de capital extranjero.

H18b:La participación de capital extranjero en la empresa no ejerce ningún efecto moderador en las relaciones casuales entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados de la empresa.

Finalmente, en el gráfico 2-10 recogemos el conjunto de relaciones hipotéticas del modelo; donde las flecha continuas representan las relaciones causales y las flechas discontinuas representan los efectos moderadores sobre la fuerza de las relaciones causales (Hipótesis H_{11b}-H_{18b}) y sobre los niveles de los recursos intangibles (Hipótesis H_{11a}-H_{18a}) que ejercen las características de las empresas (tamaño, sector de actividad al que pertenecen, grado de participación de capital extranjero y antigüedad), la turbulencia del entorno (de mercado y tecnológica), el tipo de cliente (particulares y empresas) y el tipo de mercado geográfico de destino (nacional y exportación).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 2-10. La Orientación al Mercado, la Innovación y la Marca. Un Modelo Explicativo de los Resultados Empresariales
Fuente: Elaboración propia



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

3.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para evaluar la nueva propuesta de la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades, la innovación y la marca presentada en el apartado 2-4, la presente investigación se ha circunscrito a dos subsectores industriales de ámbito nacional: (a) fabricantes de alimentación y bebidas[43] y (b) fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica[44]. En ambos subsectores solo se han considerado como parte del universo a las empresas o fabricantes con una plantilla igual o superior a 75 empleados. En los subapartados siguientes se expondrán detenidamente las nuevas condiciones del entorno en las que estas empresas desarrollan su actividad, la evolución y comparación con el conjunto de la economía de los principales indicadores macroeconómicos de la industria y, finalmente, las razones que justifican la elección del universo de aplicación de la presente investigación.

3.1.1. Características del entorno

Siguiendo a Wind y Mahajan (1997), durante la última década se han sucedido importantes cambios en el entorno empresarial internacional que han alterado el marco en el que las empresas desarrollan su actividad. Estos cambios se podrían concretar, brevemente, en los siguientes puntos:

(a) El rápido y radical desarrollo tecnológico en la informática, las telecomunicaciones y las ciencias de la información, así como el crecimiento exponencial de la difusión e impacto de Internet e intranet.

[43] En este subsector se incluyen las siguientes actividades: industria cárnica; elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado; preparación y conservación de frutas y hortalizas; fabricación de grasas y aceites; industrias lácteas; fabricación de productos de molinería y almidones y productos amiláceos; fabricación de pan y productos frescos de panadería y pastelería; fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración; industria del azúcar y confitería; industria del cacao, chocolate y confitería; fabricación de pastas alimenticias; fabricación de café, té e infusiones; elaboración de vinos; producción de aguas minerales y bebidas alcohólicas; otras bebidas; elaboración de salsas, especias y condimentos; y elaboración de otros productos alimenticios.

[44] En este subsector se incluyen las siguientes actividades: fabricación de aparatos domésticos; fabricación de máquinas de oficinas y equipos informáticos; fabricación de motores eléctricos, transformadores y generadores; fabricación de aparatos de distribución y control eléctricos; fabricación de hilos y cables aislantes; fabricación de acumuladores y pilas eléctricas; fabricación de lámparas eléctricas y aparatos de iluminación; fabricación de lámparas eléctricas y aparatos de iluminación; fabricación de otros equipos eléctricos; fabricación de válvulas,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(b) La globalización de las empresas, que supone una mayor competencia internacional y el surgimiento de clientes y mercados de recursos regionales y globales.

(c) Las continuas fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas que modifican la estructura y prácticas competitivas en un mayor número de sectores.

(d) Los cambios demográficos, de valores, de expectativas y de comportamiento de la población.

(e) La mayor vigilancia o preocupación gubernamental por las decisiones empresariales, con mayor énfasis en las dimensiones éticas de estas decisiones.

(f) El aumento de la desrregulación, privatización y cooperación entre las empresas y los gobiernos.

(g) Los cambios en las prácticas empresariales –*downsizing* (reducciones de tamaño), *outsourcing* (subcontratación), reingeniería, etc.- que han propiciado organizaciones interfuncionales y un cambio en los "contratos" sociedad/empresa de las empresas con sus empleados, clientes y otros grupos de interés.

El sector industrial español, al igual que el conjunto de la economía, se ha visto afectado por estos cambios que ilustran la transición de un entorno estable a otro, en el que actualmente operan las empresas, caracterizado por una mayor dinamicidad, complejidad y turbulencia, que ha implicado un aumento del grado de intensidad competitiva entre las empresas. En este entorno, el éxito de las empresas no es perdurable; de hecho las posiciones de mercado y las ventajas competitivas pueden perderse rápidamente. Las empresas deben activa y continuamente buscar nuevas ventajas competitivas y tratar de compensar o eliminar las ventajas de los competidores (D´Aveni, 1995).

Específicamente, uno de los factores que quizás ha tenido mayor influencia en las condiciones en las que se desarrolla la actividad industrial ha sido el papel desempeñado por el cambio tecnológico y los múltiples efectos que está generando en diversos ámbitos. Éste es el caso del proceso de globalización económica, de la descentralización productiva y de la flexibilización de los procesos apoyada por las nuevas tecnologías (Esteban y Velasco, 1996).

Tradicionalmente, el sector industrial español respecto al de la Unión Europea se ha caracterizado, en términos generales, por un tamaño medio de las empresas pequeño, con escaso desarrollo de acuerdos de cooperación interempresarial, por un reducido nivel tecnológico, por una baja dotación de capital y, en muchos casos, por una inadecuada financiación empresarial y por una baja utilización de personal técnico cualificado (Gobierno de Canarias, 1995). No obstante, a pesar de estas características estructurales diferenciales y de las sucesivas crisis que ha soportado el sector industrial español,

tubos y otros componentes electrónicos; fabricación de transmisores de televisión; y fabricación de aparatos reproductores y cámaras de vídeo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

durante el año 1995 la industria española consolidó un ciclo expansivo y, apoyada en un fuerte dinamismo inversor, se situó en cotas de actividad sólo excepcionalmente alcanzadas en las dos décadas anteriores, hasta el punto de que la industria fue el sector más dinámico de la economía española y el que más contribuyó al crecimiento del PIB y a la creación de empleo (Esteban y Velasco, 1996).

3.1.2. Indicadores macroeconómicos

En el presente subapartado y al objeto de recoger de forma breve y objetiva la importancia del sector industrial en España, expondremos de forma sucinta la evolución de tres de los indicadores macroeconómicos más relevantes, es decir, el PIB, el nivel de ocupación y la cifra de negocios.

Según la estimación realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 1999, tal y como se muestra en la tabla 3-1, el PIB a precios corrientes del sector industrial español ascendió a 15.685,7 miles de millones de pesetas, situándose en un 16,7% respecto al PIB de la economía española en su conjunto y existiendo durante el quinquenio 1995-1999 una cierta estabilidad relativa de la contribución del sector industrial al PIB nacional.

Tabla 3-1. Evolución del PIB a precios corrientes (en miles de millones de pesetas)
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2000). Contabilidad Regional de España (serie 1995-2000)

Sector /Total	1995		1996		1997(p)		1998(p)		1999(a)	
Industria	12.750,3	17,5%	13.388,9	17,3%	14.338,8	17,5%	15.240,8	17,4%	15.685,7	16,7%
Total	72.841,7	100%	77.244,9	100%	82.059,5	100%	87.545,4	100%	93.693,4	100%

(p) estimación provisional (a) estimación avance

Las tasas de crecimiento del sector industrial y del conjunto de la economía española en el quinquenio 1995-1999 a precios constantes han mantenido una evolución relativamente dispar (véase tabla 3-2). Durante los años 1997 y 1998 el sector industrial ha tenido unos mayores niveles de crecimiento que la economía en su conjunto, el 5,5% y el 5,3%, respectivamente; mientras que en los años 1996 y 1999 las tasas de crecimiento respecto al año anterior del sector industrial han tenido unos niveles inferiores a los de la economía española, el 1,4% y el 3,2%, respectivamente.

Tabla 3-2. Tasas de crecimiento del PIB respecto al año anterior (precios constantes, base 1995)
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2000). Contabilidad Regional de España (serie 1995-2000)

Sector /Total	1996	1997(p)	1998(p)	1999(a)
Industria	1,4%	5,5%	5,3%	3,2%
Total	2,4%	3,9%	4,3%	4,0%

(p) estimación provisional (a) estimación avance

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por su parte, las estadísticas relativas al número de ocupados en el sector industrial y en el total de la economía española revelan una mayor importancia relativa del sector industrial español que lo que indica su contribución al PIB nacional (véase tabla 3-3). El número total de ocupados en la industria manufacturera española ascendió, según los datos de la Encuesta de Población Activa del año 1999, a 2.634.500 ocupados, lo que representa un 19,1% sobre el total de ocupados en la economía española.

Tabla 3-3. Distribución de los ocupados en el sector industrial
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2000). Encuesta de Población Activa (1999)

Sector /Total	Nº de ocupados	%
Industrias extractivas	63.100	0,5%
Industrias manufactureras	2.634.500	19,1%
Total industria	2.697.600	19,5%
Total sectores económicos	13.817.400	100,0%

Tal como indican las tablas 3-4 y 3-5, las tasas de crecimiento acumuladas en el periodo 1995-1999 del número de ocupados y de la cifra de negocios en el subsector de alimentación, han sido significativamente inferiores a las correspondientes a los subsectores de maquinaria y equipos, así como a las del sector industrial en su conjunto. Sin embargo, el peso relativo del sector de alimentación respecto al total de la industria es el mayor dentro del conjunto de los subsectores industriales nacionales, siendo incluso superior al resultado de la agregación de los otros dos subsectores. En el año 1999, según la Encuesta Industrial a Empresas realizada por el INE, en el subsector de alimentación y bebidas habían 384.015 ocupados frente a 170.475 y 156.332 ocupados en los subsectores de maquinaria y equipo mecánico y de material eléctrico, electrónico y óptico, respectivamente. Por su parte, la cifra de ventas del subsector de alimentación ascendió a 10.721,4 miles de millones de pesetas, mientras que en los otros dos subsectores considerados fue de 3.164,5 y 3.949,1 miles de millones de pesetas, respectivamente.

En general, estos datos nos indican que el subsector de alimentación es el más importante desde el punto de vista de la cifra de negocios y del número de ocupados. No obstante, de sus tasas relativas de crecimiento se deduce que es un subsector maduro, tal y como refleja su pérdida de importancia relativa respecto a las cifras de ocupados y de ventas sobre el total de la industria. Por su parte, los subsectores de maquinaria y equipos son más dinámicos y disponen, o al menos han dispuesto, de un mayor potencial de crecimiento de mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3-4. Evolución y distribución del número de ocupados. Total industria y subsectores

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2000). Encuesta Industrial a Empresas (Banco de datos Tempus)

1995		Tasa de variación 1995-96	1996		Tasa de variación 1996-97	1997		Tasa de variación 1997-98	1998		Tasa de variación 1998-99	1999		Tasa de variación 1995-99
Nº de ocupados	Dist. %		Nº de ocupados	Dist. %		Nº de ocupados	Dist. %		Nº de ocupados	Dist. %		Nº de ocupados	Dist. %	
Alimentación bebidas y tabaco														
372.925	16,1%	-0,9%	369.694	15,5%	0,2%	370.477	15,3%	0,8%	373.411	14,8%	2,8%	384.015	14,8%	3,0%
Maquinaria y equipo mecánico														
142.556	6,1%	3,8%	148.003	6,2%	2,9%	152.324	6,3%	6,7%	162.562	6,5%	4,9%	170.475	6,6%	19,6%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico														
135.718	5,8%	4,3%	141.555	5,9%	0,1%	141.713	5,8%	6,1%	150.400	6,0%	3,9%	156.332	6,0%	15,2%
Total industria														
2.322.694	100%	2,8%	2.388.587	100%	1,7%	2.428.936	100%	3,6%	2.516.327	100%	2,9%	2.588.872	100%	11,5%

Tabla 3-5. Evolución y distribución de la cifra de negocios. Total industria y subsectores

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2000). Encuesta Industrial a Empresas (Banco de datos Tempus)

1995		Tasa de variación 1995-96	1996		Tasa de variación 1996-97	1997		Tasa de variación 1997-98	1998		Tasa de variación 1998-99	1999		Tasa de variación 1995-99
Millones de ptas.	Dist. %		Millones de ptas.	Dist. %		Millones de ptas.	Dist. %		Millones de ptas.	Dist. %		Millones de ptas.	Dist. %	
Alimentación bebidas y tabaco														
9.126.332	19,8%	4,5%	9.538.986	19,4%	9,0%	10.394.431	19,3%	3,7%	10.779.052	18,8%	-0,5%	10.721.480	17,2%	17,5%
Maquinaria y equipo mecánico														
2.098.293	4,6%	13,4%	2.378.657	4,8%	6,5%	2.532.234	4,7%	15,2%	2.917.202	5,1%	8,5%	3.164.532	5,1%	50,8%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico														
2.718.468	5,9%	12,4%	3.056.297	6,2%	7,3%	3.279.910	6,1%	11,9%	3.670.295	6,4%	7,6%	3.949.124	6,4%	45,3%
Total industria														
46.058.520	100%	6,8%	49.180.198	100%	9,7%	53.958.237	100%	6,4%	57.435.122	100%	8,3%	62.190.808	100%	35,0%

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.1.3. Justificación de la elección del universo

Respecto a la elección de los dos sectores de actividad objeto de aplicación de esta investigación empírica, su justificación obedece, en primer lugar, a su contribución al PIB y al empleo de la economía española, en segundo lugar, a sus efectos multiplicadores intraindustriales y hacia los servicios a empresas, y, en tercer lugar, a su potencialidad para contrastar las propuestas teóricas derivadas de las siguientes consideraciones:

(a) La importancia para el marketing de diferenciar las transacciones entre organizaciones (marketing empresarial) de las transacciones entre organizaciones y consumidores individuales (marketing de consumo). Esta distinción entre marketing de consumo y marketing empresarial se sustenta en las diferencias respecto a la naturaleza de sus mercados (mercados de consumo inmediato, de consumo duradero y mercados empresariales), de sus productos, de su demanda y, especialmente, respecto a las motivaciones y comportamientos de compra de las organizaciones frente a las motivaciones y comportamientos de compra individual. Tradicionalmente, en la literatura de marketing se ha sostenido que las empresas de bienes de consumo han adoptado en mayor medida el concepto de marketing que las empresas de bienes industriales. En este sentido, existen evidencias empíricas de que las empresas de bienes industriales están menos orientadas al mercado que las empresas de bienes de consumo (Avlonitis y Gounaris, 1997).

(b) La existencia de diferencias en el potencial de crecimiento de mercado en los dos sectores de actividad considerados. El mercado de las empresas del sector de alimentación y bebidas podría considerarse maduro, con un bajo potencial de crecimiento, mientras que en el sector de maquinaria eléctrica y electrónica el potencial de crecimiento de mercado es elevado. A este respecto, existen evidencias empíricas de que el crecimiento de mercado influye positivamente en los resultados empresariales (Narver y Slater, 1990) y evidencias contradictorias respecto al papel moderador del crecimiento del mercado en la relación orientación al mercado y resultados empresariales (Jaworski y Kohli, 1993; Greenley, 1995b; Kwon y Hu, 2000).

(c) La existencia de diferencias en cuanto al papel o importancia de la tecnología como factor de éxito empresarial entre estos dos sectores. Tradicionalmente, en las empresas de bienes industriales ha existido una mayor preocupación por las características y especificaciones del producto que por responder a las necesidades del cliente, una menor aceptación relativa de la investigación de mercados, así como un mayor predominio de los valores técnicos en la toma de decisiones comerciales. El éxito de algunas empresas del sector de maquinaria eléctrica y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

electrónica podría basarse en las capacidades técnicas y en el desarrollo tecnológico, lo que confiere mayor relevancia a las actividades de ingeniería e investigación y desarrollo (I+D) en detrimento de las actividades comerciales (Kohli y Jaworski, 1990; Calvo Silvosa, Del Río Araujo y Cerrato Salas, 1996; Avlonitis y Gounaris, 1997; Gatignon y Xuereb, 1997).

A pesar de que desde un punto de vista teórico la homogeneidad de las unidades de análisis facilita la realización y contraste de los modelos teóricos (John y Reve, 1982), se consideró que el modelo propuesto debería evaluarse en unos sectores actividad en los que el grado de variación de las variables a medir fuese significativo, condición estipulada para evaluar un modelo. En este sentido, la delimitación de nuestro universo objeto de estudio a partir de estos dos sectores de actividad nos permitirá controlar el efecto sectorial en las relaciones propuestas; evaluar en distintos tipos de mercado (de consumo e industriales) y bajo distintos tipos de entorno (de mercado y tecnológico) la influencia que ejercen en la competitividad de las empresas la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades, la innovación y la marca; y, finalmente, alcanzar cierto grado de validez externa.

La justificación para segmentar el universo de empresas en función del número de empleados y seleccionar exclusivamente a aquellas empresas con una plantilla mínima de 75 empleados se deduce de la propia naturaleza de la presente investigación, cuyo objetivo genérico se centra en la identificación, validación y medición de la contribución a los resultados empresariales de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de otros recursos intangibles de marketing. Para el logro de este objetivo se requiere, por un lado, que los informantes sean ejecutivos de alto nivel porque se supone que éstos disponen de mayor conocimiento y autoridad en la organización y, por otro lado, que la organización disponga de múltiples informantes competentes y con autoridad con la finalidad de controlar el error de respuesta a través de la obtención de varias respuestas por empresa. Partiendo de esta base, es de esperar que a mayor número de empleados habrá un mayor número de directivos competentes para la cumplimentación del cuestionario, de ahí nuestra decisión.

A pesar de que la mayor parte del tejido económico nacional, incluyendo al sector industrial, está formado por PYME´s y micro-PYME´s, la segmentación del universo de empresas en función de una dimensión mínima de 75 empleados por empresa, no sólo podría permitir la obtención de múltiples respuestas por empresa, sino que además facilitaría la obtención de una muestra representativa de la que podrían inferirse sus resultados a la población de medianas y grandes empresas de los sectores analizados. En línea con el argumento de Verhees (1998), el tamaño de las empresas permite una mayor división del trabajo y los directivos podrían disponer de más información y conocimiento especializado para la cumplimentación de un cuestionario de esta naturaleza.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.2. POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Con la finalidad de evaluar las hipótesis sugeridas por el modelo, el procedimiento metodológico utilizado en la presente investigación ha sido la realización de una encuesta de carácter transversal, mediante un cuestionario postal autoadministrado. La utilización de encuestas tiene como ventajas (a) estandarizar u homogeneizar la información obtenida, (b) facilitar el tratamiento de datos, (c) permitir recoger información no directamente observable y (d) posibilitar la realización de estudios parciales (Grande Esteban y Abascal Fernández, 2000). Por otra parte, atendiendo a la naturaleza exploratoria de las nuevas instrumentaciones y relaciones propuestas, las características del diseño de esta investigación también permitirán la obtención de una representación aceptable de la realidad objeto de análisis, a partir de la administración de un solo instrumento de recogida de información en un momento determinado del tiempo.

3.2.1. Ámbito de aplicación: población

Para la determinación de la población, en primer lugar se identificaron los códigos CNAE[45] y sus equivalentes códigos SIC[46] 20, 34, 35, 36, 37 y 38, correspondientes a los sectores de actividad objeto de estudio. Posteriormente, se contactó con la empresa *Dun and Bradstreet* para solicitarles una base datos en formato electrónico correspondiente a empresas de ámbito nacional con más de 75 empleados, que incluyese los siguientes campos de información: código del sector, nombre de la empresa, dirección completa (código postal, población, provincia, comunidad autónoma, ampliación de señas), teléfono, fax, volumen de facturación, número de empleados y los nombre y apellidos de 5 ejecutivos de contacto (estableciendo el siguiente orden de prelación: 1° director general, 2° director de marketing, 3° director comercial, 4° director de recursos humanos, 5° director financiero y, en su defecto, el ejecutivo de contacto más frecuente según la información disponible).

El universo de estudio suministrado inicialmente por *Dun and Bradstreet* el 2 de noviembre de 2000 estaba compuesto por 1.086 empresas. Una vez recibida esta base de datos inicial se procedió a su depuración contactando telefónicamente con todas las empresas del universo con la finalidad de verificar los campos de información. Este intenso trabajo de depuración supuso (a) la modificación de más del 80% de los registros relativos a los nombres y apellidos de los directivos, (b) la ampliación de los campos correspondientes a los números de teléfono y fax, añadiéndose un nuevo campo de

[45] Clasificación Nacional de Actividades Económicas.
[46] *Standard Industrial Classification.*

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

dirección de correo electrónico, (c) la corrección de algunas direcciones postales y, finalmente, (d) la eliminación de aquellos registros que estaban duplicados.

Como resultado de este trabajo de depuración de la base de datos, la población de empresas fabricantes de ámbito nacional con una plantilla igual o superior a los 75 empleados pertenecientes a los dos sectores industriales seleccionados quedó constituida por un total de 1.060 empresas, de las cuales 471 pertenecen al sector de alimentación y bebidas, y 589 al sector de maquinaria eléctrica y electrónica; lo que en términos relativos representa el 44,4% y el 55,6%, respectivamente, del total de las empresas de la población. Con relación a las características de las empresas que constituyen el universo destacar la elevada dispersión respecto al promedio de la cifra de ventas y al del número de empleados en ambos sectores (véase en la tabla 3-6).

Tabla 3-6. Estadísticos descriptivos de la población

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos suministrada por *Dun and Bradstreet*, noviembre de 2000

Población	Nº empresas	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Alimentación y bebidas					
Ventas (millones de pesetas)	471	100,00	178.109,00	10.181,12	18.122,34
Número de empleados	471	75	4.010	276	419,11
Maquinaria eléctrica y electrónica					
Ventas (millones de pesetas)	589	95,02	207.646,00	8.478,91	19.228,23
Número de empleados	589	75	4.794	280	450,80
Total sectores agregados					
Ventas (millones de pesetas)	1.060	95,02	207.646,00	9.235,27	18.755,26
Número de empleados	1.060	75	4.794	278	436,81

3.2.2. Tamaño y características de las empresas que componen la muestra

Debido a nuestro interés por alcanzar cierto grado de validez externa y disponer de varios cuestionarios cumplimentados por empresa, se decidió someter a estudio a todas las unidades muestrales enviando el cuestionario a las 1.060 empresas del universo.

Tal y como se muestra en la tabla 3-7, el conjunto de empresas que forman la muestra final está formado por 150 empresas, de las cuales 70 pertenecen al sector de alimentación y bebidas y 80 al sector de maquinaria eléctrica y electrónica. Los intervalos, mínimo y máximo, para la muestra total de la cifra de ventas y del número de empleados se sitúan entre 400 y 272.000 millones de pesetas y entre 75 y 15.000 empleados, respectivamente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3-7. Estadísticos descriptivos de la muestra

Muestra	Nº empresas	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Alimentación y bebidas					
Ventas (millones de pesetas)	70	1.024,00	185.000,00	17.286,53	28.760,57
Nº de empleados	69	78	4.500	410	611,34
% capital privado español	68	0	100	68,01	44,17
% capital público español	68	0	100	1,72	12,19
% capital extranjero	68	0	100	30,26	43,32
% mercado regional	68	0	100	30,05	41,29
% mercado nacional	68	0	100	43,65	36,09
% mercado Unión Europea	67	0	100	14,57	19,93
% mercado resto mundo	68	0	55	11,66	17,02
% mercado particulares	70	0	100	75,71	38,04
% mercado empresas	70	0	100	24,29	38,04
Maquinaria eléctrica y electrónica					
Ventas (millones de pesetas)	80	400,00	272.000,00	21.208,10	44.639,58
Nº de empleados	80	75	15.000	935	2.398,45
% capital privado español	80	0	100	61,38	46,66
% capital público español	80	0	50	0,94	6,22
% capital extranjero	80	0	100	37,68	47,01
% mercado regional	80	0	100	6,84	19,49
% mercado nacional	80	0	100	49,25	33,47
% mercado Unión Europea	80	0	100	24,99	26,06
% mercado resto mundo	80	0	100	17,80	21,37
% mercado particulares	79	0	100	12,47	28,60
% mercado empresas	79	0	100	87,53	28,60
Total sectores agregados					
Ventas (millones de pesetas)	150	400,00	272.000,00	19.378,03	37.992,54
Nº de empleados	149	75	15.000	692	1.819,69
% capital privado español	148	0	100	64,43	45,50
% capital público español	148	0	100	1,30	9,42
% capital extranjero	148	0	100	34,27	45,35
% mercado regional	148	0	100	17,50	33,40
% mercado nacional	148	0	100	46,68	34,69
% mercado Unión Europea	147	0	100	20,24	23,96
% mercado resto mundo	148	0	100	14,98	19,67
% mercado particulares	149	0	100	42,18	45,92
% mercado empresas	149	0	100	57,82	45,92

La muestra presenta una destacable variabilidad respecto a la participación de capital, a sus mercados geográficos y al tipo de mercado al que va dirigido su producción (de consumo o empresariales). La participación de capital es mayoritariamente de origen privado español, aunque el 34% de las empresas de la muestra tienen una participación de capital extranjero del 50% o superior, mientras que un 55,3% de las empresas no tiene ninguna participación de capital extranjero. Respecto a la distribución de los mercados geográficos, el 85,3 % de las empresas realizan más del 80% de sus ventas en el mercado nacional. Por su parte, el 14,6% de las empresas realizan más del 80% de sus ventas en los mercados de exportación. Finalmente, indicar que el 44% de las empresas vende

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

exclusivamente a empresas y el 28% comercializan sus productos únicamente a consumidores particulares.

De forma similar a lo que indican los estadísticos descriptivos de la población recogidos en las tablas 3-4 y 3-5, en nuestra muestra también es destacable la elevada dispersión respecto a la media de la cifra de ventas y del número de empleados en ambos sectores y en el total agregado; lo que sugiere que tanto la cifras de ventas como el número de empleados, poblacionales y muestrales, no siguen una distribución normal. Esta conclusión queda reforzada con la prueba Kolmogorov-Smirnov de la adecuación de las distribuciones poblaciones y muestrales a la normal (véase tabla 3-8).

Tabla 3-8. Adecuación a la distribución normal de las distribuciones poblacionales y muestrales de la cifra de ventas (millones de pesetas) y del número de empleados

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	Muestra		Población	
	Ventas	Nº empleados	Ventas	Nº empleados
N	150	149	1.060	1.060
Media	19.378,03	691,77	9.235,27	277,86
Desviación típica	37.992,54	1.819,69	18.755,26	436,81
Diferencias absolutas más extremas	0,32	0,37	0,31	0,32
Z de Kolmogorov-Smirnov	3,921	4,484	10,191	10,457
Sig. asintót. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000

3.2.3. Representatividad de la muestra

Con la finalidad de evaluar la representatividad de la muestra, después de realizar un agrupamiento en deciles de las variables relativas a la cifra de ventas y al número de empleados, se realizó un contraste de Kolmogorov-Smirnov de las diferencias entre las distribuciones acumuladas de la población y la muestra. Respecto a la cifra de ventas (véase tabla 3-9), los resultados de este test nos indican que, al ser menor que el estadístico de contraste la mayor diferencia observada entre las distribuciones acumuladas de población y muestra, podemos aceptar que no existen diferencias significativas con un nivel de confianza del 95% entre nuestra muestra y la población.

Sin embargo, respecto al número de empleados la mayor diferencia entre las distribuciones poblacional y muestral es superior al estadístico de contraste. Como se puede observar en la tabla 3-10, en la muestra hay una sobre representación de las empresas de mayor número de empleados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3-9. Comparación de las frecuencias acumuladas de la cifra de ventas en la población y en la muestra. Contraste Kolmogorov-Smirnov

VENTAS (Millones de ptas.)				Kolmogorov-Smirnov
Intervalos	Población	Muestra	Diferencia	Significación del 5%
400,0 - 897,7	10,00%	4,80%	5,20%	Diferencia máxima
898,1 - 1.500,0	20,30%	16,40%	3,90%	10,60%
1.512,3 - 2.050,0	30,00%	25,30%	4,70%	
2.068,3 - 2.800,0	40,10%	32,90%	7,20%	Estadístico K-S
2.872,0 - 3.600,0	50,10%	43,80%	6,30%	1,36 / raíz cuadrada de n (150)
3.600,0 - 4.684,2	60,00%	52,70%	7,30%	
4.671,7 - 6.500,0	70,20%	59,60%	10,60%	Estadístico de contraste = 11,10%
6.515,5 - 10.362,0	80,00%	70,50%	9,50%	10,60%<11,10%
10.480,1 - 20.000,0	90,00%	83,60%	6,40%	
20.100,0 - 207.646,0	100,00%	100,00%	0,00%	

Tabla 3-10. Comparación de las frecuencias acumuladas del nº de empleados en la población y en la muestra. Contraste Kolmogorov-Smirnov

EMPLEADOS				Kolmogorov-Smirnov
Intervalos	Población	Muestra	Diferencia	Significación del 5%
75 - 82	10,30%	8,20%	2,10%	Diferencia máxima
83 - 90	20,60%	18,50%	2,10%	12,30%
91 - 100	31,80%	26,70%	5,10%	
101 -115	40,00%	32,90%	7,10%	Estadístico K-S
116 - 140	50,30%	40,40%	9,90%	1,36 / raíz cuadrada de n (149)
141 - 180	60,20%	47,90%	12,30%	
181 - 233	70,00%	61,60%	8,40%	Estadístico de contraste = 11,14%
234 - 310	80,00%	77,40%	2,60%	12,30%>11,14%
312 - 540	90,00%	84,20%	5,80%	
593 - 4.794	100,00%	100,00%	0,00%	

Complementariamente a los tests de Kolmogorov-Smirnov realizados para comparar la significación de las diferencias entre los intervalos muestrales y poblaciones de las variables cifra de ventas y número de empleados, se procedió a evaluar el sesgo de la no-respuesta. La presencia de no-respuestas podría dar lugar a un sesgo como consecuencia de las diferencias entre quienes han respondido y los que no han respondido al cuestionario. Si ese fuera el caso, los resultados de la investigación no podrían generalizarse a la población de la que procede la muestra, es decir, serían resultados específicos de la muestra.

Siguiendo el método de la extrapolación recomendado por Armstrong y Overton (1977), cuya hipótesis básica establece que quienes responden más tarde a un cuestionario son más parecidos a quienes no han respondido, se evaluó el sesgo de la no-respuesta mediante la aplicación de dos tests, en los que la muestra total se dividió en dos grupos según la fecha de recepción de los cuestionarios.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El primer test se realizó sobre los grupos correspondientes al primer 75% de la muestra y al 25% restante de la muestra. Por su parte, el segundo test se realizó sobre los grupos correspondientes al primer 25% de la muestra y al último 25% de la muestra. Posteriormente, se calcularon y compararon los promedios de las respuestas de los dos pares de grupos al objeto de identificar posibles diferencias (véase tablas 3-11 y 3-13); de forma que si no hubiese diferencias entre los grupos, podría concluirse que no existe sesgo de no-respuesta en los datos. Los tests ANOVA realizados sobre las dimensiones o constructos latentes obtenidos en el modelo de medida final, nos revelan la no-existencia de diferencias significativas inter ni intra-grupos según el orden de recepción de los cuestionarios (véase tablas 3-12 y 3-14).

Tabla 3-11. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca. Grupos del 75% de los primeros casos y del último 25% de los casos, según el orden de recepción

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup		
Cultura Orientada al Mercado	Primer 75%	113	2,85	0,45	2,77	2,94	1,25	3,72
	Último 25%	37	2,86	0,36	2,74	2,98	2,08	3,54
	Total	150	2,86	0,43	2,79	2,93	1,25	3,72
Capacidad de Comprensión del Mercado	Primer 75%	113	2,42	0,44	2,34	2,50	0,85	3,23
	Último 25%	37	2,37	0,37	2,25	2,50	1,53	3,01
	Total	150	2,41	0,42	2,34	2,48	0,85	3,23
Capacidad de Relación con los Clientes	Primer 75%	113	3,65	0,72	3,52	3,79	0,69	4,86
	Último 25%	37	3,59	0,90	3,29	3,89	1,36	4,86
	Total	150	3,64	0,77	3,51	3,76	0,69	4,86
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Primer 75%	113	2,23	0,42	2,15	2,31	0,69	3,47
	Último 25%	37	2,27	0,43	2,13	2,41	1,82	3,47
	Total	150	2,24	0,42	2,17	2,31	0,69	3,47
Capacidad de Innovación	Primer 75%	113	4,20	1,31	3,95	4,44	0,88	6,17
	Último 25%	37	4,53	1,15	4,15	4,91	1,68	6,17
	Total	150	4,28	1,27	4,07	4,48	0,88	6,17
Importancia de la marca	Primer 75%	113	4,37	1,15	4,16	4,59	0,83	5,82
	Último 25%	37	4,61	1,00	4,27	4,94	2,65	5,82
	Total	150	4,43	1,12	4,25	4,61	0,83	5,82
Resultado de los nuevos productos	Primer 75%	113	3,54	0,76	3,40	3,69	0,74	5,15
	Último 25%	37	3,35	0,76	3,10	3,60	1,96	4,79
	Total	150	3,50	0,76	3,37	3,62	0,74	5,15
Resultados globales	Primer 75%	113	2,65	0,47	2,56	2,73	1,32	3,56
	Último 25%	37	2,59	0,38	2,47	2,72	1,55	3,56
	Total	150	2,63	0,44	2,56	2,70	1,32	3,56

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3-12. ANOVA del primer 75% y último 25% de los casos, según el orden de recepción de los cuestionarios, de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,00	1	0,00	0,006	0,937
	Intra-grupos	27,59	148	0,19		
Capacidad de Comprensión Mercado	Inter-grupos	0,07	1	0,07	0,381	0,538
	Intra-grupos	26,57	148	0,18		
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	0,12	1	0,12	0,210	0,647
	Intra-grupos	87,28	148	0,59		
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,04	1	0,04	0,243	0,623
	Intra-grupos	26,32	148	0,18		
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	3,08	1	3,08	1,907	0,169
	Intra-grupos	238,80	148	1,61		
Importancia de la Marca	Inter-grupos	1,53	1	1,53	1,229	0,269
	Intra-grupos	184,03	148	1,24		
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	1,05	1	1,05	1,812	0,180
	Intra-grupos	86,14	148	0,58		
Resultados globales	Inter-grupos	0,08	1	0,08	0,392	0,532
	Intra-grupos	29,37	148	0,20		

Tabla 3-13. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca Primer y cuarto cuartil, según el orden de recepción de los cuestionarios

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup		
Cultura Orientada al Mercado	Cuartil 1	37	2,83	0,44	2,68	2,97	1,87	3,62
	Cuartil 4	37	2,86	0,36	2,74	2,98	2,08	3,54
	Total	74	2,84	0,40	2,75	2,94	1,87	3,62
Capacidad de Comprensión del Mercado	Cuartil 1	37	2,49	0,42	2,35	2,63	1,78	3,23
	Cuartil 4	37	2,37	0,37	2,25	2,50	1,53	3,01
	Total	74	2,43	0,40	2,34	2,52	1,53	3,23
Capacidad de Relación con los Clientes	Cuartil 1	37	3,69	0,64	3,48	3,90	2,34	4,86
	Cuartil 4	37	3,59	0,90	3,29	3,89	1,36	4,86
	Total	74	3,64	0,78	3,46	3,82	1,36	4,86
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Cuartil 1	37	2,28	0,42	2,14	2,42	1,67	3,47
	Cuartil 4	37	2,27	0,43	2,13	2,41	1,82	3,47
	Total	74	2,28	0,42	2,18	2,37	1,67	3,47
Capacidad de Innovación	Cuartil 1	37	4,37	1,09	4,00	4,73	1,49	6,17
	Cuartil 4	37	4,53	1,15	4,15	4,91	1,68	6,17
	Total	74	4,45	1,12	4,19	4,71	1,49	6,17
Importancia de la Marca	Cuartil 1	37	4,62	1,04	4,27	4,97	0,83	5,82
	Cuartil 4	37	4,61	1,00	4,27	4,94	2,65	5,82
	Total	74	4,61	1,02	4,38	4,85	0,83	5,82
Resultado de los nuevos productos	Cuartil 1	37	3,55	0,79	3,29	3,82	1,85	5,15
	Cuartil 4	37	3,35	0,76	3,10	3,60	1,96	4,79
	Total	74	3,45	0,77	3,27	3,63	1,85	5,15
Resultados globales	Cuartil 1	37	2,74	0,40	2,61	2,87	1,53	3,56
	Cuartil 4	37	2,59	0,38	2,47	2,72	1,55	3,56
	Total	74	2,67	0,39	2,58	2,76	1,53	3,56

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3-14. ANOVA del primer y cuarto cuartil, según el orden de recepción de los cuestionarios, de las dimensiones del modelo explicativo de los resultados empresariales: OM desde la perspectiva de las capacidades, innovación e importancia de la marca

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,02	1	0,02	0,131	0,719
	Intra-grupos	11,78	72	0,16		
Capacidad de Comprensión Mercado	Inter-grupos	0,27	1	0,27	1,715	0,195
	Intra-grupos	11,20	72	0,16		
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	0,19	1	0,19	0,319	0,574
	Intra-grupos	43,83	72	0,61		
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,00	1	0,00	0,020	0,887
	Intra-grupos	12,88	72	0,18		
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	0,48	1	0,48	0,379	0,540
	Intra-grupos	90,72	72	1,26		
Importancia de la Marca	Inter-grupos	0,00	1	0,00	0,002	0,965
	Intra-grupos	75,47	72	1,05		
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	0,76	1	0,76	1,276	0,262
	Intra-grupos	43,01	72	0,60		
Resultados globales	Inter-grupos	0,39	1	0,39	2,600	0,111
	Intra-grupos	10,88	72	0,15		

3.2.4. La técnica de los informantes clave como instrumento de recogida de información

En este estudio se ha estimado oportuno la utilización de la técnica del informante clave para la recogida de información. Anderson (1987) establece una distinción en el papel que juegan los miembros de la organización en la cumplimentación de un cuestionario, ya que los encuestados pueden proporcionar información sobre sí mismos como individuos, o bien si actúan como informantes clave, mediante sus percepciones, juicios o valoraciones, pueden proporcionar información sobre determinadas actividades o características de su organización.

La técnica del informante clave ha sido utilizada mayoritariamente en los estudios de la orientación al mercado. La utilización de esta técnica de recogida de información requiere que la elección de los informantes clave no sea aleatoria, sino que se realice en función de su cualificación específica como, por ejemplo, la posición que ocupen en el organigrama, en función de que posean un conocimiento especializado e incluso de la accesibilidad de los informantes para el investigador.

Siguiendo a Slater (1995), los informantes clave constituyen una fuente de información fiable sobre las variables organizativas internas y no directamente observables. No obstante, el uso de esta técnica para evaluar las variables organizativas puede constituir una posible fuente de error derivada de las diferencias en las respuestas de distintos informantes sobre las variables objeto de estudio en su organización (Philips, 1981).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Con la finalidad de reducir los problemas que puede generar la aplicación de la técnica del informante clave, Philips (1981) y Kumar, Stern y Anderson (1993) proponen las siguientes recomendaciones:

(a) Realizar una cuidadosa selección de los informantes. Es necesario que los informantes dispongan de un conocimiento adecuado sobre las preguntas que se plantean en el cuestionario. Por otro lado, con la finalidad de aumentar la tasa de respuestas, deberían estar motivados y tener suficiente autoridad o jerarquía.
(b) Obtener respuestas de varios informantes por organización, lo que permitiría la evaluación de la fiabilidad en las respuestas de los informantes y controlar, al menos parcialmente, el error potencial de respuesta.
(c) Evitar el uso de preguntas en el cuestionario que pudiesen ser distorsionadas o mal interpretadas por los informantes.

Siguiendo estas recomendaciones y, para intentar obtener múltiples respuestas por empresa de estos informantes cualificados, con la depuración de la base de datos inicial de la población se intentó asegurar la selección del ejecutivo de mayor nivel en la organización y de otros tres altos ejecutivos de segundo nivel, responsables de distintas áreas funcionales.

De forma similar al procedimiento seguido por Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison (1999) para evaluar la competencia de los informantes clave, en el cuestionario se incluyeron una serie de preguntas que nos permitiesen evaluar el conocimiento potencial de los informantes: antigüedad en la empresa, número de años en el puesto actual o equivalente, años de experiencia en el sector, formación, involucración en la toma de decisiones empresariales y seguridad con la que habían respondido al cuestionario.

Estas acciones, que en cierta medida permitían asegurar que los informantes disponían de un conocimiento y autoridad adecuados, fueron complementadas con otras tendentes a reducir las distorsiones o errores de interpretación de las preguntas del cuestionario y a motivar a los informantes: promesa de confidencialidad, especificación del tiempo requerido para cumplimentar el cuestionario y promesa de envío de una copia resumen con los resultados de la investigación.

Los 204 cuestionarios útiles recibidos se distribuyeron por empresas tal y como exponemos a continuación: de 150 empresas se recibió al menos un cuestionario (n= 150), de 44 empresas al menos 2 cuestionarios, de 15 empresas al menos 3 cuestionarios, de 6 empresas al menos 4 cuestionarios, de ninguna empresa 5 cuestionarios y, finalmente, de 1 empresa se recibieron 6 cuestionarios. Debido a la baja tasa multi-respuesta obtenida, con la finalidad de evaluar la fiabilidad de las respuestas de los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

informantes clave, se decidió realizar el análisis de las correlaciones de las respuestas de la submuestra de múltiples informantes que al menos estaba integrada por dos informantes (n= 44).

El análisis de la fiabilidad de las respuestas de los informantes clave comenzó con la asignación de los informantes a las muestras. Es decir, en los casos en que se disponía de más de un informante por empresa, se eligió al informante más competente en función de las variables indicadas previamente. Este mismo procedimiento se siguió para delimitar la submuestra formada por al menos tres informantes por empresa. Siguiendo las sugerencias de Phillips y Bagozzi (1986), en los casos en los que se disponía de más de dos informantes por empresa no se promediaron las respuestas para evitar precisamente la compensación de los posibles sesgos, sino que se eligieron a los informantes más competentes, excluyendo del análisis las respuestas de los restantes informantes.

Después de asignar los informantes a sus correspondientes submuestras, se analizaron las diferencias en las respuestas de ambos informantes, observándose que en más del 68% de las comparaciones, las diferencias en las escalas tipo Likert de 7 puntos eran iguales a la unidad o menores. Complementariamente, se analizaron las correlaciones de Pearson entre las respuestas de los informantes de la misma empresa para cada una de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de la empresa orientada al mercado (véase tabla 3-15). Las altas correlaciones observadas nos sugieren, a pesar de la limitación que supone el tamaño de la muestra, una fiabilidad razonable. Específicamente, los coeficientes de correlación entre las respuestas de los informantes para cada una de las dimensiones son los siguientes: cultura orientada al mercado (0,610), capacidad de seguimiento y comprensión del mercado (0,499), capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes (0,692), capacidad de pensamiento estratégico (0,592), capacidad de innovación (0,821), resultados de los nuevos productos, (0,662) y resultados globales (0,597).

A pesar de que los análisis multi-informantes no son concluyentes, los estadísticos que se recogen en la tabla 3-16 indican que la competencia de los informantes es aceptable. En la muestra total de empresas (n= 150), el 92,5% de los informantes ocupan puestos de primer o segundo nivel jerárquico; con una antigüedad en la empresa, número de años en el cargo y número de años de experiencia en el sector igual o superior a los cinco años, en el 76,0%, 64,4% y 83,2% de los casos, respectivamente. El análisis factorial exploratorio realizado sobre la escala de seis ítemes del grado de participación en las decisiones empresariales, reveló la existencia de dos dimensiones: (a) participación en las decisiones en el ámbito del marketing y (b) participación en las decisiones en el ámbito de los recursos humanos. Tanto la participación en las decisiones empresariales en el ámbito del marketing como en el de los recursos humanos y la seguridad con la que los encuestados han respondido al cuestionario alcanzan

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

unos niveles promedios en los respectivos indicadores superiores a cinco en todos los casos, sobre unas escalas tipo Likert de 7 puntos.

Tabla 3-15. Matriz de correlaciones de Pearson entre las dimensiones del modelo estructural de las capacidades. Comparación de la muestra de multi-informantes (N=44)

Dimensiones			Informantes (I1)							Informantes (I2)						
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) (I1)	Cultura OM	Corr.	1													
		Sig.	-													
(2) (I1)	Comprensión del Mercado	Corr.	0,73	1												
		Sig.	0,00	-												
(3) (I1)	Relación con los Clientes	Corr.	0,50	0,52	1											
		Sig.	0,00	0,00	-											
(4) (I1)	Pensamiento Estratégico	Corr.	0,61	0,54	0,43	1										
		Sig.	0,00	0,00	0,00	-										
(5) (I1)	Capacidad de Innovación	Corr.	0,52	0,72	0,45	0,38	1									
		Sig.	0,00	0,00	0,00	0,01	-									
(6) (I1)	Resultado de nn. Productos	Corr.	0,53	0,61	0,44	0,65	0,50	1								
		Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-								
(7) (I1)	Resultados globales	Corr.	0,43	0,54	0,15	0,23	0,55	0,26	1							
		Sig.	0,00	0,00	0,33	0,14	0,00	0,09	-							
(8) (I2)	Cultura OM	Corr.	0,61	0,35	0,23	0,46	0,31	0,37	0,33	1						
		Sig.	0,00	0,02	0,14	0,00	0,04	0,01	0,03	-						
(9) (I2)	Comprensión del Mercado	Corr.	0,41	0,50	0,38	0,43	0,41	0,46	0,31	0,57	1					
		Sig.	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,05	0,00	-					
(10) (I2)	Relación con los Clientes	Corr.	0,38	0,37	0,69	0,46	0,34	0,38	0,29	0,39	0,50	1				
		Sig.	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,06	0,01	0,00	-				
(11) (I2)	Pensamiento Estratégico	Corr.	0,57	0,50	0,36	0,59	0,40	0,43	0,30	0,69	0,59	0,47	1			
		Sig.	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	-			
(12) (I2)	Capacidad de Innovación	Corr.	0,31	0,55	0,34	0,36	0,82	0,47	0,41	0,40	0,51	0,34	0,38	1		
		Sig.	0,04	0,00	0,02	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,02	0,01	-		
(13) (I2)	Resultado de nn. Productos	Corr.	0,35	0,58	0,52	0,55	0,48	0,66	0,27	0,43	0,55	0,49	0,50	0,49	1	
		Sig.	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	
(14) (I2)	Resultados globales	Corr.	0,13	0,28	0,24	0,15	0,28	0,10	0,60	0,06	0,27	0,31	0,18	0,20	0,21	1
		Sig.	0,42	0,06	0,11	0,33	0,07	0,54	0,00	0,71	0,07	0,04	0,24	0,18	0,17	-

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 3-16. Competencia de los informantes

CARGOS DE LOS INFORMANTES (I1)	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Director general	34	23,3%	23,3%
Director de marketing / comercial	60	41,1%	64,4%
Director financiero	18	12,3%	76,7%
Director de producción	4	2,7%	79,5%
Director de recursos humanos	14	9,6%	89,0%
Adjunto a la dirección general	5	3,4%	92,5%
Otros responsables de marketing / comercial	6	4,1%	96,6%
Otros responsables de producción	5	3,4%	100%
TOTAL	146	100%	-
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (I1)	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% acumulado**
Menos de 5 años	36	24,0%	24,0%
Entre 5 y 10 años	35	23,3%	47,3%
Más de 10 años	79	52,7%	100%
TOTAL	150	100%	-
Nº DE AÑOS EN EL CARGO (I1)	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% acumulado**
Menos de 5 años	53	35,6%	35,6%
Entre 5 y 10 años	45	30,2%	65,8%
Más de 10 años	51	34,2%	100%
TOTAL	149	100%	-
AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR (I1)	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% acumulado**
Menos de 5 años	25	16,8%	16,8%
Entre 5 y 10 años	26	17,4%	34,2%
Más de 10 años	98	65,8%	100%
TOTAL	149	100%	-
NIVEL DE ESTUDIOS / FORMACIÓN (I1)	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% acumulado**
Primarios	3	2,0%	2,0%
Bachiller / formación profesional	7	4,7%	6,7%
Universitarios medios	41	27,3%	34,0%
Universitarios superiores	99	66,0%	100,0%
TOTAL	150	100%	-

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Participación en las decisiones de marketing					
	150	1,6	7	5,24	1,32
Participación en las decisiones de recursos humanos					
	150	1	7	5,01	1,73
Seguridad en las respuestas					
	149	2	7	5,89	0,88

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.3. PROCESO DE DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Probablemente la tarea más importante para realizar una investigación mediante encuestas es el desarrollo de un buen cuestionario que permita obtener la información necesaria para evaluar la fiabilidad y validez de las medidas de las dimensiones o constructos no observables. En esta investigación, cuando ha sido posible, se han aplicado medidas existentes, y en el caso de constructos específicos, como los relativos a las capacidades de las empresas orientadas al mercado, se han desarrollado nuevas escalas.

Con la finalidad de orientar el proceso de diseño y desarrollo de los cuestionarios, Gendall (1998) propone un modelo conceptual que ha servido de guía para el diseño y desarrollo del cuestionario de la presente investigación. Los principios y recomendaciones generales que se desprenden de este modelo conceptual son los siguientes:

(a) Adoptar una orientación hacia los encuestados. Esta orientación implica que en función de los encuestados se deberían definir los tipos de preguntas que razonablemente se pueden hacer, el tipo de expresiones que se podrían usar y los conceptos a explorar.
(b) Redactar las preguntas para facilitar la obtención de respuestas, fiables y válidas, no para oscurecer, dificultar o distorsionar la comunicación con el encuestado.
(c) Usar preguntas cortas, concretas y cerradas, preferentemente adaptando las palabras y expresiones a la jerga de los encuestados.
(d) Diseñar el cuestionario en cuanto a disposición, formato y diseño gráfico, de forma que, siguiendo las instrucciones para su cumplimentación, facilite su lectura y cumplimentación.

Siguiendo estas recomendaciones, en las instrucciones del cuestionario se indica a los encuestados su finalidad, su estructura, el tipo de preguntas a utilizar (generalmente tipo Likert de 7 puntos), el marco de referencia sobre el que realizar sus valoraciones (principal unidad estratégica de negocio), se especifica que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino distintas percepciones sobre los fenómenos o dimensiones organizativas objeto de estudio, el tiempo estimado para la cumplimentación del cuestionario, las formas de contacto con los responsables de la investigación y, finalmente, se asegura la confidencialidad y el anonimato.

Específicamente, con la finalidad de reducir el error de medida en las respuestas de los informantes se ha fijado un marco de referencia claro y equivalente sobre el que los informantes realicen sus valoraciones (Phillips, 1981), condición necesaria para que la medida y la escala puedan considerarse como válidas (Martínez Tercero, 1999). En este sentido, las cuestiones relativas al valor o funciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de la marca se refieren a la principal marca y no a todo o parte del conjunto de marcas de la empresa. Esta consideración permite que los encuestados pueden reducir la complejidad del juicio que se les ha solicitado, evitando la introducción en su evaluación de determinadas reglas que resolviesen, por ejemplo, la potencial discrepancia derivada del valor o funciones que en conjunto podrían realizar varias marcas. Por su parte, las cuestiones sobre los resultados objetivos y subjetivos se han referenciado respecto al promedio sectorial en el último año.

Respecto a la utilización y desarrollo de los instrumentos de medida de los diversos conceptos, se han seguido las recomendaciones propuestas por Churchill (1979) que se encuentran resumidas en el cuadro 3-1. Después de realizar una extensa revisión de la literatura en la que se identificaron diferentes escalas de medida de las dimensiones relevantes para desarrollar un modelo de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la innovación y la marca, en unos casos, se adaptaron las escalas desarrolladas y validadas previamente por otros autores, como por ejemplo, las escalas de la capacidad de innovación, turbulencias de mercado y tecnológicas y, en otros casos se desarrollaron nuevas escalas, particularmente las relativas a la nueva instrumentación propuesta de la orientación al mercado.

Cuadro 3-1. Etapas para el desarrollo de los instrumentos de medida
Fuente: Elaboración propia adaptado de Churchill (1979)

(1)	Revisión de la literatura, identificación de las dimensiones relevantes
⇩	
(2)	Selección de los ítemes (o escalas) que representan las distintas dimensiones y *pretest* con académicos expertos de marketing (n=3)
⇩	
(3)	*Pretest* (recogida inicial de datos) con directivos de empresas industriales (n=24)
⇩	
(4)	Purificación de los instrumentos de medida: (a) análisis de la consistencia interna (*alfa* de Cronbach); (b) modificación y/o eliminación de los ítemes mal ajustados; y, (c) elaboración del cuestionario final
⇩	
(5)	Realización del trabajo de campo
⇩	
(6)	Evaluación de las dimensiones y fiabilidad: (a) análisis factorial exploratorio; (b) *alfa* de Cronbach; (c) análisis factorial confirmatorio; y, (d) fiabilidad compuesta y varianza extraída
⇩	
(7)	Evaluación de la validez convergente y discriminante mediante el análisis factorial confirmatorio
⇩	
(8)	Especificación final del modelo de medida y de los instrumentos de medida utilizados para instrumentar los distintos conceptos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En los dos subapartados siguientes abordaremos las primeras etapas del proceso de desarrollo de los instrumentos de medida hasta la etapa de purificación. Posteriormente, en el capítulo de análisis de resultados expondremos las últimas, etapas concluyendo en la especificación final del modelo de medida y de los instrumentos de medida.

3.3.1. Selección de los ítemes y escalas

La etapa de selección de los ítemes y escalas comenzó con una exhaustiva revisión de la literatura con la finalidad de identificar y delimitar el alcance de cada una de las medidas de los constructos. Como resultado de la revisión de la literatura se identificaron distintos instrumentos de medida existentes relacionados con la cultura corporativa de las empresas orientadas al mercado, con las dimensiones relativas al comportamiento de las empresas orientadas al mercado, con los determinantes en las relaciones a largo plazo entre compradores y vendedores, con los efectos de la orientación al mercado del proveedor en su relación con el distribuidor, con la capacidad de innovación, con las funciones y el valor de marca, con los resultados empresariales, con los resultados de los nuevos productos, con la turbulencia del mercado y con la turbulencia tecnológica. Algunas de estas medidas se adaptaron y complementaron con las nuevas medidas a desarrollar en el presente estudio, siguiendo el modelo teórico propuesto por Day (1999b), particularmente las relativas a las capacidades de las empresas orientadas al mercado.

Una vez obtenido el primer conjunto de ítemes y escalas, se procedió a su examen con la finalidad de eliminar duplicidades y procurar que su significado fuese compartido por los informantes. Después de este examen se seleccionó un conjunto de medidas para instrumentar las dimensiones o constructos del modelo, que posteriormente fue sometido a un *pretest* con tres profesores del área de marketing de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. En este *pretest* se revisó la redacción de los ítemes y se comprobó que las escalas recogían el contenido y alcance de las dimensiones o constructos latentes a incluir en el modelo. Las aportaciones de los expertos generaron cambios importantes en el cuestionario en cuanto a su estructura y redacción tendentes a reducir la ambigüedad y disparidad en la interpretación del cuestionario.

Finalmente, se obtuvo una versión del cuestionario previa a su sometimiento al estudio piloto, integrada por un número más reducido de ítemes y escalas, que desde el punto de vista de su contenido parecían representar correctamente la nueva instrumentación de las capacidades de las empresas orientadas al mercado, sus dimensiones culturales, las variables moderadoras del entorno y los resultados empresariales y de los nuevos productos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La cultura orientada al mercado se midió en una escala de cinco dimensiones, tipo Likert de 7 puntos y 21 ítemes. Las dimensiones finalmente incluidas fueron el compromiso con el aprendizaje (5 ítemes), la visión o propósito compartido (4 ítemes), los valores organizativos de mentes abiertas (3 ítemes), la toma de decisiones participativa (4 ítemes) y la cultura innovadora (6 ítemes).

Las escalas de capacidades de las empresas orientadas al mercado representan la nueva propuesta de la orientación al mercado basada en las capacidades y en el aprendizaje (Day, 1999b). La escala de seguimiento y comprensión del mercado está integrada por 15 ítemes, la de vinculación o relación con los clientes por 9 ítemes y la de pensamiento estratégico por 10 ítemes. Estas tres dimensiones también se midieron en escalas tipo Likert de 7 puntos. Debido a las restricciones relativas a la extensión de un cuestionario de esta naturaleza, estas escalas están centradas tanto en los procesos como en sus *outputs*; por ejemplo, el grado de conocimiento que tienen las empresas de sus clientes y de la competencia. Sin embargo, no pretenden recoger información de todas las actividades para el desarrollo del proceso de aprendizaje del mercado; por ejemplo, las actividades de las empresas para adquirir, distribuir, interpretar y almacenar o recuperar la información (Huber, 1991; Sinkula, 1994; Day, 1994a,b).

La capacidad de innovación se midió adaptando fundamentalmente la escala propuesta por Deshpandé, Farley y Webster (1993) compuesta por seis indicadores subjetivos centrados en la evaluación del reconocimiento de la empresa en cuanto a su liderazgo sobre la innovación, tanto en el ámbito de los procesos administrativos y de producción como en el de los productos.

El constructo importancia de la marca se midió adaptando la propuesta de Berthon, Hulbert y Pitt (1997) en una escala de 6 ítemes, que recoge las distintas funciones que podría desempeñar la marca para la empresa: facilitar la atracción de nuevos clientes e introducción de nuevos productos, contribuir a comunicar el posicionamiento del producto, actuar como barrera frente a los competidores, así como facilitar la fijación de unos precios primados.

Las medidas de resultados, variables dependientes del modelo sobre las que se evalúa la validez nomológica de la nueva instrumentación, cubren los resultados globales, tanto financieros como de mercado, y los resultados de los nuevos productos. Estos indicadores son consistentes con los antecedentes teóricos que sustentan la relación entre las capacidades y los resultados empresariales y con las investigaciones previas sobre los efectos de la orientación al mercado, la cultura y la innovación de la empresa sobre los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los resultados globales se evaluaron subjetivamente, respecto al promedio del sector durante el último año, tanto con indicadores financieros (rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de la cifra de ventas y margen comercial) como de mercado (satisfacción del cliente, lealtad del cliente y crecimiento de la cuota de mercado). Con la finalidad de validar los indicadores subjetivos de resultados, se incluyeron tres indicadores objetivos de resultados relativos al último año: rentabilidad sobre la inversión, beneficio sobre las ventas y crecimiento de la cuota de mercado.

Los resultados de los nuevos productos se midieron adaptando las escalas existentes en un conjunto de 6 ítemes, centrados en la oportunidad de la introducción de los nuevos productos y servicios, en su rentabilidad, éxito comercial y cuotas de mercado alcanzadas.

Las turbulencias del mercado se midieron por la propuesta realizada por Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996) que reduce a una escala de 5 ítems y dos dimensiones (dinámica de las preferencias y novedad de los clientes actuales) la escala de Jaworski y Kohli (1993). Por su lado, las turbulencias tecnológicas se midieron adaptando la escala de Jaworski y Kohli (1993) que intenta recoger el ritmo de cambios tecnológicos en el sector, las oportunidades que genera el cambio tecnológico, la imprevisibilidad de la tecnología futura, los efectos de las nuevas tecnologías en los nuevos productos y la importancia de los avances tecnológicos para el sector: En el *pretest* realizado con los expertos se descartó la utilización de las tres escalas propuestas por Homburg, Workman Jr. y Krohmer (1999) relativas a la complejidad del mercado, frecuencia de los principales cambios en el mercado e impredecibilidad de los principales cambios por limitaciones relativas a la extensión del cuestionario.

Para cada una de las dimensiones contempladas en el modelo propuesto de recursos intangibles explicativo de los resultados empresariales, en el cuadro 3-2 se presenta un resumen de las diferentes escalas de medida revisadas para cada una de estas dimensiones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 3-2. Fuentes de los instrumentos de medida

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES	INSTRUMENTOS DE MEDIDA
Cultura orientada al mercado	**Hamel y Prahalad** (1994:122-123). Escala de diferencial de semántico de 7 ítemes, de orientación al futuro de la empresa. **Sinkula, Baker y Noordeweir** (1997:316). Escalas tipo Likert de 5 puntos, de valores organizativos orientados al aprendizaje: compromiso con el aprendizaje (4 ítemes), visión o propósito compartido (4 ítemes) y mentes abiertas (3 ítemes). **Hurley y Hult** (1998:49). Escalas tipo Likert de 5 puntos de la cultura organizativa orientada al mercado: toma de decisiones participativa (5 ítemes), poder compartido (3 ítemes), apoyo y colaboración (3 ítemes), aprendizaje y desarrollo (4 ítemes) y cultura innovadora (5 ítemes). **Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison** (1999:36-37). Escala tipo Likert de 5 puntos de cultura organizativa innovadora.
Capacidad de seguimiento y comprensión del mercado	**Narver y Slater** (1990:24). Escala tipo Likert de 5 puntos de orientación al mercado: orientación al cliente (6 ítemes) y orientación a la competencia (4 ítemes). **Kohli, Jaworski y Kumar** (1993:476); **Jaworski y Kohli** (1993:65-6). Escalas tipo Likert de 5 puntos: generación (6 ítemes), diseminación (5 ítemes) y respuesta a la inteligencia de mercado (9 ítemes). **Day** (1994:25-26). Escalas de diferencial semántico de 14 ítemes, de la evaluación de la competencia del aprendizaje. **Moorman y Miner** (1997:103). Escalas tipo Likert de 7 puntos de la memoria de la organización: nivel de memoria en la organización (4 ítemes) y dispersión de la memoria en la organización (5 ítemes). **Sinkula, Baker y Noordeweir** (1997:316). Escalas tipo Likert de 5 puntos: generación (3 ítemes) y diseminación de la inteligencia de mercado (3 ítemes). **Day** (1999b:249-257). Escala de diferencial semántico de 15 ítemes de la capacidad de percepción del mercado.
Capacidad de relación con los clientes o vinculación con el canal	**Ganesan** (1994:16-18). Escalas tipo Likert de 5 puntos: orientación a largo plazo en la relación (6 ítemes), dependencia (6 ítemes), confianza (4 ítemes) y reputación (4 ítemes). **Siguaw, Simpson y Baker** (1998:108). Escalas tipo Likert de 5 puntos: confianza (credibilidad) (7 ítemes), confianza (benevolencia) (5 ítemes), compromiso con la relación (5 ítemes) y normas de cooperación (5 ítemes). **Day** (1999b:249-257). Escala de diferencial semántico de 10 ítemes de la capacidad de relación con el mercado.
Capacidad de pensamiento estratégico	**Day** (1999b:249-257). Escala de diferencial semántico de 10 ítemes de la capacidad de pensamiento estratégico.
Capacidad de innovación	**Deshpandé, Farley y Webster** (1993:35). Escala tipo Likert de 5 puntos y 5 ítemes. **Atuahene-Gima** (1996:101-102). Escala tipo Likert de 7 puntos y 7 dimensiones. **Manu y Sriram** (1996:89). Indicadores objetivos, absolutos y relativos, de la innovación.
Importancia de la marca	**Aaker** (1996:300). Indicadores de fidelidad, de calidad percibida y liderazgo, afectivas, de diferenciación y de reconocimiento hacia la marca. **Berthon, Hulbert y Pitt** (1997:5). Identificación de las funciones de la marca.
Variables del entorno: turbulencias de mercado y tecnológicas	**Jaworski y Kohli** (1993:65-69). Escalas tipo Likert de 5 puntos de la turbulencia del mercado ()6 ítemes), la intensidad competitiva (6 ítemes) y la turbulencia tecnológica (5 ítemes). **Glazer y Weiss** (1993:513). Escala de turbulencia del mercado tipo Likert de 9 puntos y 6 ítemes. **Homburg, Workman Jr., y Krohmer** (1999:13-15). (a) Escalas tipo Likert de 7 puntos relacionadas con la incertidumbre del mercado: complejidad del mercado (8 ítemes), frecuencia de los principales cambios del mercado (6 ítemes) e impredecibilidad de los principales cambios de mercado (6 ítemes); (b) escala objetiva de concentración de los clientes (3 ítemes), y (c) escala tipo Likert de 5 ítemes de la turbulencia tecnológica. **Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa** (1996:308). Escalas tipo Likert de la turbulencia de mercado (5 ítemes), la hostilidad competitiva (4 ítemes) y la turbulencia tecnológica (2 ítemes).
Resultados nuevos pdtos.	**Atuahene-Gima** (1995:289-291); **Moorman y Miner** (1997:102); **Li y Calantone** (1998:22-24); **Baker y Sinkula** (1999:306), y **Grave, Buisson, Garret y Matear** (1999).
Resultados globales	**Deshpandé, Farley y Webster** (1993:35); **Jaworski y Kohli** (1993:65-69); **Marcoulides y Heck** (1993:223-224); **Manu y Sriram** (1996:90); **Selnes, Jaworski y Kohli** (1996:154-157); **Avlonitis y Gounaris** (1997:392); **Siguaw, Simpson y Baker** (1998:108); **Baker y Sinkula** (1999:306); **Homburg y Fassnacht** (1999:4), y **Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison** (1999:36-37).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.3.2. *Pretest* y purificación de los instrumentos de medida

Concluida la versión inicial del cuestionario, se procedió a *pretestarlo* con directivos de empresas localizadas en la isla de Gran Canaria, con perfiles similares a las que componen la población. Durante los meses de septiembre y octubre de 2000, siguiendo las recomendaciones realizadas por Czaja (1998) respecto a las técnicas para *pretestar* cuestionarios, se realizaron entrevistas en profundidad con 8 directores generales o gerentes pertenecientes a 7 empresas, con la finalidad de identificar los términos o conceptos que los encuestados no entendían, no interpretaban consistentemente o no interpretaban como se pretendía.

Por otra parte, los directores que participaron en el *pretest* accedieron a colaborar en la distribución de una copia del cuestionario a otros 3 altos directivos de su empresa, para que cada uno de ellos de forma independiente procediese a su cumplimentación, e indicasen los problemas de comprensión o falta de claridad en las preguntas del cuestionario, así como el tiempo que les había llevado cumplimentarlo. Finalmente, se obtuvo una submuestra de 24 cuestionarios correspondiente a 7 empresas, observándose unas altas correlaciones en las respuestas de los distintos directivos de la misma empresa, así como unos aceptables indicadores de fiabilidad (*alfa* de Cronbach mayores que 0,68) en aquellas escalas que habían sido desarrolladas y validadas en otros estudios. Concretamente, las escalas en las que se obtuvieron unos indicadores aceptables de fiabilidad fueron la capacidad de innovación, las turbulencias tecnológicas y los resultados de los nuevos productos.

Así mismo, en el *pretest* del cuestionario se detectó una baja tasa de respuestas de los indicadores objetivos de resultados, que finalmente se decidió mantener por razones teóricas y para validar los indicadores subjetivos. Por otro lado, fue necesario reformular diversas cuestiones y cambiar su orden en la estructura del cuestionario. La duración promedio para cumplimentar los cuestionarios, de acuerdo con los *pretest* realizados, se estimó en unos 20 minutos, aproximadamente.

La última versión del cuestionario (incluida en el anexo I) se estructuró en un total de 10 secciones. Por un lado, las ocho primeras secciones recogen las dimensiones esenciales de la investigación: (1) valores, normas y creencias; (2) capacidad de seguimiento y comprensión del mercado; (3) capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes; (4) capacidad de pensamiento estratégico, (5) capacidad de innovación; (6) importancia de la marca; (7) entorno de mercado y tecnológico, y (8) resultados de los nuevos productos o servicios, así como indicadores subjetivos y objetivos de resultados empresariales. Por otro lado, las dos últimas secciones recogen, respectivamente, una escala de participación en las decisiones empresariales para evaluar la competencia de los informantes, y un

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

conjunto de preguntas que permiten obtener información relativa a la empresa o datos de clasificación, e información sobre el informante.

3.4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En una primera fase se enviaron por vía postal un total de 3.960 cuestionarios con sus correspondientes sobres de respuestas franqueados y cartas de presentación (véase anexo I), ya que en la depuración de la base de datos se detectó que algunas empresas de menor tamaño no disponían de 4 altos directivos con reconocida competencia y autoridad en la empresa para responder al cuestionario.

En el primer envío postal los cuestionarios se dirigieron personalmente a cada uno de los cuatro directivos de cada empresa, respetando su nivel jerárquico, según el orden de prelación siguiente: 1° director general/gerente, 2° director de marketing/comercial, 3° director de recursos humanos/personal, 4° director financiero/administrativo y 5° director de producción. En el caso de no disponer de los nombres de los directivos, el envío postal se dirigía al titular que ocupase el cargo directivo correspondiente. Así mismo, los cuestionarios se acompañaron de una carta de presentación en la que se incentivaba la cumplimentación de los cuestionarios con el compromiso del doctorando de enviar a los encuestados un resumen con las conclusiones de la investigación. Aproximadamente, dos semanas después de concluir el primer envío postal se realizó un seguimiento telefónico para verificar su recepción e incentivar las respuestas.

Transcurrido un plazo aproximado de dos meses, se habían recibido un total de 136 cuestionarios cumplimentados, de los cuales su mayor parte correspondía a empresas distintas, por lo que se decidió realizar un nuevo seguimiento telefónico para intentar mejorar la tasa de respuestas multi-informantes y la representatividad de la muestra, así como controlar el que los cuestionarios hubiesen llegado a las personas adecuadas y, en su caso, redirigirlos. Debido a restricciones económicas y de tiempo, así como a la baja tasa de respuesta multi-informantes por empresa alcanzada, siguiendo las recomendaciones de Huber y Power (1985), los esfuerzos para la obtención de una tasa de respuestas satisfactoria se centraron en el informante que pudiese tener un mayor conocimiento sobre nuestros temas de investigación, es decir, directores generales o de marketing.

En esta segunda fase y como resultado del seguimiento telefónico se enviaron, adicionalmente, 700 faxes y 98 correos electrónicos que incluían copias del cuestionario y de la carta de presentación de la investigación. Simultáneamente, se procedió a un segundo envío postal de 204 sobres dirigidos,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

principalmente, a los directores generales o de marketing/comercial, en los que adjuntábamos cuatro juegos completos de cuestionarios, cartas de presentación y sobres de respuesta franqueados.

El proceso de recogida de datos concluyó a finales de mayo de 2001 con la recepción de un total de 207 cuestionarios, correspondientes a 150 empresas. En el proceso de control se rechazaron 3 cuestionarios por la falta de cumplimentación de algunos bloques fundamentales, particularmente los relativos a las capacidades de la empresa. Respecto al número de cuestionarios multi-respuestas se obtuvieron de 44 empresas al menos dos cuestionarios cumplimentados.

En el cuadro 3-3 se expone la ficha técnica de la investigación que resume el proceso metodológico seguido. El esfuerzo realizado en el *pretest*, en la fase de depuración de la base de datos inicial, así como en el proceso de recogida de la información dio unos resultados aceptables, tanto respecto a la tasa de respuestas (13,8%) como al error muestral (7,4%).

Cuadro 3-3. Ficha técnica de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento metodológico	Encuesta
Delimitación del universo	Empresas españolas con más de 75 empleados pertenecientes a los sectores de fabricación de alimentos y bebidas, y fabricación de maquinaria eléctrica y electrónica, incluidas en el directorio *Dun and Bradstreet* España, noviembre de 2000
Ámbito geográfico	Nacional (España)
Población	1.086 empresas
Método de recogida de información	Cuestionario postal autoadministrado
Procedimiento de muestreo	Autoselección. Se contactó con todas las empresas.
Informantes clave	Miembros del equipo de alta dirección de las empresas; preferentemente, directores generales y de marketing
Tamaño de la muestra y Tasa de respuestas	150 empresas 13,8%
Nivel de confianza	95% Z= 1,96 p = q = 50%
Error muestral	7,43%
Fecha de realización del *pretest*	Septiembre-noviembre de 2000
Fecha de depuración de la base de datos inicial de la población	Noviembre-diciembre de 2000
Fecha del trabajo de campo	Enero-mayo 2001

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

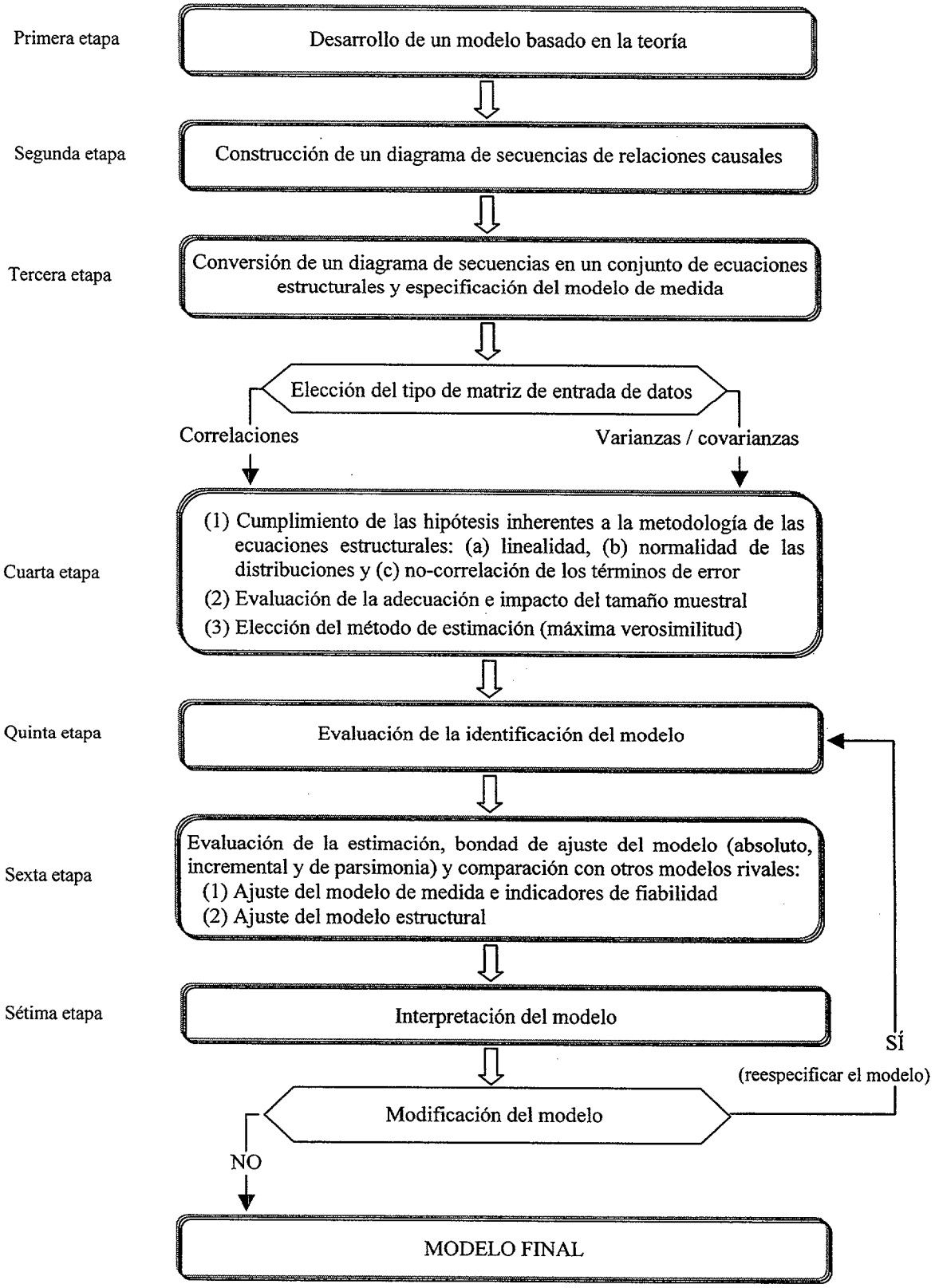
Concluida la fase de recogida de datos, se tabularon los datos iniciales contenidos en los cuestionarios considerados válidos. Seguidamente, dado que la mayoría de las escalas incluían ítemes en sentido inverso, se procedió a su recodificación, de forma que todos los ítemes de las escalas se interpretasen en el mismo sentido (a mayor puntuación en las respectivas escalas, mayores capacidades, resultados empresariales o presencia en la empresa de los valores culturales de una empresa orientada al mercado, etc.). Por su parte, la única pregunta abierta del cuestionario, relativa a otros cargos que ocupa actualmente el informante, también se recodificó en 10 categorías, de las cuáles, las cinco primeras correspondían a los puestos directivos de mayor nivel jerárquico (directores generales, de marketing, de producción, financieros y de recursos humanos), mientras que las cinco categorías restantes se correspondían con los mismos ámbitos de decisión, pero de menor nivel jerárquico.

Una vez codificada, tabulada y verificada la información, se procedió a realizar los análisis estadísticos oportunos que nos permitiesen cumplir los objetivos propuestos, así como contrastar las hipótesis establecidas en la presente investigación. Dadas las características de esta investigación, se decidió desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales, siguiendo el método de estimación de máxima verosimilitud (Arbuckle y Wothke, 1999) por su capacidad para (a) estimar relaciones de dependencia múltiples y cruzadas (interdependencias o causas simultáneas entre las variables observadas), (b) representar conceptos no observados (variables latentes) en estas relaciones y (c) tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

En el proceso de elaboración del modelo de ecuaciones estructurales y contraste de las hipótesis se ha seguido, en líneas generales, las recomendaciones que se recogen en el cuadro 3-4 dadas por Hair, Anderson Tatham y Black (1999) y las propuestas por Anderson y Gerbing (1988) quienes establecen un proceso de dos etapas. Siguiendo las recomendaciones de Hair, Anderson Tatham y Black (1999) respecto a las fases para desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales, después de desarrollar el modelo teórico y de representarlo en un diagrama de secuencias, se especificó el modelo a través de una serie de ecuaciones que definen (a) las relaciones entre las variables latentes y las variables observables que constituyen sus correspondientes indicadores (modelo de medida) y (b) las relaciones entre las variables no observables (modelo estructural o de las variables latentes que vincula las variables hipotetizadas haciendo corresponder las variables independientes con las dependientes).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 3-4. Etapas del proceso para desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales
Fuente: Elaboración propia adaptado de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999:621-29)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Asumiendo el cumplimiento de las hipótesis inherentes a las ecuaciones estructurales (linealidad de las relaciones entre las variables, normalidad de las distribuciones y no correlación de los términos de error) y a pesar de que algunas variables observadas no cumplían la condición de normalidad se optó por la estimación de máxima verosimilitud, ya que el tamaño muestral se encuentra dentro del intervalo recomendable para su elección como método de estimación (Ding; Velicer y Harlow, 1995) y no alcanza el mínimo requerido para la utilización de otros métodos de estimación insensibles a la no normalidad de los datos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Una vez especificado el modelo, derivadas las ecuaciones que permiten expresar los elementos de la matriz de varianza-covarianza como una función de sus parámetros, examinadas las hipótesis inherentes a la técnica de ecuaciones estructurales, evaluada la adecuación del tamaño muestral y elegido el método de estimación se procedió a la identificación del modelo. Siguiendo a Ruiz (2000:45) "para que el modelo esté identificado el número de ecuaciones deberá ser al menos igual al número de parámetros contenidos en el modelo, de lo contrario será imposible obtener una solución única para el sistema y los parámetros no podrán ser estimados debidamente".

Después de constatar la sobre-identificación del modelo (número de ecuaciones posibles superior al numero de parámetros), en una primera etapa se analizaron las escalas de los conceptos medidos para evaluar sus dimensiones y propiedades psicométricas, comprobando que los indicadores de bondad de ajuste (absoluto, incremental y de parsimonia) estaban dentro los rangos aceptables, y, posteriormente, se procedió a la evaluación de la bondad de ajuste del modelo estructural.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Estadísticos de bondad de ajuste

Los estadísticos de bondad de ajuste utilizados para contrastar la capacidad de los modelos de reproducir la matriz de parámetros muestrales, las varianzas y las covarianzas calculadas en la muestra, han sido los siguientes:

(a) Medidas del ajuste absoluto, que determinan el grado en que el modelo predice la matriz observada: ratio de verosimilitud chi-cuadrado (CMIN), índice de bondad del ajuste (GFI), error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) y error cuadrático medio (RMR).
(b) Medidas del ajuste incremental, que comparan el modelo propuesto con el modelo nulo o modelo de constructo único con todos los indicadores midiendo perfectamente el constructo: índice de Tucker-Lewis (TLI), índice del ajuste normal (NFI) e índice corregido de bondad del ajuste (AGFI).

(c) Medidas del ajuste de la parsimonia, que relacionan la calidad del ajuste del modelo al número de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste: índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI), chi-cuadrado normada (CMINDF), índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) y el criterio de información a Akaike (AIC).

El CMIN es una medida de ajuste conjunto que permite contrastar la hipótesis de que no existen diferencias significativas entre la matriz observada y la reproducida por el modelo. Un gran valor de chi-cuadrado relativo a los grados de libertad significa que las matrices observadas y estimadas difieren considerablemente. El nivel de significación que generalmente se recomienda como el mínimo aceptable es de 0,05. Niveles de significación superiores indicarían que no hay diferencias significativas entre la matriz observada y la reproducida.

El GFI representa el grado de ajuste conjunto (los residuos al cuadrado de la predicción comparado con los datos efectivos) pero no está corregido por los grados de libertad. Los valores del GFI oscilan entre 0 y 1, donde el 1 indica un ajuste perfecto. Se suele exigir que este estadístico al menos alcance el valor de 0,9 para ser indicativo de un buen ajuste.

El RMR es la raíz cuadrada de la medida de los residuos al cuadrado, donde el valor 0 indica un ajuste perfecto. No hay establecido un umbral estándar, los niveles aceptables los suele fijar el investigador en función de los objetivos de la investigación y de las correlaciones o covarianzas efectivas y observadas. En esta investigación se ha fijado el umbral de aceptación por debajo de 0,05.

El RMSEA no penaliza a los modelos más complejos y tiende a favorecer a los modelos con muchos parámetros. Difiere del RMR en que la discrepancia se mide en términos de población, y no sólo en términos de la muestra utilizada para la estimación. Los valores que van de 0,05 a 0,08 se consideran aceptables.

Respecto a los indicadores de ajuste incremental, el TLI oscila entre 0 y 1, pero no está limitado a ese rango. Los valores próximos a 1 indican un buen ajuste. El NFI es una medida que va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto). Finalmente, el AGFI corrige el estadístico GFI por los grados de libertad del modelo y por el número de variables contenidas en el mismo. El AGFI puede alcanzar valores superiores a 1, lo que indicaría un ajuste perfecto, pero no inferiores a 0. A pesar de que no existe un valor absoluto que indique si su nivel de ajuste es aceptable, normalmente se recomiendan valores al menos de 0,90 para estos tres indicadores de ajuste incremental.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Finalmente, respecto a los indicadores de ajuste de parsimonia, el PGFI varía entre 0 y 1, con valores elevados indicando una mayor parsimonia. La CMINDF, que corrige el estadístico chi-cuadrado por los grados de libertad para evaluar el ajuste del modelo, indica un ajuste adecuado para valores menores a 2. El PNFI se utiliza para comparar dos modelos alternativos, proponiéndose las diferencias entre 0,06 y 0,09 como sustanciales, cuando se comparan dos modelos. Finalmente, el AIC con valores cercanos a 0 indica un mejor ajuste y una mayor parsimonia.

Por otra parte, junto a los estadísticos utilizados para el desarrollo del modelo estructural se ejecutaron los siguientes procedimientos de análisis estadístico:

(a) Distribución de frecuencias (absolutas, relativas y acumuladas) de las variables.
(b) Estadísticos descriptivos relativos a medias, medianas, desviaciones típicas, valores mínimos y máximos.
(c) Coeficientes de correlación de Pearson para medir el grado de asociación entre variables de intervalo o razón.
(d) Análisis de la varianza *oneway* (ANOVA) para contrastar la hipótesis nula de que las diversas medias de unos grupos son iguales en la población.

Fiabilidad y dimensiones

La primera condición necesaria para validar una medida es que sea fiable; es decir que esté libre de error y, por tanto, genere resultados consistentes (Peter, 1979). Existen diversos métodos para evaluar la fiabilidad como el test-retest, la división de la muestra en dos mitades y el análisis de la consistencia interna. En esta investigación se ha seleccionado el método de la consistencia interna (*alfa* de Cronbach) porque su uso es el más generalizado en la disciplina del marketing. El *alfa* de Cronbach analiza la correlación media de un ítem con todos los demás ítemes de la escala. Si bien su valor oscila entre 0 y 1, a mayor valor del coeficiente, mayor fiabilidad de la escala, siendo 0,7 el valor a partir del cual se considera fiable (Nunnally, 1978).

Complementariamente al análisis de la consistencia interna mediante el *alfa* de Cronbach se examinaron la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. La fiabilidad compuesta de cada constructo representa el grado en que los indicadores "indican" el constructo latente común (no observado). Las medidas más fiables ofrecen una mayor confianza de que todos los indicadores individuales son consistentes con sus medidas, aceptándose comúnmente que la hipótesis de fiabilidad es 0,70 (Hair, Anderson, Tatham y Black; 1999). Por su parte, la varianza extraída refleja la cantidad total de la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente. Si los indicadores son verdaderamente representativos de los constructos latentes se producirán unos valores altos de varianza extraída. En general, se sugiere que el valor de la varianza extraída debe exceder de 0,50 para un constructo. Como los programas informáticos utilizados (SPSS[47], versión 10.0 y AMOS's[48], versión 4.01) no calculan directamente la fiabilidad compuesta ni la varianza extraída, siguiendo las indicaciones de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), estas medidas se han calculado de la siguiente forma:

$$Fiabilidad\ Compuesta = \frac{\left(\sum ponderaciones\ estandarizadas\right)^2}{\left(\sum ponderaciones\ estandarizadas\right)^2 + \sum \varepsilon_j}$$

$$Varianza\ Extraída = \frac{\left(\sum ponderaciones\ estandarizadas^2\right)}{\left(\sum ponderaciones\ estandarizadas^2\right) + \sum \varepsilon_j}$$

donde ε_j representa el error de medida de cada indicador.

Siguiendo a Gerbing y Anderson (1988), antes de estimar la fiabilidad de las medidas es necesario evaluar sus dimensiones, puesto que el uso del *alfa* de Cronbach no asegura la existencia de una sola dimensión, sino que supone su existencia al ser un supuesto que subyace en el cálculo de la fiabilidad. Tal como sugiere Howell (1987: 126), "el coeficiente *alfa* es un indicador inadecuado para evaluar la existencia de una sola dimensión y la validez discriminante de las escalas de medida".

La existencia de una sola dimensión es una característica que facilita la interpretación de los constructos y sus interrelaciones y hace referencia a la existencia de un solo constructo subyacente al conjunto de medidas. La existencia de una sola dimensión se demuestra cuando los indicadores de un constructo tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de medida de un único factor (Hair, Anderson, Tatham y Black; 1999). Con la finalidad de evaluar las dimensiones de las escalas, en esta investigación se han utilizado tres procedimientos: el análisis de las correlaciones de cada ítem respecto al total, el análisis factorial exploratorio (componentes principales con rotación *varimax*) y el análisis factorial confirmatorio.

El análisis factorial exploratorio es una técnica que permite reducir las dimensiones de las escalas con la menor pérdida posible de información y facilita el análisis e interpretación de los datos. Con esta

[47] ***S**tatistical **P**ackage for the **S**ocial **S**ciences.*
[48] ***A**nalysis of **MO**ment **S**tructures.*

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

técnica, y a través de la estructura jerárquica de los factores, se examinaron las medidas hipotéticamente de múltiples dimensiones para facilitar el proceso de identificación y purificación de los ítemes peor ajustados. Tanto el análisis de las correlaciones de cada ítem respecto al total como el análisis factorial exploratorio se realizaron como fases previas al análisis factorial confirmatorio para evaluar la existencia de una sola dimensión en las escalas (Gerbing y Hamilton,1996).

El análisis factorial confirmatorio, a diferencia del exploratorio, implica la especificación de las variables o indicadores que definen cada constructo (variable latente o dimensión). Mientras que en el análisis factorial exploratorio cada factor se calcula mediante las cargas sobre cada variable, en el modelo confirmatorio hay un menor número de ponderaciones que permiten confirmar la estructura factorial hipotética de los factores. Después de evaluar las dimensiones de los constructos se recalcularon los indicadores de fiabilidad de las variable latentes.

Análisis de la validez

La validez es la medida en que los indicadores miden con precisión lo que se supone que están midiendo. Generalmente, la aceptación de la validez de una medida supone la evaluación de su validez de contenido, convergente y discriminante (Campbell y Fiske, 1959). Siguiendo la clasificación propuesta por Phillips y Bagozzi (1986), inicialmente se planteó evaluar: (a) la validez convergente y discriminante a nivel *mono-método* (los informantes individuales se consideran el "método"), (b) la validez convergente y discriminante a nivel *multi*-método y (c) la validez nomológica a nivel *multi-método.* No obstante, dada la baja tasa de respuestas multi-informantes, los análisis de validez convergente, discriminante y nomológica se limitaron al nivel *mono-método,* considerando a las empresas y no a los informantes como unidad de análisis.

La validez de contenido hace referencia a la fundamentación teórica y evidencias empíricas que sustentan los instrumentos de medida. Se trata de un examen cualitativo que intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y alcance del constructo. En esta investigación, la validez de contenido se apoya en la amplia revisión de la literatura realizada y en los *pretest* con los expertos.

Por su parte, la validez convergente se refiere a la congruencia (o alta correlación) de los distintos indicadores o ítemes en una escala, indicando que el constructo está relacionado con las variables observadas de una forma teórica adecuada (Bollen, 1989). La validez convergente puede evaluarse en un análisis factorial confirmatorio (Anderson y Gerbing, 1988) determinado si cada uno de los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

coeficientes estimados de los indicadores es significativo. En esta investigación se ha evaluado la validez convergente (a) exigiendo la condición de sustancialidad a los parámetros de regresión estandarizados (significativos y superiores a 0,5) de la relación entre los indicadores y sus respectivas variables latentes (Steenkamp y Van Trijp, 1991), y (b) verificando en los modelos de medida la existencia de unas correlaciones significativas y positivas entre las variables latentes.

La validez discriminante es una característica necesaria para evitar la confusión y facilitar la interpretación de las relaciones entre los constructos. La validez discriminante de un constructo hace referencia a la propiedad de que su medida no se correlaciona demasiado con las medidas de otros constructos con los que se supone que teóricamente difiere. La existencia de validez discriminante se verificaría si la correlación entre los constructos latentes es significativamente distinta a la unidad. En esta investigación, la validez discriminante se ha evaluado comprobando que el intervalo de confianza al 95% de la correlación entre cada par de constructos latentes no contiene el valor 1, lo que permitiría deducir que al no estar perfectamente correlacionados los constructos latentes, cada constructo representa un concepto distinto (Anderson y Gerbing, 1988).

Dado que la satisfacción de los tests de validez convergente y discriminante de un instrumento de medida no garantizan la propia existencia del concepto o el que haya sido etiquetado correctamente en términos relevantes para la teoría (Phillips y Bagozzi, 1986), es necesario considerar la relación del concepto investigado con otros conceptos en el contexto de un marco teórico, este es, examinar su validez nomológica.

La validez nomológica es el grado en que se confirman las predicciones extraídas del marco teórico que sustenta los conceptos analizados y hace referencia al nivel en que las relaciones y mecanismos explicativos propuestos por la teoría se confirman en un conjunto de observaciones de cada uno de los conceptos de la teoría. A pesar de no poder controlar el error de medida (Phillips y Bagozzi, 1986) derivado del uso de la técnica del informante clave debido a la baja tasa de multi-respuestas alcanzada, la validez nomológica (en este caso validez predictiva) se evaluó comprobando que los coeficientes de regresión estimados entre las variables latentes (modelo estructural) se corresponden con lo establecido en el marco teórico de referencia.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 4
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. EVALUACIÓN DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para determinar las propiedades psicométricas (dimensiones, fiabilidad y validez) de las escalas de medida de las dimensiones o variables latentes del modelo propuesto se ha seguido el procedimiento metodológico para el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales descrito en el capítulo anterior.

En este apartado se recogen los resultados del procedimiento de validación de cada una de las dimensiones o variables latentes del modelo explicativo de los resultados empresariales: cultura orientada al mercado, capacidad de seguimiento y compresión del mercado, capacidad de relación con los clientes o vinculación con el canal de distribución, capacidad de pensamiento estratégico, capacidad de innovación, importancia de la marca, resultados de los nuevos productos y resultados globales. Así mismo, también se ha llevado a cabo la estimación de los modelos de medida de las variables latentes moderadoras del entorno: turbulencia del mercado y turbulencia tecnológica.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1.1. Cultura orientada al mercado

Inicialmente, la escala de cultura orientada al mercado, que se recoge en el bloque 1 del cuestionario (véase anexo I), estaba compuesta por 21 ítemes, que reflejaban cinco dimensiones teóricas relevantes: (a) compromiso con el aprendizaje, (b) visión o propósito compartido, (c) apertura hacia los nuevos comportamientos e información del mercado -mentes abiertas-, (d) toma de decisiones participativa y (e) cultura innovadora. El primer análisis factorial exploratorio realizado, de componentes principales con rotación *varimax*, reveló la existencia de cinco dimensiones. Sin embargo, después de analizar los valores propios de cada uno de los factores y las cargas factoriales de las distintas variables, se observó que uno de ellos representaba fundamentalmente a una sola variable (V19), con una carga factorial igual a 0,84 y un valor propio de 1,055, marginalmente por encima del valor 1 o punto de corte. Por otra parte, la dimensión correspondiente a este factor se podía considerar que estaba teóricamente bien representada en uno de los otros factores extraídos. Consecuentemente, se decidió eliminar esta variable y reiniciar el procedimiento de reducción de las dimensiones.

Posteriormente, se realizó un nuevo análisis factorial exploratorio sobre el conjunto de los 20 ítemes restantes del que se extrajeron cuatro factores. En este análisis se observó que una de las dimensiones estaba representada esencialmente por dos variables, V12 y V15, con cargas factoriales superiores a 0,65, que teóricamente se correspondían con dos dimensiones distintas y que además ya estaban representadas en los restantes factores, por lo que se decidió eliminar dichas variables.

Por otra parte, en el análisis de la matriz de componentes rotados también se observó que la variable V22 tenía unas cargas factoriales significativas de 0,42 y 0,58 en dos dimensiones distintas relativas a la visión compartida y a la cultura innovadora, respectivamente. Dado que la carga factorial era ligeramente superior en el factor con el que teóricamente no se correspondía, se decidió la eliminación de dichas variables y reiniciar un nuevo análisis factorial exploratorio con las 17 variables restantes.

En este tercer análisis de componentes principales, las 17 variables culturales se redujeron a cuatro factores que en conjunto explicaban un 65,9% de la varianza total. Los cuatro factores fueron identificados por su correspondencia con las dimensiones propuestas en la literatura; que ordenados según el porcentaje de varianza explicada representan las siguientes dimensiones: compromiso con el aprendizaje, visión o propósito compartido, cultura innovadora y toma de decisiones participativa. No obstante, después de analizar la matriz de componentes rotados se observó, por un lado, que las variables V10 y V11 tenían unas cargas factoriales similares en dos factores distintos; y, por otro lado, que los pesos de estas variables era significativamente inferiores a los de las variables que mejor estaban representadas en cada uno de sus respectivos factores.

En el caso de la variable V10, las mayores cargas factoriales eran 0,49 sobre el factor visión o propósito compartido y 0,46 sobre el factor toma de decisiones participativa; mientras que el resto de las cargas factoriales de las variables mejor representadas por estos factores eran superiores a 0,62. Por su parte, la variable V11 tenía unas cargas factoriales en los factores compromiso con el aprendizaje y visión o propósito compartido de 0,47 y 0,42, respectivamente. En este caso la carga factorial mínima de las restantes variables era 0,62 en el factor visión o propósito compartido y 0,72 en el factor compromiso con el aprendizaje. Con la finalidad de obtener las dimensiones que mejor definan al constructo, así como mejorar el ajuste en los análisis confirmatorios posteriores, se decidió la eliminación de estas dos variables.

El último análisis factorial exploratorio correspondiente al constructo latente cultura orientada al mercado se realizó sobre una escala de 15 ítemes. En este caso, también se obtuvo la misma estructura de cuatro factores que en el análisis factorial exploratorio anterior, alcanzándose un porcentaje de varianza total explicada del 69,7%. Los cuatro factores estaban bien representados por las variables

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

que teóricamente los definían. Todas las cargas factoriales de las variables mejor representadas por estos factores eran significativas y superiores a 0,59, excepto el coeficiente de la variable V16, que se situó en 0,46.

Con la finalidad de evaluar las dimensiones y la validez convergente de la escala de cultura orientada al mercado, después de realizar los análisis factoriales exploratorios precedentes, se procedió a efectuar un análisis factorial confirmatorio sobre cada una de las dimensiones o factores identificados: visión o propósito compartido (VC), compromiso con el aprendizaje (CA), cultura innovadora (CI) y toma de decisiones participativa (TDP). Para que el constructo sea invariante a la escala y, por tanto, poder estimar su modelo de medida, siguiendo las recomendaciones de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), se fijó a 1 el valor de una de las ponderaciones de cada constructo, generalmente la de mayor peso en la regresión.

Con relación a la dimensión visión o propósito compartido, el modelo de medida (véase gráfico 4-1) demuestra un buen ajuste a los datos, tal y como indican sus medidas de bondad de ajuste. Por su parte, y sobre la base de los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado, el porcentaje de varianza de cada variable observada que tiene en cuenta el constructo latente (VC) es aceptable.

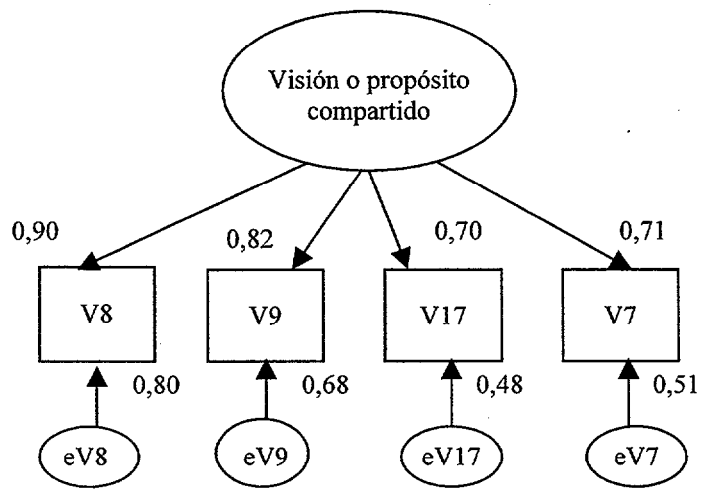
Gráfico 4-1. Visión o Propósito Compartido
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 2,843 (p= 0,241) GFI= 0,991 RMSEA= 0,053 RMR= 0,030

TLI= 0,991 NFI= 0,990 AGFI= 0,953

PGFI= 0,198 CMINDF= 1,422 PNFI= 0,330 AIC= 18,843



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como se observa en la tabla 4-1, la variable latente VC está representada por cuatro variables: V8, V9, V17 y V7. Todas las cargas o estimadores estandarizados de los pesos de regresión de la variable latente sobre los indicadores son estadísticamente significativos, positivos y mayores que 0,69; lo que demuestra la validez convergente de este constructo latente. Por otra parte, los respectivos indicadores de fiabilidad, fiabilidad compuesta, varianza extraída y *alfa* de Cronbach (0,86), se encuentran por encima de los niveles recomendados.

Tabla 4-1. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Visión o Propósito Compartido (VC)

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V8	⟸ Visión o propósito compartido	1				0,896
V9	⟸ Visión o propósito compartido	0,936	0,079	11,779	0,000	0,824
V17	⟸ Visión o propósito compartido	0,760	0,080	9,459	0,000	0,696
V7	⟸ Visión o propósito compartido	0,782	0,080	9,737	0,000	0,711
Fiabilidad compuesta		0,8649				
Varianza extraída		0,6179				
***Alfa* de Cronbach**		0,8635				

En lo que respecta a la dimensión compromiso con el aprendizaje, el análisis factorial confirmatorio realizado sobre la escala de compromiso con el aprendizaje (véase gráfico 4-2) revela un ajuste aceptable del modelo a los datos. Todas las cargas factoriales de esta dimensión sobre sus respectivos indicadores son significativas, positivas y superiores a 0,67, demostrándose la validez convergente de esta dimensión. Por su parte, los indicadores de fiabilidad compuesta, varianza extraída y *alfa* de Cronbach aportan evidencia sobre la consistencia interna de la escala (véase tabla 4-2).

Tabla 4-2. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Compromiso con el Aprendizaje (CA)

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V3	⟸ Compromiso con el aprendizaje	1				0,864
V4	⟸ Compromiso con el aprendizaje	0,882	0,096	9,210	0,000	0,715
V5	⟸ Compromiso con el aprendizaje	0,842	0,099	8,519	0,000	0,670
V2	⟸ Compromiso con el aprendizaje	1,113	0,107	10,417	0,000	0,801
Fiabilidad compuesta		0,8492				
Varianza extraída		0,5871				
***Alfa* de Cronbach**		0,8457				

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

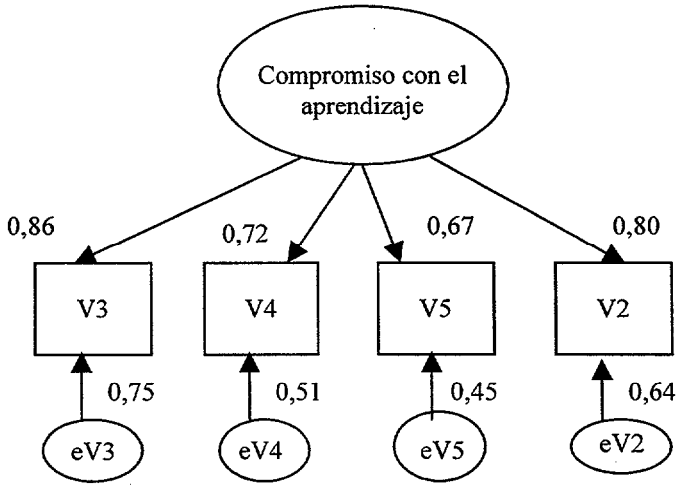
Gráfico 4-2. Compromiso con el Aprendizaje
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 4,525 (p= 0,104) GFI= 0,985 RMSEA= 0,092 RMR= 0,026

TLI= 0,970 NFI= 0,982 AGFI= 0,926

PGFI= 0,197 CMINDF= 2,263 PNFI= 0,327 AIC= 20,525



El análisis factorial confirmatorio realizado sobre la escala de cultura innovadora y representado en el gráfico 4-3 muestra igualmente un buen ajuste del modelo a los datos, siendo todos los estimadores estandarizados de esta dimensión sobre sus respectivos indicadores o variables observadas significativos, positivos y superiores a 0,69, lo que sugiere la validez convergente de la escala. Respecto a la fiabilidad de este instrumento de medida, los tres indicadores utilizados tienen valores muy superiores a los umbrales recomendados para su aceptación (véase tabla 4-3).

Tabla 4-3. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Cultura Innovadora (CI)

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	p	Estimador estándar
V20	⟸ Cultura innovadora	1				0,844
V18	⟸ Cultura innovadora	1,097	0,105	10,444	0,000	0,807
V21	⟸ Cultura innovadora	1,025	0,105	9,771	0,000	0,754
V6	⟸ Cultura innovadora	0,861	0,100	8,603	0,000	0,691
Fiabilidad compuesta		0,8577				
Varianza extraída		0,6024				
***Alfa* de Cronbach**		0,8535				

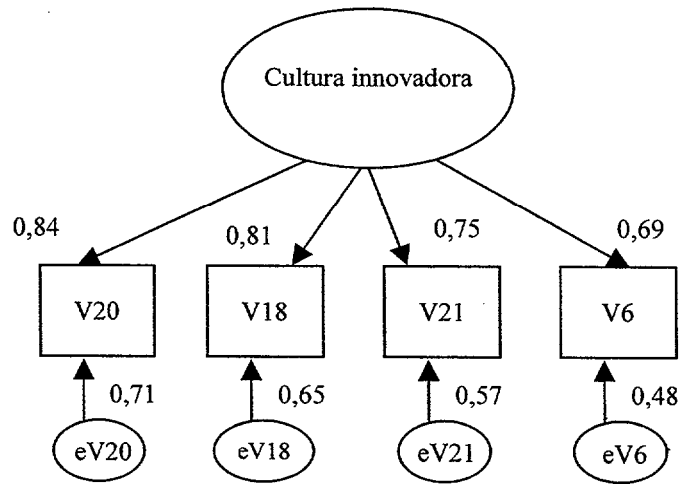
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-3. Cultura Innovadora
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 0,943 (p= 0,624) GFI= 0,997 RMSEA= 0,000 RMR= 0,014

TLI= 1,063 NFI= 0,983 AGFI= 0,984

PGFI= 0,199 CMINDF= 0,472 PNFI= 0,328 AIC= 16,943



Finalmente y en lo que se refiere a la dimensión toma de decisiones participativa, al ser un modelo exactamente identificado (igual número de ecuaciones que de parámetros a estimar y cuya solución es única) reproduce exactamente la matriz de correlaciones y no admite contrastes estadísticos. Con la finalidad de poder contrastar estadísticamente este modelo se fijó la varianza del error de la variable V13 (eV13) al valor 0,005. Esta restricción dió lugar a un modelo sobreidentificado sobre el que se realizó el análisis factorial confirmatorio de la escala toma de decisiones participativa.

Los resultados recogidos en el gráfico 4-4 revelan un buen ajuste del modelo a los datos. Así mismo, se demuestra la validez convergente, ya que todas las cargas factoriales de esta dimensión sobre sus respectivos indicadores son significativas y positivas, aunque el estimador estandarizado de la regresión sobre la variable V14 tiene un valor inferior a 0,5. Por su parte, los indicadores de fiabilidad compuesta, varianza extraída y *alfa* de Cronbach aportan evidencia sobre la consistencia interna de la escala (véase tabla 4-4).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-4. Toma de Decisiones Participativa
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 0,088 (p= 0,767) GFI= 1,000 RMSEA= 0,000 RMR= 0,012

TLI= 1,037 NFI= 0,999 AGFI= 0,998

PGFI= 0,167 CMINDF= 0,088 PNFI= 0,333 AIC= 10,088

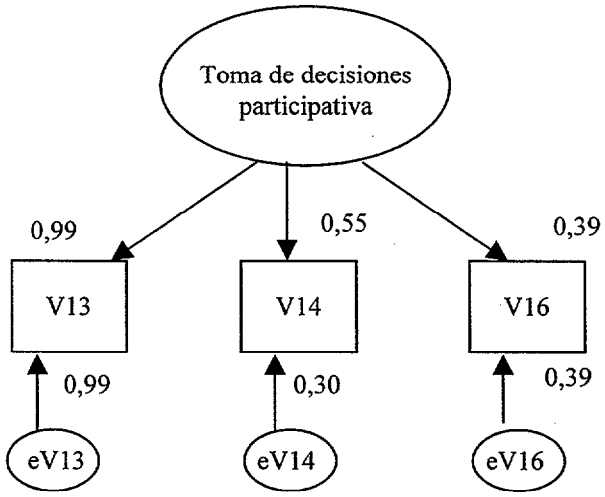


Tabla 4-4. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Toma de Decisiones Participativa (TDP)

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	p	Estimador estándar
V13	⟸ Toma de decisiones participativa	1				0,998
V14	⟸ Toma de decisiones participativa	0,462	0,090	5,127	0,000	0,388
V16	⟸ Toma de decisiones participativa	0,580	0,073	7,976	0,000	0,548
Fiabilidad compuesta		0,7066				
Varianza extraída		0,4823				
***Alfa* de Cronbach**		0,6312				

Una vez examinadas individualmente cada una de las dimensiones del constructo cultura orientada al mercado, se estimó un modelo factorial de segundo orden (véase gráfico 4-5). Dicho modelo incluye las cuatro dimensiones identificadas en el análisis factorial exploratorio y validadas, posteriormente, en sus respectivos modelos factoriales confirmatorios. No obstante, con la finalidad de mejorar sus propiedades psicométricas el modelo factorial de segundo orden fue sometido a un proceso de depuración que concluyó con la eliminación de algunos indicadores o variables observadas: V3 (de la dimensión compromiso con el aprendizaje); V6, V21 (de la dimensión cultura innovadora); V16 (de la dimensión toma de decisiones participativa) y V17 (de la dimensión visión o propósito compartido) quedando indicadas las dimensiones de primer orden del constructo cultura orientada al mercado por las variables que se recogen en el gráfico 4-5

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

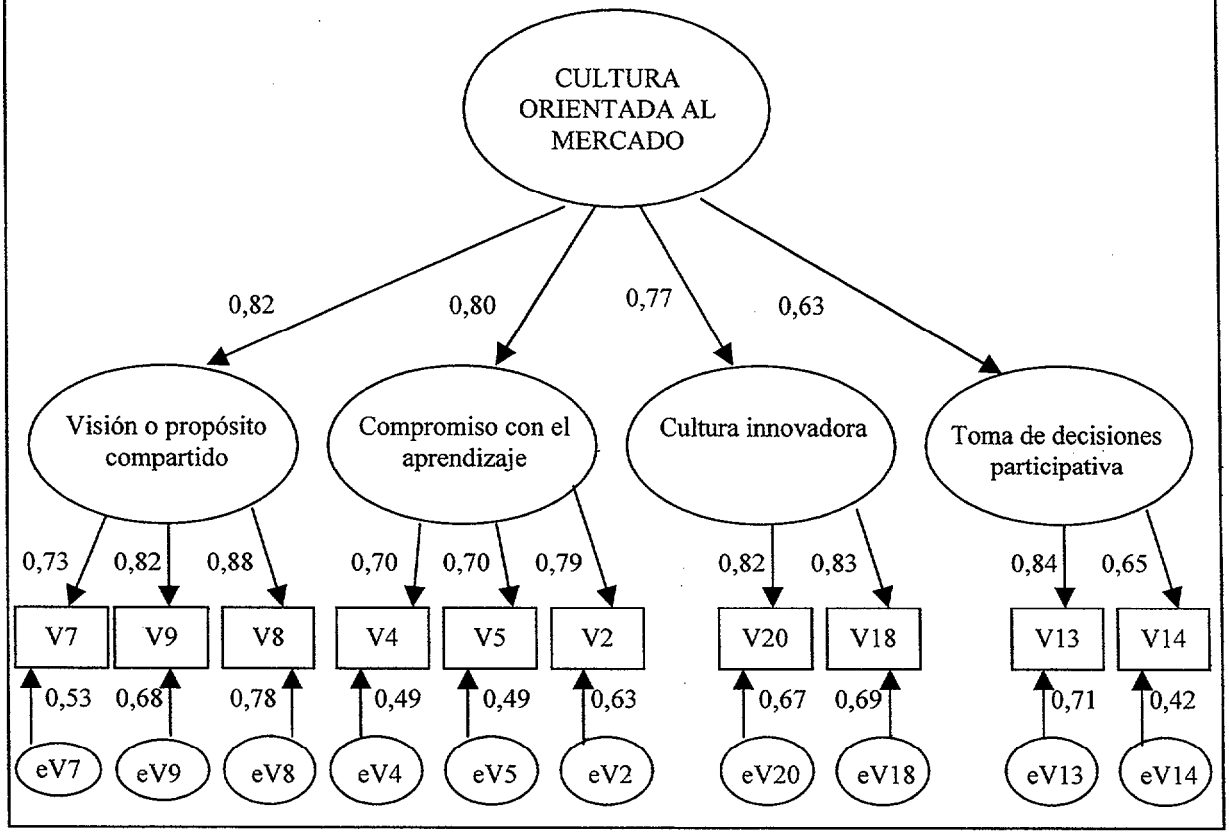
Gráfico 4-5. Cultura Orientada al Mercado
Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 45,538 (p= 0,023) GFI= 0,943 RMSEA= 0,062 RMR= 0,066

TLI= 0,959 NFI= 0,928 AGFI= 0,899

PGFI= 0,531 CMINDF= 1,566 PNFI= 0,639 AIC= 96,538



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En la tabla 4-5 se presentan los estimadores estandarizados de las dimensiones de primer orden y del constructo de segundo orden (cultura orientada al mercado) sobre sus respectivos indicadores. Todos los estimadores estandarizados son significativos, positivos y superiores a 0,5, y los indicadores de bondad de ajuste muestran unos niveles aceptables.

Tabla 4-5. Estimadores de los pesos de regresión
Análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Cultura Orientada al Mercado

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
VC	⟸	Cultura orientada al mercado	1				0,823
CA	⟸	Cultura orientada al mercado	0,612	0,103	5,959	0,000	0,800
CI	⟸	Cultura orientada al mercado	0,755	0,120	6,288	0,000	0,770
TDP	⟸	Cultura orientada al mercado	0,664	0,120	5,556	0,000	0,634
V8	⟸	Visión o propósito compartido	1,000				0,882
V9	⟸	Visión o propósito compartido	0,951	0,083	11,516	0,000	0,823
V7	⟸	Visión o propósito compartido	0,816	0,082	9,926	0,000	0,730
V5	⟸	Compromiso con el aprendizaje	1,011	0,140	7,193	0,000	0,698
V4	⟸	Compromiso con el aprendizaje	1,000				0,703
V2	⟸	Compromiso con el aprendizaje	1,266	0,163	7,758	0,000	0,791
V20	⟸	Cultura innovadora	1,000				0,819
V18	⟸	Cultura innovadora	1,167	0,139	8,399	0,000	0,833
V13	⟸	Toma de decisiones participativa	1,000				0,844
V14	⟸	Toma de decisiones participativa	0,811	0,159	5,091	0,000	0,648

Una vez aceptada la nueva instrumentación del constructo relativo a la cultura orientada al mercado, se recalcularon los indicadores de fiabilidad correspondientes al modelo factorial de segundo orden que, tal y como se muestra en la tabla 4-6, se encuentran muy por encima de los umbrales mínimos de aceptación, lo que demuestra un alto grado de fiabilidad de los instrumentos.

Tabla 4-6. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de la Cultura Orientada al Mercado
Análisis factorial confirmatorio de segundo orden

Dimensiones culturales	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	*Alfa* de Cronbach
Visión o propósito compartido	0,8542	0,6627	0,8469
Compromiso con el aprendizaje	0,7753	0,5357	0,7769
Cultura innovadora	0,8112	0,6823	0,8067
Toma de decisiones participativa	0,7195	0,5661	0,7065

Siguiendo las recomendaciones de la literatura y con la finalidad de reforzar la evidencia sobre la estructura de múltiples dimensiones de la conceptuación del modelo de la cultura orientada al mercado, el modelo factorial de segundo de orden se comparó con un modelo factorial confirmatorio de primer orden, en el que las diez variables observadas o indicadores cargaban sobre un único factor. El modelo de un solo factor de la cultura orientada al mercado presenta un peor ajuste a los datos que el modelo de cuatro factores (véase gráfico 4-6). El test de diferencias chi-cuadrado (Bentler y Bonett, 1980) entre los dos modelos revela la existencia de diferencias estadísticamente significativas ($\Delta\chi^2(6)= 131{,}052$, $p<0{,}000$), lo que definitivamente demuestra que el constructo cultura orientada al mercado tiene múltiples dimensiones.

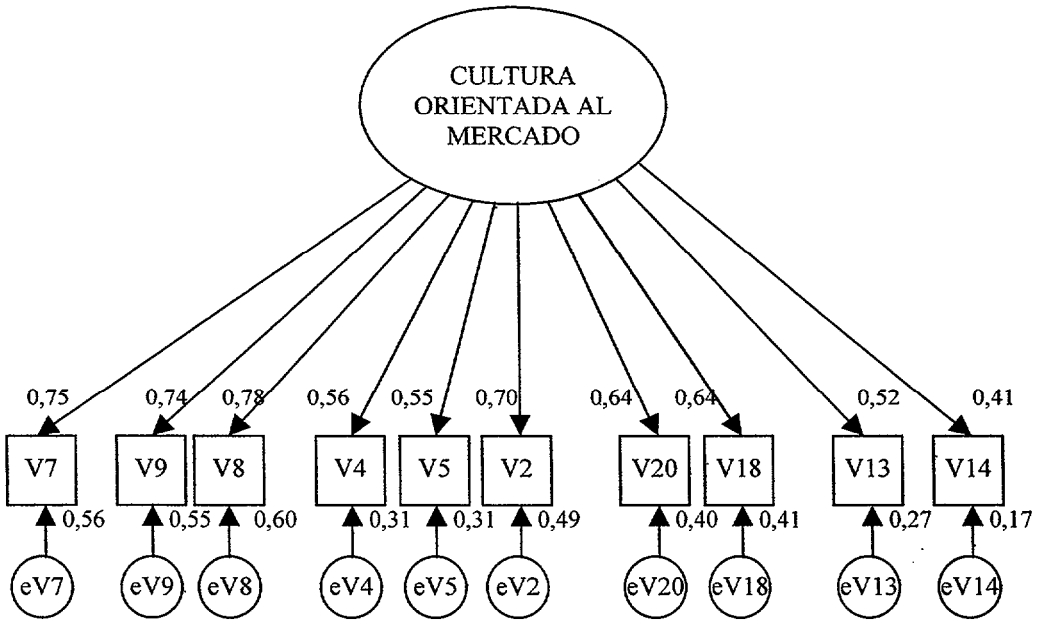
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-6. Cultura Orientada al Mercado
Análisis Factorial Confirmatorio de Primer Orden
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 176,235 (p= 0,000) GFI= 0,805 RMSEA= 0,165 RMR= 0,120

TLI= 0,710 NFI= 0,738 AGFI= 0,693

PGFI= 0,512 CMINDF= 5,035 PNFI= 0,574 AIC= 216,235



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1.2. Capacidad de seguimiento y comprensión del mercado

La escala de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado estaba compuesta inicialmente por 15 ítemes (bloque 2 del cuestionario –Anexo I-). El análisis factorial exploratorio sobre el conjunto de ítemes iniciales proporcionó una solución inicial de tres factores con valores propios superiores a 1, que en conjunto explicaban un 47,6% de la varianza total. Después de analizar esta solución, se realizó un proceso de depuración que, teniendo presente el mantenimiento de la validez de contenido, llevó a la eliminación de cuatro variables: V25, V27, V30 y V37.

El siguiente análisis factorial exploratorio sobre los restantes 11 ítemes generó una solución de dos factores con valores propios mayores que 1, que explicaban un 56% de la varianza total. Este procedimiento, junto a la estimación del modelo de medida mediante un análisis factorial confirmatorio, sugirió la eliminación de tres nuevos ítemes mal ajustados: V29, V32 y V33.

La solución factorial finalmente adoptada para la dimensión capacidad de comprensión y seguimiento del mercado estaba compuesta por dos factores relacionados con (a) el grado de conocimiento y seguimiento del mercado y (b) el uso de la investigación comercial para el seguimiento y comprensión del mercado. Esta solución explica en conjunto un 60% de la varianza total.

El análisis factorial confirmatorio sobre la primera dimensión, conocimiento del mercado, muestra un ajuste aceptable del modelo a los datos (véase gráfico 4-7). Todos los estimadores estandarizados sobre sus respectivos indicadores o variables observadas son estadísticamente significativos, positivos y superiores a 0,57, lo que demuestra la validez convergente de esta dimensión, y los diferentes coeficientes de fiabilidad exceden los umbrales de aceptación mínimos recomendados (véase tabla 4-7).

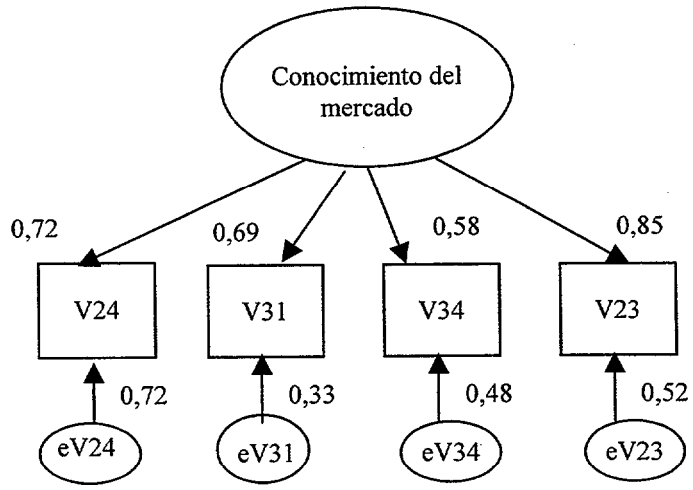
Gráfico 4-7. Conocimiento del Mercado
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 2,104 (p= 0,349) GFI= 0,993 RMSEA= 0,019 RMR= 0,031

TLI= 0,998 NFI= 0,989 AGFI= 0,966

PGFI= 0,199 CMINDF= 1,052 PNFI= 0,330 AIC= 18,104



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-7. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Conocimiento del Mercado

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V24	⟸	Conocimiento del mercado	1				0,718
V31	⟸	Conocimiento del mercado	1,372	0,184	7,449	0,000	0,693
V34	⟸	Conocimiento del mercado	1,086	0,173	6,278	0,000	0,576
V23	⟸	Conocimiento del mercado	1,410	0,172	8,177	0,000	0,848
Fiabilidad compuesta			0,8045				
Varianza extraída			0,5117				
***Alfa* de Cronbach**			0,7894				

Respecto al factor uso de la investigación de mercados, tal y como se observa en el gráfico 4-8, el análisis factorial confirmatorio también demuestra un ajuste aceptable a los datos. Así mismo, se demuestra la validez convergente de esta dimensión porque todos sus estimadores estandarizados sobre sus respectivos indicadores son iguales o superiores a 0,50. Las medidas de fiabilidad compuesta y *alfa* de Cronbach son superiores al umbral mínimo de aceptación, mientras que la varianza extraída se sitúa ligeramente por debajo del umbral mínimo de aceptación (véase tabla 4-8).

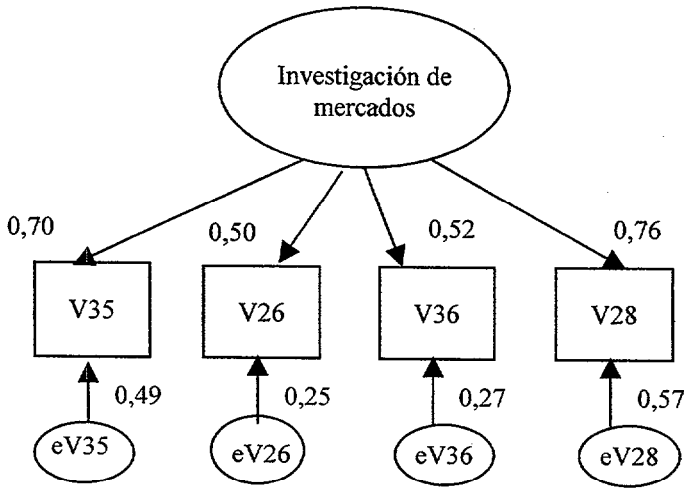
Gráfico 4-8. Uso Investigación de Mercados
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 0,209 (*p*= 0,901) GFI= 0,999 RMSEA= 0,000 RMR= 0,019

TLI= 1,052 NFI= 0,998 AGFI= 0,996

PGFI= 0,200 CMINDF= 0,104 PNFI= 0,333 AIC= 16,209



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-8. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Investigación de Mercados

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V35	⟸ Investigación de mercados	1,310	0,268	4,879	0,000	0,698
V26	⟸ Investigación de mercados	1				0,500
V36	⟸ Investigación de mercados	1,102	0,258	4,276	0,000	0,522
V28	⟸ Investigación de mercados	1,433	0,293	4,893	0,000	0,757
Fiabilidad compuesta		0,7174				
Varianza extraída		0,3957				
***Alfa* de Cronbach**		0,7049				

Posteriormente, se procedió a analizar la estructura de dos dimensiones de la variable latente relativa a la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado mediante un análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Los resultados de este análisis, que se presentan en el gráfico 4-9, demuestran que el modelo tiene un ajuste a los datos aceptable. Así mismo, todos los coeficientes de regresión estandarizados entre el constructo de orden superior y los factores de primer orden, así como los correspondientes a los factores de primer orden y sus respectivos indicadores son significativos, positivos y superiores o muy próximos a los niveles recomendados (véase tabla 4-9).

Como se observa en la tabla 4-10, todas las medidas de fiabilidad utilizadas (fiabilidad compuesta, varianza extraída y *alfa* de Cronbach) superan los umbrales mínimos recomendados, excepto la varianza extraída de la dimensión uso de la investigación de mercados, que es ligeramente inferior. No obstante, en general, se puede aceptar que ambas dimensiones son medidas fiables.

Este modelo de segundo orden, en comparación con el modelo factorial confirmatorio de primer orden, en el que las ocho variables observadas cargan sobre un único factor que representa a la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, tiene unos mejores indicadores de ajuste, tal como se deduce de la comparación de los respectivos indicadores. Por su parte, el test de diferencias chi-cuadrado demuestra la existencia de diferencias significativas entre ambos modelos.

Las medidas de bondad de ajuste del modelo factorial de primer orden indican un ajuste inaceptable (χ^2= 84,005; p= 0,000; GFI= 0,863; RMSEA= 0,147; RMR= 0,235; TLI= 0,735; NFI=0,771; y AGFI= 0,754). Igualmente, los resultados del test de diferencias chi-cuadrado entre estos dos modelos ($\Delta\chi^2$ (1)= 49,85, p< 0,001) demuestran estadísticamente que la estructura de dos dimensiones en el modelo de segundo orden es una mejor representación que la estructura de una dimensión para medir el constructo relativo a la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-9. Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado
Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 34,155 (p= 0,018) GFI= 0,947 RMSEA= 0,073 RMR= 0,122

TLI= 0,934 NFI= 0,907 AGFI= 0,899

PGFI= 0,500 CMINDF= 1,798 PNFI= 0,615 AIC= 68,155

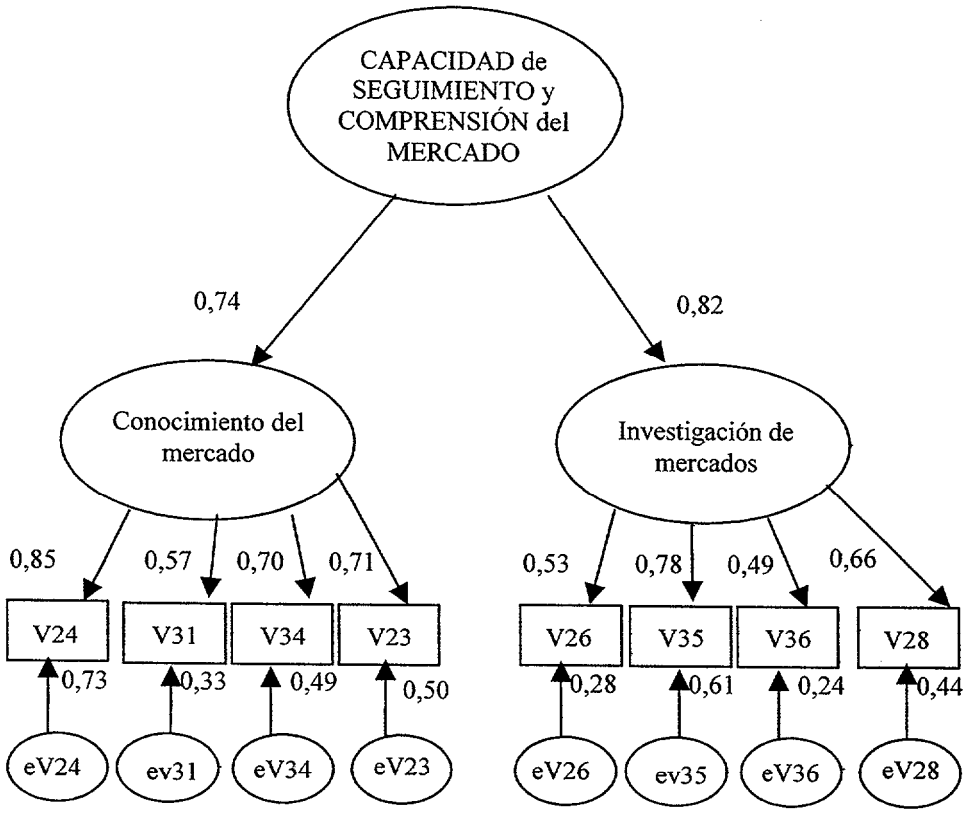


Tabla 4-9. Estimadores de los pesos de regresión
Análisis factorial confirmatorio de segundo orden.
Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	p	Estimador estándar
Investigación	⟸	Seguimiento y comprensión mdo	1,330	0,412	3,224	0,001	0,822
Conocimiento	⟸	Seguimiento y comprensión mdo	1				0,735
V23	⟸	Conocimiento del mercado	1				0,710
V34	⟸	Conocimiento del mercado	1,396	0,185	7,542	0,000	0,697
V31	⟸	Conocimiento del mercado	1,089	0,174	6,268	0,000	0,571
V24	⟸	Conocimiento del mercado	1,436	0,169	8,512	0,000	0,853
V35	⟸	Investigación de mercados	1,387	0,255	5,438	0,000	0,780
V26	⟸	Investigación de mercados	1,000				0,527
V36	⟸	Investigación de mercados	0,972	0,224	4,331	0,000	0,485
V28	⟸	Investigación de mercados	1,193	0,229	5,212	0,000	0,664

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-10. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de la Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden

Dimensiones de la Capacidad de seguimiento y comprensión del mercado	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	*Alfa* de Cronbach
Conocimiento del mercado	0,8038	0,5109	0,7894
Investigación de mercados	0,7122	0,3906	0,7049

4.1.3. Capacidad de relación con los clientes o vinculación con el canal de distribución

Dada la ausencia de escalas validadas para medir este constructo se siguió un procedimiento de desarrollo que simultáneamente combinaba la técnica de reducción de dimensiones con la estimación de los modelos de medida. El análisis factorial exploratorio realizado sobre los 9 ítemes iniciales (bloque 3 del cuestionario –Anexo I-) generó una solución de dos factores con un porcentaje de varianza explicada relativamente bajo que se situó en torno a un 48%. Por su parte, el análisis factorial confirmatorio revelaba un ajuste relativamente inadecuado (χ^2= 47,386; p= 0,009; GFI= 0,932; RMSEA= 0,071; RMR= 0,165; TLI= 0,890; NFI=0,832; y AGFI= 0,887).

Después de estimar este modelo de medida inicial, las sucesivas pruebas y estimaciones de los modelos de medida se realizaron eliminado aquellas variables observadas con peor ajuste, sobre la base de los siguientes criterios: (a) cargas factoriales relativamente bajas y similares en ambos factores, (b) bajos coeficientes de correlación múltiple al cuadrado y (c) búsqueda de una mejora significativa en los indicadores de bondad de ajuste hasta alcanzar los umbrales mínimos aceptables.

Como resultado de este procedimiento, se adoptó una solución de un solo factor que sobre el análisis exploratorio explica el 57% de la varianza total y representa la combinación de cuatro variables observadas: V39, V40, V41 y V42. Los resultados del análisis factorial confirmatorio demuestran un ajuste aceptable del modelo a los datos (véase gráfico 4-10).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

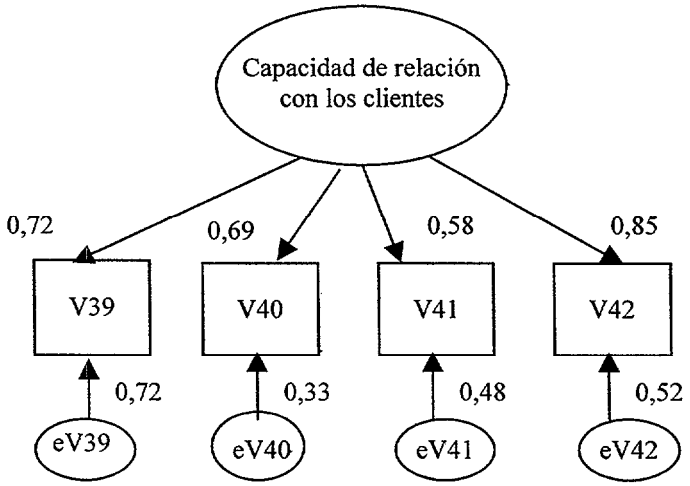
Gráfico 4-10. Capacidad de Vinculación con el Canal o de Relación con los Clientes
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 2,832 (p= 0,243) GFI= 0,991 RMSEA= 0,053 RMR= 0,049

TLI= 0,980 NFI= 0,979 AGFI= 0,953

PGFI= 0,198 CMINDF= 1,416 PNFI= 0,326 AIC= 18,832



Por otra parte, tal como se recoge en la tabla 4-11, todos los coeficientes de regresión estandarizados son significativos, positivos y superiores a 0,63, lo que demuestra la validez convergente del constructo. Respecto a los indicadores de fiabilidad hemos de destacar que la fiabilidad compuesta es muy elevada, el *alfa* de Cronbach está por encima del nivel mínimo recomendado y el coeficiente de la varianza extraída está relativamente próximo al umbral mínimo.

Tabla 4-11. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Capacidad de Relación con los Clientes

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	p	Estimador estándar
V42	⟸ Capacidad de relación con clientes	0,619	0,119	5,195	0,000	0,505
V41	⟸ Capacidad de relación con clientes	1				0,783
V40	⟸ Capacidad de relación con clientes	0,744	0,119	6,245	0,000	0,635
V39	⟸ Capacidad de relación con clientes	0,778	0,120	6,459	0,000	0,676
Fiabilidad compuesta		0,9894				
Varianza extraída		0,4320				
***Alfa* de Cronbach**		0,7403				

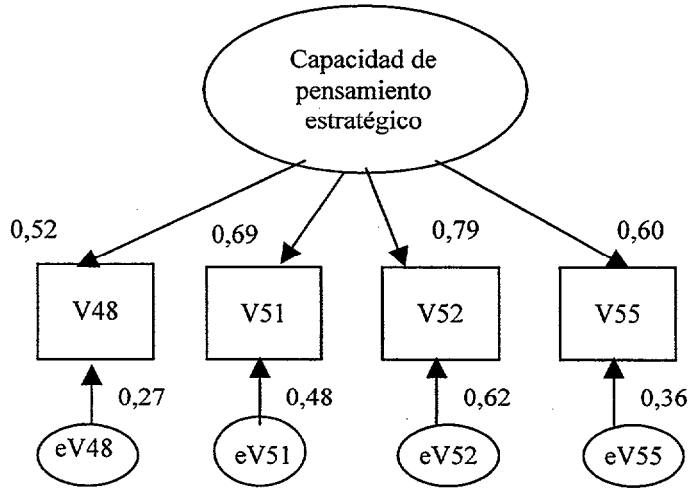
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1.4. Capacidad de pensamiento estratégico

Al igual que en la escala precedente, para validar la capacidad de pensamiento estratégico no se disponían de escalas que nos permitiesen conocer a priori el número de dimensiones de dicho constructo. Por ello, se siguió un procedimiento similar al descrito en el apartado anterior. El análisis factorial exploratorio realizado sobre los diez indicadores iniciales (bloque 4 del cuestionario –Anexo I-) reveló la existencia de dos dimensiones que explicaban el 58% de la varianza total. Después de analizar la matriz de componentes rotados, se observó que el segundo factor estaba representado por tres variables (V50, V53 y V56) que también tenían una cargas factoriales relativamente altas en el primer factor y, además, teóricamente su contenido estaba rerecogido en el primer factor. Por lo tanto, parecía razonable que la solución de un solo factor podría representar mejor a la capacidad de seguimiento estratégico.

Con la finalidad de alcanzar una mejor representación de los datos, después de realizar un proceso de depuración de la escala de medida, se estimó un modelo factorial confirmatorio que presentaba unos indicadores de bondad de ajuste aceptables (véase gráfico 4-11).

Gráfico 4-11. Capacidad de Pensamiento Estratégico
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado
CMIN= 2,078 (p= 0,354) GFI= 0,993 RMSEA= 0,016 RMR= 0,012
TLI= 0,998 NFI= 0,984 AGFI= 0,967
PGFI= 0,199 CMINDF= 1,039 PNFI= 0,328 AIC= 18,078



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La bondad de ajuste del modelo factorial confirmatorio de la capacidad de pensamiento estratégico y la significación de los coeficientes de regresión estandarizados del constructo sobre las variables observadas, positivos y superiores a 0,51, demuestran la validez convergente de la escala. Finalmente, los indicadores de la fiabilidad compuesta, la varianza extraída y el *alfa* de Cronbach demuestran la consistencia interna y fiabilidad de la escala (véase tabla 4-12).

Tabla 4-12. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Capacidad de Pensamiento Estratégico

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V55	⇐ Capacidad de pensamiento estratégico	1,354	0,277	4,883	0,000	0,602
V52	⇐ Capacidad de pensamiento estratégico	1,657	0,312	5,317	0,000	0,788
V51	⇐ Capacidad de pensamiento estratégico	1,550	0,298	5,207	0,000	0,690
V48	⇐ Capacidad de pensamiento estratégico	1				0,517
Fiabilidad compuesta		0,7479				
Varianza extraída		0,4317				
***Alfa* de Cronbach**		0,7435				

4.1.5. Capacidad de innovación

Con la finalidad de medir este constructo se adaptó una escala de 6 ítemes (bloque 5 del cuestionario – Anexo I-) diseñada, fundamentalmente, a partir del instrumento propuesto por Deshpandé, Farley y Webster (1993) y de las aportaciones de Atuahene-Gima (1996) y Manu y Sriram (1996). El resultado del análisis factorial exploratorio demostró la existencia de un solo factor que explicaba el 66% de la varianza total. Todos los coeficientes de la matriz de componentes eran mayores que 0,84, excepto el correspondiente a la variable observada V61. Por su parte, el *alfa* de Cronbach correspondiente a esta escala de seis ítemes pasaba de 0,87 a 0,92 si se eliminaba dicha variable V61. Sin embargo, la eliminación de la variable V61 no mejoró la calidad del ajuste de la escala de medida de cinco ítemes, por lo que después de diferentes pruebas para obtener un buen ajuste se optó por un modelo de medida de cuatro ítemes (V58, V59, V60 y V62). Los resultados de la estimación de este modelo demuestran un ajuste aceptable, con la excepción del error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) que excede el umbral recomendado (véase gráfico 4-12).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

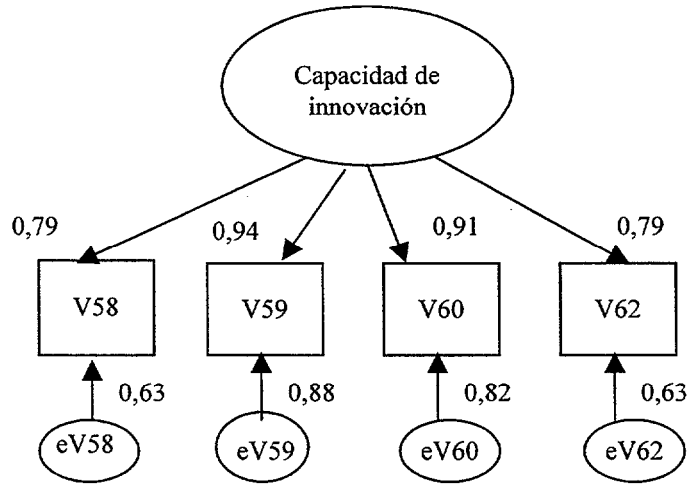
Gráfico 4-12. Capacidad de Innovación
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación estandarizados

CMIN= 5,460 (p= 0,065) GFI= 0,983 RMSEA= 0,108 RMR= 0,033

TLI= 0,977 NFI= 0,988 AGFI= 0,916

PGFI= 0,197 CMINDF= 2,730 PNFI= 0,329 AIC= 21,460



Por otra parte, y de acuerdo con los datos recogido en la tabla 4-13, todas los coeficientes de regresión estandarizados son significativos y exceden el valor 0,79, lo que apoya la validez convergente de la medida. Por su parte, las medidas de fiabilidad compuesta, varianza extraída y *alfa* de Cronbach presentan unos valores muy elevados, demostrándose, por tanto, la fiabilidad de la escala.

Tabla 4-13. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Capacidad de Innovación

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V58	⟸	Capacidad de innovación	0,741	0,055	13,476	0,000	0,793
V59	⟸	Capacidad de innovación	1				0,940
V60	⟸	Capacidad de innovación	1,052	0,058	18,158	0,000	0,906
V62	⟸	Capacidad de innovación	0,773	0,057	13,504	0,000	0,794
Fiabilidad compuesta			0,9192				
Varianza extraída			0,7409				
***Alfa* de Cronbach**			0,9171				

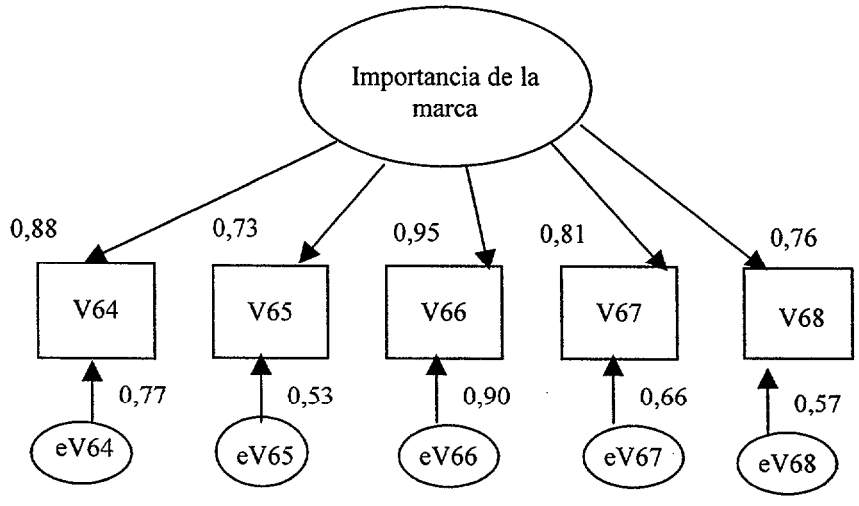
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1.6. Importancia de la marca

Dada la ausencia de escalas sobre la importancia de la marca para la empresa, se diseñó una escala inicial de seis ítemes (bloque 6 del cuestionario –Anexo I-) que se diseñó a partir de la propuesta de Berthon, Hulbert y Pitt (1997) sobre las funciones de la marca para la empresa, y de los trabajos de Aaker (1991, 1996) sobre el valor de la marca. El análisis factorial exploratorio sobre los seis indicadores o variables observadas generó una solución de un solo factor, con unos coeficientes superiores a 0,79 en la matriz de componentes y un porcentaje de varianza explicada del 74%.

Después de analizar los índices de modificación y los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado del modelo de medida inicial compuesto por seis ítemes, se decidió la eliminación de la variable V63. Posteriormente, se estimó un nuevo modelo de medida del constructo importancia de la marca sobre las variables observadas restantes (V64, V65, V66, V67 y V68) que confirmó que el constructo tiene una dimensión. Los resultados de este modelo que se recogen en el gráfico 4-13, demuestran un buen ajuste a los datos.

Gráfico 4-13. Importancia de la Marca
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado
CMIN= 4,618 (p= 0,464) GFI= 0,988 RMSEA= 0,000 RMR= 0,038
TLI= 1,001 NFI= 0,991 AGFI= 0,964
PGFI= 0,329 CMINDF= 0,924 PNFI= 0,496 AIC= 24,618



Todas los estimadores estandarizados del modelo factorial confirmatorio son significativos y superiores a 0,72, lo que demuestra la validez convergente del constructo (véase tabla 4-14). Respecto a la consistencia interna de la escala, se demuestra su elevada fiabilidad por los valores alcanzados en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sus respectivos indicadores relativos a la fiabilidad compuesta, a la varianza extraída y al *alfa* de Cronbach.

Tabla 4-14. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Importancia de la Marca

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V64	⟸ Importancia de la marca	0,916	0,053	17,371	0,000	0,878
V65	⟸ Importancia de la marca	0,802	0,069	11,569	0,000	0,726
V66	⟸ Importancia de la marca	1				0,949
V67	⟸ Importancia de la marca	0,958	0,067	14,391	0,000	0,811
V68	⟸ Importancia de la marca	0,846	0,068	12,456	0,000	0,756
Fiabilidad compuesta		0,9152				
Varianza extraída		0,5270				
***Alfa* de Cronbach**		0,9106				

4.1.7. Turbulencia del mercado

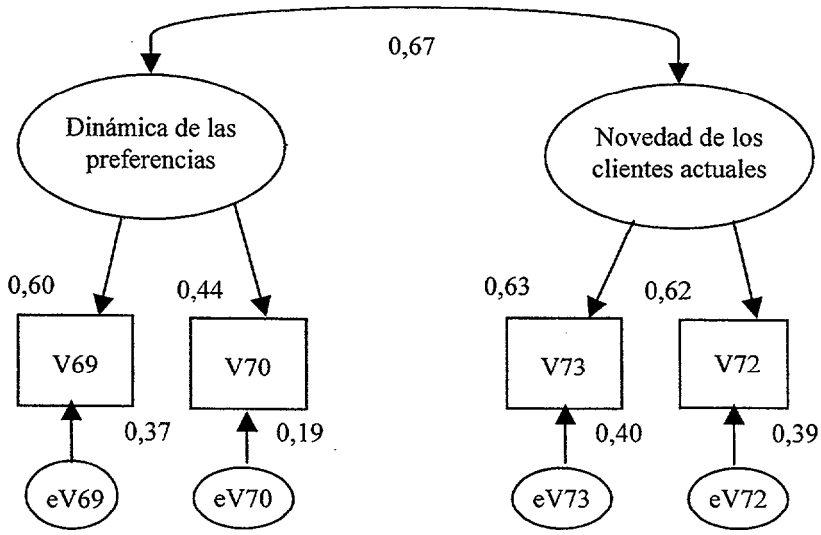
Para su instrumentación se adoptó la escala de dos dimensiones y cinco ítemes desarrollada por Varela González, Benito Torres y Calvo Silvosa (1996), que fue diseñada a partir de la propuesta por Jaworski y Kohli (1993) y que se recoge en los cinco primeros ítemes del bloque 7 del cuestionario (Anexo I). El análisis factorial exploratorio realizado sobre la escala de cinco ítemes, generó una solución de dos factores con autovalores mayores que 1, que en conjunto explicaban el 59% de la varianza total. Por otra parte, se observó que en la matriz de componentes rotados la variable V71 tenía unos coeficientes relativamente similares en los dos factores, por lo que se decidió eliminar dicha variable. El análisis factorial confirmatorio de las dos dimensiones correlacionadas demostró un buen ajuste a los datos (véase gráfico 4-14). Todos los coeficientes de los estimadores estandarizados son significativos y superiores a 0,6, excepto el coeficiente de la regresión entre la dimensión dinámica de las preferencias y la variable observada V70 (véase tabla 4-15). En este caso, no se estimó el modelo factorial confirmatorio de segundo orden por ser un modelo infraidentificado (con un número de ecuaciones menor que el número de parámetros) y, consecuentemente, es imposible obtener una solución única para el sistema y los parámetros no podrán ser estimados debidamente (Ruiz, 2000).

Tabla 4-15. Estimadores de los pesos de regresión
Análisis factorial confirmatorio. Turbulencia del Mercado

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V69	⟸ Dinámica de las preferencias	1				0,605
V70	⟸ Dinámica de las preferencias	0,619	0,245	2,530	0,011	0,440
V73	⟸ Novedad de clientes actuales	0,979	0,313	3,124	0,002	0,631
V72	⟸ Novedad de clientes actuales	1				0,624

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-14. Turbulencia del Mercado
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiples al cuadrado
CMIN= 2,402 (p= 0,121) GFI= 0,992 RMSEA= 0,097 RMR= 0,074
TLI= 0,833 NFI= 0,957 AGFI= 0,921
PGFI= 0,099 CMINDF= 2,402 PNFI= 0,160 AIC= 20,402



No obstante y a pesar de la buena calidad de ajuste y de la validez convergente del instrumento, los indicadores de la fiabilidad de las dos dimensiones del constructo turbulencia del mercado no alcanzan los umbrales mínimos recomendados (véase tabla 4-16).

Tabla 4-16. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de la Turbulencia del Mercado
Análisis factorial confirmatorio

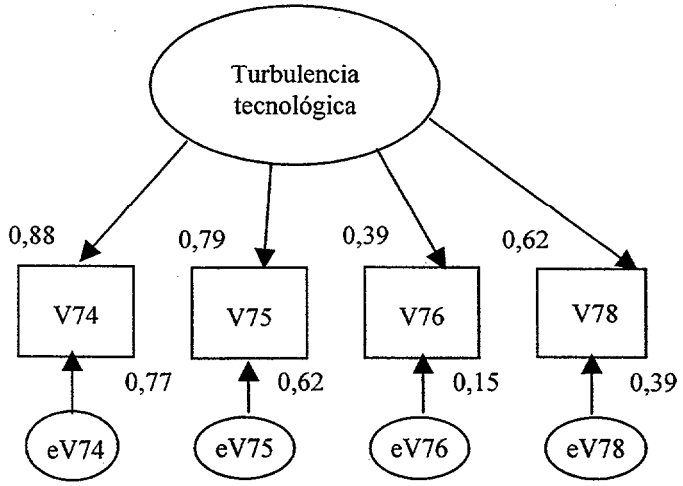
Dimensiones	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	*Alfa* de Cronbach
Dinámica de las preferencias	0,5650	0,3938	0,4158
Novedad de clientes actuales	0,4312	0,2799	0,5649

4.1.8. Turbulencia tecnológica

El análisis factorial exploratorio sobre la escala de cinco ítemes de la turbulencia tecnológica (cinco últimos ítemes del bloque 7 del cuestionario –Anexo I-) generó una solución de un solo factor que explica el 58% de la varianza del constructo. Sin embargo, los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado para evaluar las dimensiones del constructo demostraron que el ajuste del modelo a los datos no es aceptable. Después de un proceso de depuración en el que se eliminó la variable V77, se estimó un nuevo modelo de medida que mejoró significativamente la representación de los datos observados (véase gráfico 4-15).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-15. Turbulencia Tecnológica
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado
CMIN= 0,526 (p= 0,769) GFI= 0,988 RMSEA= 0,000 RMR= 0,033
TLI= 1,026 NFI= 0,997 AGFI= 0,961
PGFI= 0,200 CMINDF= 0,263 PNFI= 0,332 AIC= 16,526



Todos los coeficientes de regresión estandarizados son significativos y positivos, a excepción del coeficiente de regresión del constructo latente sobre la variable V76 que alcanzó un valor de 0,39 (véase tabla 4-17). No obstante, se demuestra la fiabilidad del instrumento en los respectivos indicadores relativos a la fiabilidad compuesta, a la varianza extraída y al *alfa* de Cronbach.

Tabla 4-17. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Turbulencia Tecnológica

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V74	⟸	Turbulencia tecnológica	1,170	0,137	8,569	0,000	0,879
V75	⟸	Turbulencia tecnológica	1				0,785
V76	⟸	Turbulencia tecnológica	0,490	0,111	4,406	0,000	0,385
V78	⟸	Turbulencia tecnológica	0,842	0,115	7,311	0,000	0,624
Fiabilidad compuesta			0,7751				
Varianza extraída			0,4816				
***Alfa* de Cronbach**			0,7536				

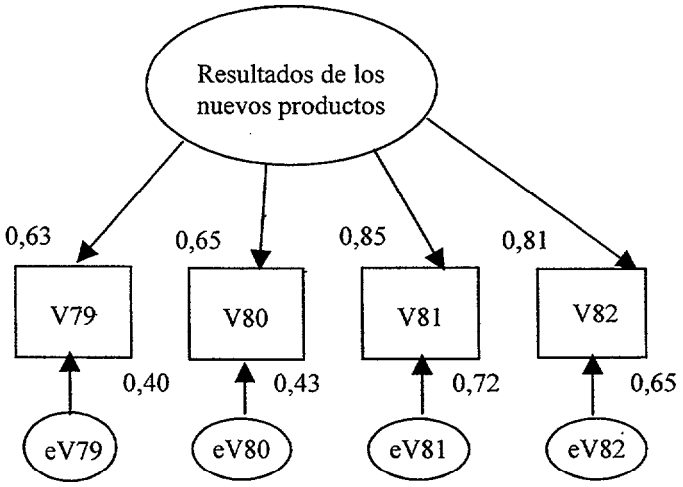
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1.9. Resultados de los nuevos productos

El análisis factorial exploratorio sobre la escala inicial de 6 ítemes de los resultados de los nuevos productos (bloque 8 del cuestionario –Anexo I-) proporcionó una solución de un solo factor, con un autovalor mayor que 1, que explicaba el 56% de la varianza total. Posteriormente, con la finalidad de examinar las dimensiones se estimó un modelo factorial confirmatorio que, al presentar un mal ajuste a los datos, hizo necesario iniciar un proceso de depuración de la escala eliminándose dos indicadores o variables observadas (V83 y V84).

En el gráfico 4-16 se presentan los indicadores de bondad de ajuste obtenidos del modelo factorial confirmatorio realizado sobre la escala de resultados de los nuevos productos de cuatro ítemes. Como se puede observar, este último modelo tiene una calidad de ajuste muy buena.

Gráfico 4-16. Resultados de los Nuevos Productos
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado
CMIN= 0,374 (p= 0,830) GFI= 0,999 RMSEA= 0,000 RMR= 0,012
TLI= 1,023 NFI= 0,998 AGFI= 0,994
PGFI= 0,200 CMINDF= 0,187 PNFI= 0,333 AIC= 16,374



Los coeficientes de regresión del modelo de medida de los resultados de los nuevos productos exceden los umbrales críticos. En la tabla 4-18 se exponen los coeficientes de regresión y su significación estadística. Todos los coeficientes de regresión estandarizados son significativos y superiores a 0,65. Finalmente, los tres indicadores de fiabilidad de la escala también exceden los niveles críticos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-18. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Resultados de los Nuevos Productos

Indicadores		Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V79	⟸ Resultados de los nuevos productos	1				0,634
V80	⟸ Resultados de los nuevos productos	0,910	0,139	6,564	0,000	0,655
V81	⟸ Resultados de los nuevos productos	1,170	0,152	7,699	0,000	0,847
V82	⟸ Resultados de los nuevos productos	1,173	0,155	7,575	0,000	0,806
Fiabilidad compuesta		0,8277				
Varianza extraída		0,5495				
***Alfa* de Cronbach**		0,8207				

4.1.10. Resultados globales: financieros y de mercado

Con la pretensión de ser un buen indicador general de los resultados empresariales, la escala inicial compuesta por seis indicadores de los resultados globales, financieros y de mercado, respecto al promedio del sector durante el último año, cubría distintos aspectos que reflejan el éxito empresarial: rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de las ventas, margen comercial de las ventas, satisfacción de los clientes, lealtad de los clientes y crecimiento de la cuota de mercado (véase bloque 8 del cuestionario –Anexo I-).

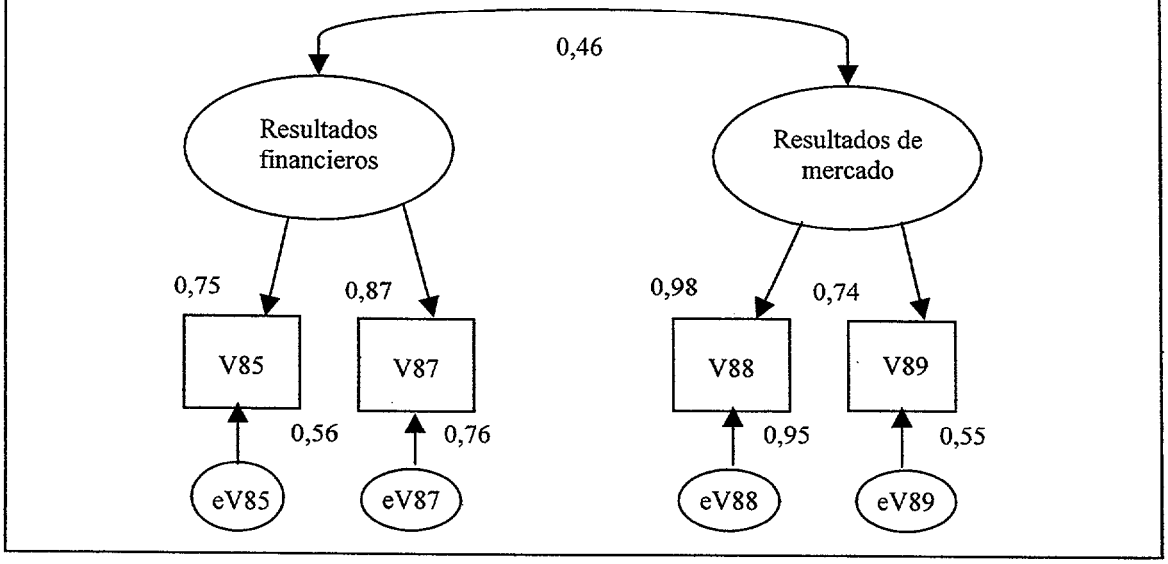
El análisis factorial exploratorio sobre este conjunto de ítemes proporcionó una solución de dos factores, con autovalores mayores que 1, que explican un 74% de la varianza total. En la matriz de componentes rotados de esta solución factorial se observó que el factor resultados de mercado estaba definido fundamentalmente por las variables observadas relativas a la satisfacción y la lealtad de los clientes (V88 y V89), con unos coeficientes superiores a 0,85. Mientras que en el factor resultados financieros, los indicadores de mayor importancia se correspondían con las variables referidas a la rentabilidad sobre la inversión y al margen comercial de las ventas (V85 y V87), con unos coeficientes mayores a 0,84. Las restantes variables observadas, crecimiento de la cifra de ventas y crecimiento de la cuota mercado (V86 y V90), presentaron unos coeficientes similares en ambos factores, en torno al 0,50 la variables crecimiento de la cifra de ventas y al 0,60 la variable crecimiento de la cuota. Lo que podría estar reflejando la inadecuación de estas variables para medir unos mejores resultados empresariales en sectores maduros, de bajo crecimiento o cuotas de mercado relativamente estables.

Una vez eliminadas estas variables se estimó un modelo factorial confirmatorio sobre la escala de cuatro ítemes con una estructura de dos dimensiones en la que se correlacionan las variables latentes, resultados financieros y de mercado (como en el caso de la dimensión relativa a la turbulencia del mercado, no se estimó el modelo factorial confirmatorio de segundo orden por ser un modelo infraidentificado).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los indicadores de bondad de ajuste confirman que la medida subjetiva utilizada tiene dos dimensiones. Como se observa en el gráfico 4-17, este modelo tiene una alta calidad de ajuste y la correlación entre las dos dimensiones de los resultados globales es significativa y positiva.

Gráfico 4-17. Resultados Globales, Financieros y de Mercado
Análisis Factorial Confirmatorio
Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado
CMIN= 3,480 (p= 0,176) GFI= 0,989 RMSEA= 0,070 RMR= 0,032
TLI= 0,980 NFI= 0,985 AGFI= 0,943
PGFI= 0,198 CMINDF= 1,740 PNFI= 0,328 AIC= 19,480



De acuerdo con los datos recogido en la tabla 4-19, todos los coeficientes de regresión del modelo son significativos y superiores a 0,74, demostrándose, igualmente, que ambas escalas son fiables, tal y como indican las respectivas medidas de fiabilidad utilizadas (véase tabla 4-20).

Tabla 4-19. Estimadores de los pesos de regresión
Análisis factorial confirmatorio. Resultados globales: financieros y de mercado

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	p	Estimador estándar
V85	⟸	Resultados financieros	1,192	0,229	5,201	0,000	0,875
V87	⟸	Resultados financieros	1				0,747
V88	⟸	Resultados de mercado	1				0,745
V89	⟸	Resultados de mercado	1,353	0,105	12,926	0,000	0,977

Tabla 4-20. Estimadores de fiabilidad de las dimensiones de los Resultados Globales
Análisis factorial confirmatorio

Dimensiones	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	*Alfa* de Cronbach
Resultados financieros	0,7955	0,6618	0,7903
Resultados de mercado	0,8580	0,7547	0,8427

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A pesar de que en el diseño de la investigación se había previsto la utilización de medidas subjetivas y objetivas de resultados, finalmente en el modelo estructural solo se han utilizado las medidas subjetivas debido a la baja tasa de respuestas obtenida en los indicadores objetivos (rentabilidad sobre la inversión, beneficio sobre las ventas y crecimiento de la cuota de mercado). No obstante, las medidas subjetivas utilizadas tienen en cuenta el carácter multifacético de los resultados empresariales (Chakravarthy, 1986). Por otra parte, de acuerdo con las conclusiones de la investigación empírica de Venkatraman y Ramanujam (1987), las evaluaciones perceptuales de la alta dirección pueden utilizarse como una operatización aceptable de los resultados empresariales porque los directivos tienden a sesgar menos sus evaluaciones del resultado que lo que los investigadores en ocasiones suponen.

Al objeto de aportar una mayor evidencia sobre la validez de los indicadores subjetivos de resultados, se llevó a cabo un proceso adicional de validaciones, tratando de determinar el grado de correlación entre los indicadores objetivos y subjetivos partiendo de los valores promedio. Como se observa en la tabla 4-21, los respectivos indicadores subjetivos están correlacionados significativa y positivamente con los indicadores objetivos de resultados. Los coeficientes de correlación de Pearson entre los indicadores subjetivos y objetivos de resultados de la rentabilidad sobre la inversión, el margen comercial de las ventas y el crecimiento de la cuota de mercado fueron 0,32, 0,42 y 0,41, respectivamente. Así mismo, las conclusiones de este análisis son consistentes con las de las investigaciones de Dess y Robinson (1984) y de Dawes (1999).

Tabla 4-21. Matriz de correlaciones de Pearson entre los Indicadores objetivos y subjetivos de resultados

Indicadores de resultados		Rentabilidad ROI (subjetiva)	Rentabilidad ROI (objetiva)	Margen comercial (subjetivo)	Margen comercial (objetivo)	Crecimiento cuota mdo. (subjetivo)	Crecimiento cuota mdo. (objetivo)
Rentabilidad ROI (subjetiva)	Correlación	1					
	Significación	-					
	N	150					
Rentabilidad ROI (objetiva)	Correlación	0,3177	1				
	Significación	0,01	-				
	N	64	64				
Margen comercial (subjetivo)	Correlación	0,6534	0,5821	1			
	Significación	0,00	0,00	-			
	N	150	64	150			
Margen comercial (objetivo)	Correlación	0,4868	0,5924	0,4223	1		
	Significación	0,00	0,00	0,00	-		
	N	79	63	79	79		
Crecimiento cuota mdo. (subjetivo)	Correlación	0,2881	0,3125	0,2931	0,2865	1	
	Significación	0,01	0,01	0,01	0,01	-	
	N	150	64	150	79	150	
Crecimiento cuota mdo. (objetivo)	Correlación	0,3060	0,2941	0,2933	0,298	0,4078	1
	Significación	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	-
	N	78	60	78	71	78	78

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.2. ESPECIFICACIÓN FINAL DEL MODELO DE MEDIDA

Una vez evaluada las dimensiones, fiabilidad y la condición de sustancialidad de los instrumentos de medida (primera condición de la validez convergente), es necesario evaluar la significación estadística de las correlaciones entre las dimensiones del modelo (segunda condición de la validez convergente) y la validez discriminante de los constructos (Campbell y Fiske, 1959; Churchill, 1979), para lo cual se estimaron simultáneamente un modelo de medida de todos los constructos y un modelo estructural. Consistente con el planteamiento de Anderson y Gerbing (1988), este modelo de medida integrador facilita la identificación de errores de especificación y la evaluación de la validez convergente y discriminante. Una vez aceptada la validez convergente y discriminante, la evaluación del modelo estructural constituye la prueba de la validez nomológica.

Siguiendo el procedimiento utilizado por Anderson y Gerbing (1988), para estimar el modelo de medida integrador y el modelo estructural se procedió, en primer lugar, a transformar los constructos de múltiples dimensiones en constructos de una dimensión. Concretamente, a transformar en modelos de una dimensión los modelos de segundo orden relativos a la cultura orientada al mercado y a la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado. En ambos casos, la estructura de una dimensión se obtiene calculando, en cada dimensión, el promedio de las puntuaciones observadas ponderado por sus respectivos coeficientes de regresión estandarizados.

El proceso de transformación descrito en el párrafo anterior aplicado en la escala de cuatro dimensiones de cultura orientada al mercado, posibilita la estimación de un modelo factorial confirmatorio que, tal y como se observa en el gráfico 4-18, presenta buen ajuste a los datos.

Por otra parte, todos los estimadores estandarizados de este modelo de una dimensión son significativos y superiores a 0,54; y además, se comprueba que los niveles de consistencia interna superan el punto mínimo de aceptación recomendado para los diferentes indicadores de fiabilidad (véase tabla 4-22).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-18. Cultura Orientada al Mercado (unidimensional)
Análisis Factorial Confirmatorio

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 3,694 (p= 0,158) GFI= 0,988 RMSEA= 0,075 RMR= 0,017

TLI= 0,967 NFI= 0,977 AGFI= 0,940

PGFI= 0,198 CMINDF= 1,847 PNFI= 0,326 AIC= 19,694

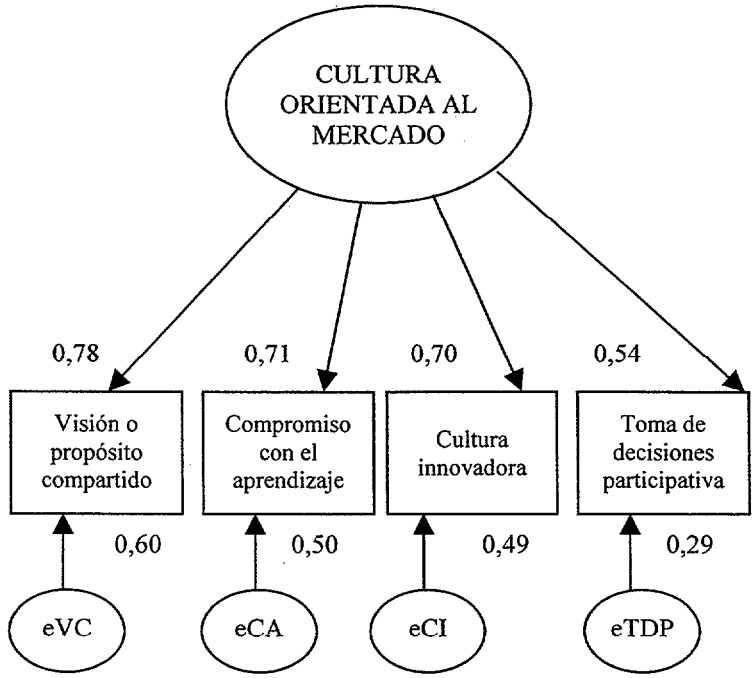


Tabla 4-22. Estimadores de los pesos de regresión y de fiabilidad
Análisis factorial confirmatorio. Cultura Orientada al Mercado (una dimensión)

Indicadores	Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	p	Estimador estándar
VC ⟸ Cultura orientada al mercado	1				0,776
CA ⟸ Cultura orientada al mercado	0,642	0,089	7,220	0,000	0,705
CI ⟸ Cultura orientada al mercado	0,899	0,125	7,211	0,000	0,704
TDP ⟸ Cultura orientada al mercado	0,589	0,102	5,771	0,000	0,540
Fiabilidad compuesta	0,7784				
Varianza extraída	0,4716				
***Alfa* de Cronbach**	0,7696				

Una vez transformados los instrumentos de medida de múltiples dimensiones en instrumentos de medida de una dimensión, para su incorporación a los modelos de medida final y estructural, se inició

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

un nuevo procedimiento de reespecificación basado conjuntamente en consideraciones estadísticas y teóricas, relativas a la validez de contenido de los constructos.
Siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988), el procedimiento de reespecificación del modelo de medida final comenzó con la estimación de un modelo integrador de todas las medidas. Posteriormente, se fueron eliminando una a una, aquellas variables observadas que generasen problemas de especificación, atendiendo a cuatro criterios: (a) examen de los residuos del ajuste, (b) examen de los índices de modificación, (c) exclusión, por razones de validez discriminante, de cargas factoriales en diferentes constructos y (d) mantenimiento de la validez de contenido. En este sentido, el proceso de reespecificación estuvo orientado, desde un punto de vista teórico, a favorecer la validez discriminante y la interpretación de los constructos, evitando que las variables observadas se relacionasen con más de un indicador, y que exclusivamente estuviesen relacionadas con aquellas dimensiones o variables latentes con las que desde un punto de vista teórico debiesen estarlo.

Por su parte, la especificación y evaluación del ajuste del modelo estructural siguió el procedimiento recomendado por Anderson y Gerbing (1988) y Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), incluyendo la realización de comparaciones con otros modelos o explicaciones alternativas del modelo teórico para poder determinar la aceptación del modelo propuesto. Inicialmente se generó un conjunto de modelos estructurales alternativos, con fundamento teórico suficiente para el establecimiento de relaciones causales. Posteriormente, se examinó la bondad de ajuste global e incremental de las distintas especificaciones, se revisaron las correlaciones entre los constructos estimados (variables endógenas) y, finalmente, se realizaron comparaciones de la bondad de ajuste entre los distintas alternativas para el desarrollo de un modelo, particularmente en el caso de modelos anidados (modelos que tienen los mismos constructos pero que difieren en el número o tipo de relaciones representadas) se analizaron las diferencias en el estadístico χ^2 entre los distintos modelos admisibles.

En todos los modelos estimados se examinaron los parámetros estimados con la intención de identificar cualquier tipo de anomalía o valor inadecuado. Se analizaron los términos de error, los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado de los modelos estructurales, así como los submodelos de medida incorporados al modelo estructural, de forma que los coeficientes de regresión fuesen significativos y positivos.

En total se analizaron nueve modelos estructurales alternativos de la orientación al mercado, la capacidad de innovación y la importancia de la marca. Utilizando la nomenclatura LISREL[49] (Levy

[49] ***Linear Structure Relationship***

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Mangin, 2000), el primer modelo (Mod. 1) incorpora ocho variables latentes, dos exógenas[50] y seis endógenas[51], y un total de 29 indicadores, de las cuáles 8 se calcularon como el promedio de las puntuaciones en las variables observadas ponderado por los respectivos coeficientes de regresión estandarizados. Específicamente, estos 8 indicadores obtenidos por el procedimiento de la media ponderada se obtuvieron a partir de un total de 22 variables observadas, con la siguiente distribución: 10 variables observadas para el cálculo de los cuatro indicadores de la variable latente cultura orientada al mercado, 8 variables observadas para la obtención de los dos indicadores de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, y las otras cuatro variables observadas para el cálculo de los dos indicadores de los resultados globales.

Respecto a las dimensiones o constructos latentes, necesariamente correlacionados para poder estimar el modelo (coeficiente *phi* ϕ), las dimensiones exógenas relativas a la cultura orientada al mercado (ξ_1) y a la importancia de la marca (ξ_2) están indicadas o medidas por sus correspondientes variables observadas, donde *lambda* (λ) representa las respectivas cargas factoriales de los modelos de medida. Los indicadores de ξ_1 son las variables VC, CA, CI y TDP, calculadas mediante el procedimiento descrito previamente, mientras que los indicadores de ξ_2 son las variables observadas V64, V65, V66, V67 y V68 del modelo de medida realizado en el apartado anterior. En este modelo (Mod. 1) se establecen seis parámetros estructurales *gamma* (γ) que relacionan linealmente los constructos exógenos con los constructos endógenos.

En lo que se refiere a las dimensiones o constructos endógenos, relativos a la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado (η_1), la capacidad de vinculación con el canal o relación con los clientes (η_2), la capacidad de pensamiento estratégico (η_3), la capacidad de innovación (η_4), los resultados de los nuevos productos (η_5) y los resultados globales (η_6); se plantean nueve parámetros estructurales *beta* (β) que establecen una relación causal entre las variables endógenas, donde el primer subíndice identifica a la variable latente endógena de destino y el segundo subíndice a la variable latente endógena origen de la relación causal.

Antes de proceder a analizar los modelos alternativos se estimó necesario evaluar la bondad del ajuste del modelo de medida integrado por todas las variables latentes, verificándose que su bondad de ajuste global era aceptable (χ^2_{350}= 443,428; p=0,001; GFI= 0,836; RMSEA= 0,042 y RMR= 0,083). Así mismo, las cargas de todas las variables observadas sobre sus respectivos constructos latentes eran significativas y positivas, los errores de todos los indicadores eran positivos y los coeficientes de

[50] Conocidas también como variables independientes porque no son explicadas por ninguna de las variables del modelo.
[51] Constructos que se predicen por uno o más constructos no observados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

correlación múltiple al cuadrado indicaban que las variables latentes explicaban un alto porcentaje de varianza de sus respectivos indicadores.

En la tabla 4-23 se expone un conjunto de indicadores de la bondad de ajuste, global, incremental y de parsimonia de los nueve modelos estructurales alternativos. Dichos modelos se pueden identificar y distinguir entre sí por sus respectivos parámetros estructurales estimados, así como por los coeficientes o cargas factoriales de las distintas especificaciones de los modelos de medida.

Complementariamente, en el gráfico 4-19 se presentan los modelos estructurales alternativos de la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades, la innovación y la marca. Con línea continua se representan los indicadores de los modelos de medida, la variables latentes y las relaciones causales que finalmente se adoptaron como mejor solución estructural, mientras que en línea discontinua se representan aquellos que finalmente se eliminaron del modelo explicativo de los resultados empresariales. Con la finalidad de mejorar la calidad de la ilustración, en la representación gráfica de los modelos estructurales no se recogen los errores de medida de las variables observables exógenas (δ), ni los errores de medida de las variables observables endógenas (ϵ), ni los errores de predicción de las variables endógenas (ζ).

El primer modelo alternativo que se plantea (Mod. 1) presenta unos indicadores de bondad de ajuste que ponen de manifiesto que no es una buena representación del modelo teórico. Después de analizar los índices de modificación y las matrices de covarianzas y de correlaciones de los residuos del submodelo de medida correspondiente al modelo inicial (Mod. 1), se identificaron distintas fuentes potenciales que generaban una incorrecta especificación. De las cuatro posibilidades que establecen Anderson y Gerbing (1988) para reespecificar un modelo (relacionar un indicador con otra dimensión, eliminar un indicador, relacionar un indicador con más de una dimensión y correlacionar los errores de medida), se optó por eliminar indicadores, desconsiderando las restantes posibilidades por razones de validez de contenido, de validez discriminante y por ausencia de justificación teórica para correlacionar dos errores de medida, como podría ser el caso, por ejemplo, de la utilización del mismo instrumento de medida en dos momentos distintos del tiempo (Arbuckle y Wothke, 1999). A partir de estos análisis se reinició un proceso de reespecificación que dió lugar a la estimación del segundo modelo.

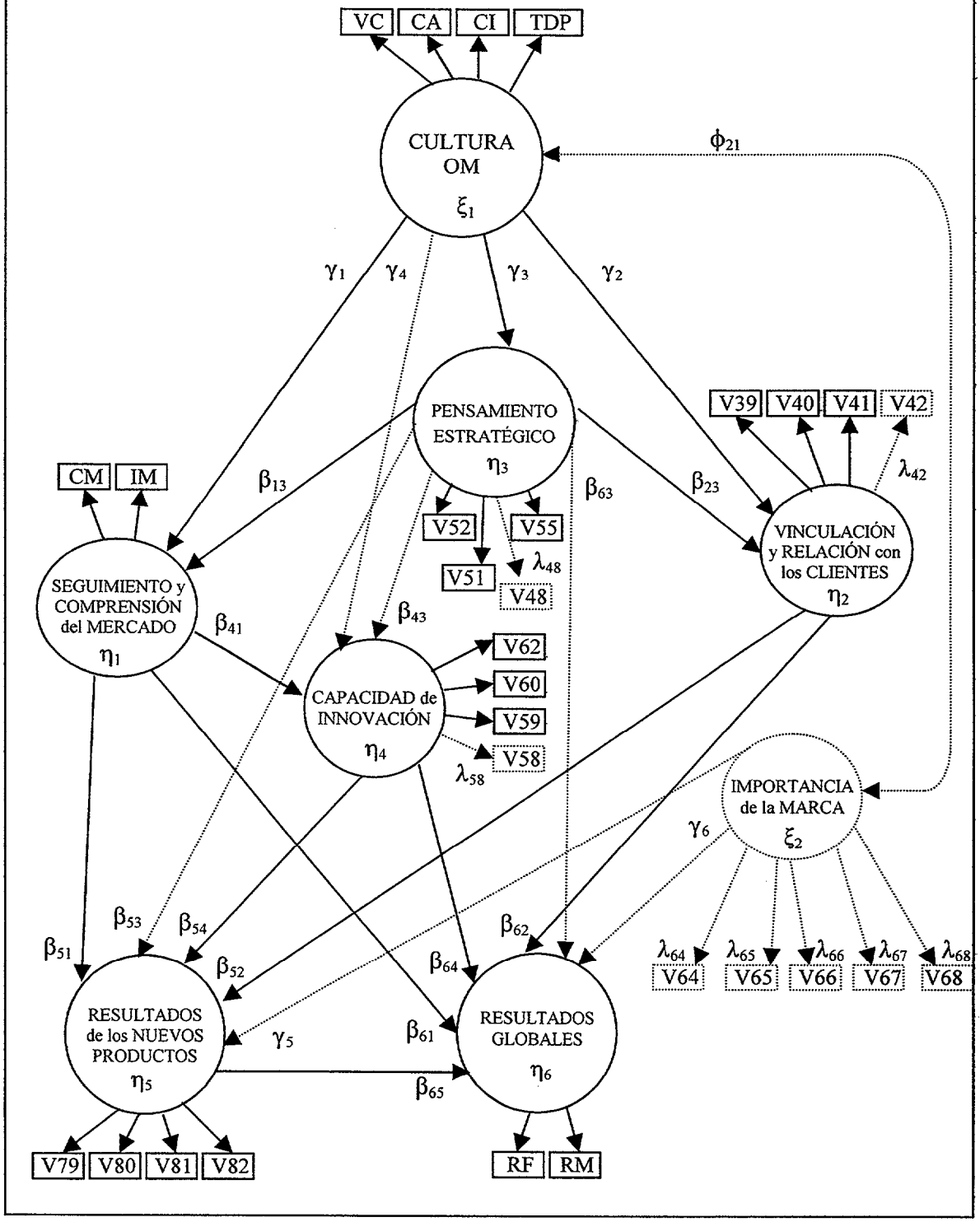
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-23. Modelos estructurales alternativos de la Orientación al Mercado, la Capacidad de Innovación y la Importancia de la Marca. Indicadores de bondad del ajuste

Modelos/ Parámetros	Cmin (χ^2)	gl	*p*	Cmin /df	Gfi	Rmsea	Rmr	Tli	Agfi	Pgfi
Mod. 1: ϕ_{21}, $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4, \gamma_5, \gamma_6$, $\beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{53}, \beta_{63}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$, $\lambda_{42}, \lambda_{48}, \lambda_{58}, \lambda_{64}, \lambda_{65}, \lambda_{66}, \lambda_{67}, \lambda_{68}$	492,525	361	0,000	1,364	0,818	0,049	0,129	0,932	0,781	0,679
Mod. 2: ϕ_{21}, $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4, \gamma_5, \gamma_6$, $\beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{53}, \beta_{63}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$, $\lambda_{64}, \lambda_{65}, \lambda_{66}, \lambda_{67}$	323,764	259	0,004	1,250	0,852	0,041	0,116	0,958	0,814	0,679
Mod. 3: ϕ_{21}, $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4, \gamma_5, \gamma_6$, $\beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{53}, \beta_{63}, \beta_{54}, \beta_{64}$ $\lambda_{64}, \lambda_{65}, \lambda_{66}, \lambda_{67}$	328,660	260	0,002	1,264	0,849	0,042	0,117	0,956	0,812	0,680
Mod. 4: $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4$ $\beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{53}, \beta_{63}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$	218,255	176	0,017	1,240	0,878	0,040	0,058	0,962	0,840	0,669
Mod. 5: $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ $\beta_{41}, \beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$	210,569	178	0,048	1,183	0,883	0,035	0,057	0,971	0,848	0,680
Mod. 6: $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ $\beta_{13}, \beta_{41}, \beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$	208,268	177	0,054	1,177	0,885	0,034	0,056	0,972	0,850	0,678
Mod. 7: $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ $\beta_{23}, \beta_{41}, \beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$	209,661	177	0,047	1,185	0,884	0,035	0,056	0,971	0,849	0,677
MOD. 8: $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ $\beta_{13}, \beta_{23}, \beta_{41}, \beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$	**203,884**	**176**	**0,074**	**1,158**	**0,888**	**0,033**	**0,054**	**0,975**	**0,852**	**0,676**
Mod. 9: $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ $\beta_{13}, \beta_{23}, \beta_{41}, \beta_{41}, \beta_{51}, \beta_{61}, \beta_{52}, \beta_{62}, \beta_{54}, \beta_{64}, \beta_{65}$	203,850	175	0,067	1,165	0,888	0,033	0,053	0,974	0,852	0,672

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Gráfico 4-19. Modelos Estructurales Alternativos de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de las Capacidades, la Capacidad de Innovación y la Importancia de la Marca



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el segundo modelo (Mod. 2) se eliminaron cuatro indicadores correspondientes a las siguientes dimensiones: capacidad de relación con los clientes (λ_{42}), capacidad de pensamiento estratégico (λ_{48}), capacidad de innovación (λ_{58}) e importancia de la marca (λ_{68}). Los indicadores de bondad de ajuste de este modelo mejoraban respecto al anterior, pero sin embargo seguían siendo insatisfactorios, particularmente el ratio de máxima verosimilitud chi-cuadrado, el error cuadrático medio y el índice corregido de bondad del ajuste. La alta correlación entre las dimensiones capacidad de innovación e importancia de la marca influía negativamente en los indicadores de ajuste global, así como en la determinación de las relaciones causales entre estas dos dimensiones y los resultados de nuevos productos y globales. Siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988) se generó un tercer modelo (Mod. 3) a partir del segundo modelo en el que se fijaba la restricción de igualdad a cero en la relación estructural entre los resultados de los nuevos productos y los resultados globales –finacieros y de mercado- ($\beta_{65} = 0$).

El ajuste global del tercer modelo fue incluso marginalmente peor que el del segundo modelo. Se detectó que el constructo importancia de la marca era una fuente de error en los parámetros a estimar y que su presencia reducía la calidad de ajuste global. Dada la persistencia de unos ajustes inadecuados para obtener un modelo integrador estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado, la innovación y la marca, se decidió la eliminación de la dimensión importancia de la marca en el modelo integrador explicativo de los resultados empresariales. No obstante, en un apartado posterior se desarrolla un modelo estructural en el que aisladamente la escala desarrollada para medir la importancia de la marca efectivamente "predice" los resultados empresariales.

Existen fundamentos teóricos alternativos para explorar cuáles son los antecedentes, directos o indirectos, de la capacidad de innovación en un modelo integrador de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Por un lado, como se ha expuesto en el marco teórico, la capacidades de las empresas orientadas al mercado tienen una base de conocimiento compartido o cultura sobre la que se sustentan. Estas capacidades, según el modelo de Day (1999b), son las de seguimiento y comprensión del mercado, la de relación con los clientes y la de pensamiento estratégico. Por otro lado, la dimensión cultural es una dimensión relevante para la adaptación a los cambios del entorno y para la capacidad de innovación (Hurley y Hult, 1998). Finalmente, desde un punto de vista empírico se ha demostrado la relación entre la orientación al mercado desde la perspectiva del comportamiento y la innovación (Atuahene-Gima, 1995, 1996; Han, Kim, Srivastava, 1998; Lado y Maydeu-Olivares, 1999).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se planteó la estimación del cuarto y quinto modelo que difieren de los anteriores en los antecedentes o variables explicativas de la capacidad de innovación. Mientras que el Mod. 4 establece la existencia de una relación directa entre la cultura orientada al mercado y la capacidad de innovación (γ_4; $\beta_{41}= 0$); el Mod. 5 hipotetiza una relación indirecta entre la cultura orientada al mercado y la capacidad de innovación ($\gamma_4= 0$) y una relación directa entre la capacidad de seguimiento y compresión del mercado y la capacidad de innovación (β_{41}).

Del análisis de los indicadores de ajuste global, se desprende que el quinto modelo se ajusta mejor a los datos que el cuarto. Estos resultados son consistentes con el modelo teórico de Day (1999b) respecto a las capacidades sobre las que directamente influye la cultura orientada al mercado, así como con los resultados de otras investigaciones respecto al papel mediador de la innovación en la relación entre la orientación y los resultados empresariales, en las que la escala de la orientación al mercado se alinea esencialmente con la dimensión relativa a la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado (Atuahene-Gima, 1995, 1996; Han, Kim, Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998, Lado y Maydeu-Olivares, 1999).

No obstante, con la intención de mejorar la validez de la solución, así como de explorar los efectos sinérgicos de las capacidades de las empresas orientadas al mercado recogidos en el trabajo de Day (1999b), se estimaron adicionalmente otros cuatro modelos anidados (Mod. 6, Mod. 7, Mod. 8, y Mod. 9) que representan distintas versiones del modelo teórico, con y sin restricciones. Respecto al Mod. 5, el Mod. 6 establece una relación causal entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de comprensión y seguimiento del mercado (β_{13}). El Mod. 7, respecto al Mod. 6, restringe a cero la regresión entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de comprensión y seguimiento del mercado ($\beta_{13}= 0$) e hipotetiza una relación causal entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de relación con los cliente (β_{23}). Por su parte, el Mod. 8 establece relaciones directas de la capacidad de pensamiento estratégico con la capacidad de comprensión y seguimiento del mercado y con la capacidad de relación con los clientes (β_{13} y β_{23}). Finalmente, el Mod. 9, a diferencia del Mod. 8, hipotetiza una relación adicional entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de innovación (β_{43}).

Como se observa en la tabla 4-24, que recoge los resultados de los test de diferencias chi-cuadrado entre los distintos modelos anidados, existen diferencias significativas entre los ajustes de los modelos 5, 6, y 7 respecto al modelo 8. Mientras que entre el modelo 8 y el modelo 9 no existen diferencias significativas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-24. Test de diferencias chi-cuadrado (χ^2) entre los distintos modelos admisibles

Comparación de modelos	Indicadores		
	CMIN	g.d.l	*p*
Modelo 5 respecto al Modelo 8	6,685	2	0,02
Modelo 6 respecto al Modelo 8	4,384	1	0,02
Modelo 7 respecto al Modelo 8	5,777	1	0,01
Modelo 8 respecto al Modelo 9	0,034	1	0,80

Los indicadores de bondad de ajuste del modelo 6 son aceptables y todos sus coeficientes de regresión son positivos y significativos, excepto los parámetros β_{13}, β_{52} y β_{62}. Así mismo, todas las varianzas de los errores son positivas y significativas, excepto el error de predicción de los resultados globales (ζ_6) y el error de medida del indicador investigación de mercados (ϵ_{IM}) que, aunque positivos, tienen una escasa significación. Finalmente, el porcentaje de varianza explicada por las variables predictoras del modelo es aceptable, particularmente el de los resultados globales, tal como indican los respectivos coeficientes de correlación múltiple al cuadrado: capacidad de seguimiento y comprensión del mercado ($R^2(\eta_1)$= 0,698), capacidad de relación con los clientes ($R^2(\eta_2)$= 0,468), capacidad de pensamiento estratégico ($R^2(\eta_3)$= 0,506), capacidad de innovación ($R^2(\eta_4)$= 0,299), resultados de los nuevos productos ($R^2(\eta_5)$= 0,439) y resultados globales ($R^2(\eta_6)$= 0,703).

El modelo 7 también tiene un ajuste global aceptable. Excepto los parámetros β_{23} y β_{62}, todos los pesos de regresión son significativos y positivos. Igual que en el modelo anterior (modelo 6) las varianzas de los errores (ζ_6) y (ϵ_{IM}) aunque positivas, no son significativas; y los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado, también revelan una buena capacidad explicativa del modelo: ($R^2(\eta_1)$= 0,708), ($R^2(\eta_2)$= 0,482), ($R^2(\eta_3)$= 0,545), ($R^2(\eta_4)$= 0,296), ($R^2(\eta_5)$= 0,545) y ($R^2(\eta_6)$= 0,701).

El modelo 8, que a diferencia de los modelos 6 y 7, establece simultáneamente relaciones directas de la capacidad de pensamiento estratégico con las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado y con la de relación con los clientes, es el que tiene un mejor ajuste global. En este modelo todos los coeficientes de regresión son significativos y positivos, excepto el parámetro β_{62}. Como en los modelos 6 y 7 las varianzas de los errores (ζ_6) y (ϵ_{IM}) aunque positivas, no son significativas; y los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado son satisfactorios ($R^2(\eta_1)$= 0,687), ($R^2(\eta_2)$= 0,476), ($R^2(\eta_3)$= 0,437), ($R^2(\eta_4)$= 0,299), ($R^2(\eta_5)$= 0,444) y ($R^2(\eta_6)$= 0,701).

Finalmente, el modelo 9, a diferencia del modelo 8 establece una hipotética relación directa (β_{43}) entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de innovación. Los indicadores de ajuste global del modelo 8 son equivalentes a los del modelo 9, como se desprende de su comparación y de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los resultados del test de diferencias chi-cuadrado. Sin embargo, el coeficiente β_{43} no es significativo, al igual que el coeficiente β_{62}, mientras que β_{52} reduce ligeramente su significación, con una razón crítica de 1,854.

Del examen de los resultados del test de diferencias chi-cuadrado respecto al modelo 8, así como de la comparación entre los respectivos indicadores de ajuste global y examen de los parámetros estructurales, se puede concluir que el Modelo 8 es el mejor modelo entre las distintas alternativas consideradas, es una representación razonable y satisfactoria de los datos y explica un alto grado de variabilidad de las variables representadas. Por tanto, los parámetros estimados del modelo 8 son los que se han utilizado para evaluar las hipótesis.

Para la estimación del modelo final (modelo 8) se reespecificaron los modelos de medida de las capacidades de pensamiento estratégico, relación con los clientes e innovación y se integraron como constructos de una dimensión los constructos relacionados con la cultura orientada al mercado, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y los resultados globales. Por tanto, se hace necesario demostrar nuevamente la validez y fiabilidad de los constructos, lo cual se lleva a cabo en los siguientes epígrafes.

4.2.1. Validez convergente y fiabilidad de los constructos del modelo de medida final

Como fase previa a la evaluación de las propiedades psicométricas del modelo de medida final se reestimó un modelo de medida con los indicadores que finalmente integraron el modelo, cuya matriz de correlaciones se recoge en la tabla 4-25. Este modelo de medida final presenta un buen ajuste a los datos (χ^2_{168}= 181,968; p= 0,218), siendo, además, todos sus parámetros estimados significativos (coeficientes de regresión, covarianzas, y varianzas de los errores de medida y de predicción) (véase tabla 4-26). Se demuestra la validez convergente de todos los constructos; en primer lugar, al satisfacer la condición de sustancialidad (Steenkamp y Van Trijp, 1991), estimadores significativos, mayores o muy próximos a 0,5 de todos los parámetros de regresión estandarizados de la relación entre los indicadores y sus respectivas variables latentes y, en segundo lugar, al contrastarse que todas las correlaciones entre las dimensiones del modelo (cultura orientada al mercado y capacidades de comprensión del mercado, de relación con los clientes y de pensamiento estratégico) son estadísticamente significativas y positivas (véase tabla 4-28).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-25. Matriz de correlaciones de Pearson entre los indicadores del modelo de medida final de las capacidades de las empresas OM

	VC	CA	CI	TDP	CM	IM	V41	V40	V39	V55	V52	V51	V59	V60	V62	V82	V81	V80	V79	RF	RM
VC	1																				
CA	0,569	1																			
CI	0,522	0,499	1																		
TDP	0,423	0,320	0,435	1																	
CM	0,595	0,410	0,577	0,475	1																
IM	0,233	0,143	0,310	0,277	0,444	1															
V41	0,339	0,300	0,205	0,201	0,430	0,246	1														
V40	0,287	0,226	0,228	0,180	0,393	0,136	0,495	1													
V39	0,389	0,293	0,271	0,312	0,550	0,229	0,511	0,466	1												
V55	0,355	0,355	0,418	0,239	0,447	0,193	0,200	0,136	0,246	1											
V52	0,384	0,230	0,336	0,249	0,511	0,179	0,322	0,277	0,427	0,483	1										
V51	0,423	0,351	0,336	0,237	0,426	0,176	0,243	0,190	0,270	0,378	0,554	1									
V59	0,280	0,214	0,273	0,190	0,503	0,278	0,145	0,156	0,210	0,274	0,270	0,276	1								
V60	0,246	0,165	0,198	0,166	0,484	0,268	0,153	0,210	0,243	0,203	0,279	0,192	0,854	1							
V62	0,235	0,219	0,269	0,131	0,439	0,222	0,115	0,125	0,155	0,173	0,186	0,211	0,728	0,741	1						
V82	0,409	0,318	0,270	0,148	0,490	0,111	0,279	0,199	0,322	0,266	0,433	0,284	0,358	0,366	0,330	1					
V81	0,374	0,303	0,256	0,155	0,519	0,211	0,270	0,263	0,334	0,309	0,370	0,291	0,328	0,332	0,311	0,683	1				
V80	0,286	0,315	0,269	0,168	0,387	0,313	0,206	0,230	0,314	0,275	0,384	0,213	0,308	0,284	0,204	0,517	0,564	1			
V79	0,382	0,205	0,204	0,332	0,409	0,195	0,191	0,234	0,285	0,199	0,366	0,311	0,332	0,326	0,188	0,525	0,529	0,411	1		
RF	0,313	0,208	0,248	0,204	0,418	0,243	0,151	0,217	0,231	0,142	0,237	0,213	0,377	0,385	0,361	0,281	0,369	0,313	0,272	1	
RM	0,385	0,222	0,330	0,382	0,474	0,173	0,151	0,202	0,400	0,227	0,283	0,181	0,276	0,350	0,279	0,364	0,330	0,250	0,416	0,369	1

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-26. Estimadores de los pesos de regresión
Submodelos de medida de las capacidades de las empresas OM del modelo estructural final

Modelos de Medida. Pesos de la regresión			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
Visión compartida	⟸	Cultura O. Mercado	1,000				0,781
Compromiso aprendizaje	⟸	Cultura O. Mercado	0,580	0,077	7,494	0,000	0,641
Cultura innovadora	⟸	Cultura O. Mercado	0,901	0,108	8,347	0,000	0,710
Decisiones participativas	⟸	Cultura O. Mercado	0,615	0,093	6,581	0,000	0,567
Conocimiento Mercado	⟸	Seguimiento/comprensión	1,000				0,972
Investigación Mercados	⟸	Seguimiento/comprensión	0,520	0,093	5,611	0,000	0,454
V41	⟸	Relación con los clientes	0,996	0,143	6,961	0,000	0,686
V40	⟸	Relación con los clientes	0,839	0,128	6,535	0,000	0,630
V39	⟸	Relación con los clientes	1,000				0,765
V55	⟸	Pensamiento estratégico	1,000				0,607
V52	⟸	Pensamiento estratégico	1,223	0,185	6,627	0,000	0,794
V51	⟸	Pensamiento estratégico	1,095	0,180	6,093	0,000	0,665
V59	⟸	Capacidad de innovación	0,904	0,052	17,291	0,000	0,917
V60	⟸	Capacidad de innovación	1,000				0,930
V62	⟸	Capacidad de innovación	0,718	0,054	13,228	0,000	0,796
V82	⟸	Rdo. nuevos productos	1,000				0,804
V81	⟸	Rdo. nuevos productos	0,988	0,096	10,336	0,000	0,837
V80	⟸	Rdo. nuevos productos	0,780	0,098	7,994	0,000	0,655
V79	⟸	Rdo. nuevos productos	0,875	0,111	7,896	0,000	0,648
Resultados financieros	⟸	Resultados globales	1,000				0,592
Resultados de mercado	⟸	Resultados globales	0,931	0,173	5,388	0,000	0,621

Por otra parte, y de acuerdo con los resultados de los diferentes indicadores de la fiabilidad que se recogen en la tabla 4-27, también se demuestra la fiabilidad de todos los instrumentos de medida, a excepción de la escala de resultados globales que no alcanza el umbral mínimo recomendado en los respectivos indicadores. No obstante, dada la compleja naturaleza (múltiples dimensiones) de los resultados empresariales, por razones teóricas se ha considerado que la medición de los resultados globales no debe limitarse exclusivamente a los resultados financieros, sino que se deben tener en cuenta otras dimensiones (por ejemplo, medidas de satisfacción y lealtad del cliente) que permitan representar la complejidad de una medida global de los resultados.

Tabla 4-27. Fiabilidad y varianza extraída de las dimensiones
Modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado

Dimensiones	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	*Alfa* de Cronbach
Cultura orientada al mercado	0,7718	0,4616	0,7696
Capacidad seguimiento/comprensión mercado	0,7054	0,5754	0,6126
Capacidad de relación con los clientes	0,7367	0,4842	0,7423
Capacidad de pensamiento estratégico	0,7325	0,4804	0,7259
Capacidad de innovación	0,9136	0,7798	0,9103
Resultados de nuevos productos	0,8277	0,5490	0,7215
Resultados globales	0,5380	0,3680	0,5361

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.2.2. Validez discriminante

La validez discriminante de los constructos se demuestra examinando cada par de comparaciones entre los intervalos de los estimadores de la covarianza (Anderson y Gerbing, 1988), particularmente los relativos a la cultura orientada al mercado, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, la capacidad de relación con los clientes, la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de innovación. Como se puede observar en la tabla 4-28, ninguno de los intervalos de confianza de cada par de comparaciones contiene el valor 1, esto es, a pesar de que todos los constructos están correlacionados positiva y significativamente, su grado de asociación no es perfecto. Por consiguiente, se puede aceptar la validez discriminante de los instrumentos de medida.

Tabla 4-28. Estimadores de la covarianza entre las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado (nivel de confianza del 95%)
Evaluación de la validez discriminante

Dimensiones			Estimador Covarianza	Desviación típica	Límite Inferior	Límite Superior
Cultura O. Mercado	⟺	Seguimiento/comprensión	0,347	0,055	0,239	0,455
Cultura O. Mercado	⟺	Relación con los clientes	0,411	0,089	0,237	0,585
Cultura O. Mercado	⟺	Pensamiento estratégico	0,220	0,048	0,126	0,314
Cultura O. Mercado	⟺	Capacidad de innovación	0,391	0,113	0,170	0,612
Cultura O. Mercado	⟺	Rdo. nuevos productos	0,397	0,086	0,228	0,566
Cultura O. Mercado	⟺	Resultados globales	0,270	0,062	0,148	0,392
Seguimiento/comprensión	⟺	Relación con los clientes	0,440	0,076	0,291	0,589
Seguimiento/comprensión	⟺	Pensamiento estratégico	0,201	0,040	0,123	0,279
Seguimiento/comprensión	⟺	Capacidad de innovación	0,548	0,099	0,354	0,742
Seguimiento/comprensión	⟺	Rdo. nuevos productos	0,412	0,073	0,269	0,555
Seguimiento/comprensión	⟺	Resultados globales	0,262	0,052	0,160	0,364
Relación con los clientes	⟺	Pensamiento estratégico	0,271	0,066	0,142	0,400
Relación con los clientes	⟺	Capacidad de innovación	0,459	0,163	0,140	0,778
Relación con los clientes	⟺	Rdo. nuevos productos	0,531	0,124	0,288	0,774
Relación con los clientes	⟺	Resultados globales	0,312	0,084	0,147	0,477
Pensamiento estratégico	⟺	Capacidad de innovación	0,277	0,082	0,116	0,438
Pensamiento estratégico	⟺	Rdo. nuevos productos	0,294	0,066	0,165	0,423
Pensamiento estratégico	⟺	Resultados globales	0,133	0,040	0,055	0,211
Capacidad de innovación	⟺	Rdo. nuevos productos	0,764	0,169	0,433	1,095
Capacidad de innovación	⟺	Resultados globales	0,534	0,122	0,295	0,773
Rdo. nuevos productos	⟺	Resultados globales	0,399	0,089	0,225	0,573

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.3. EVALUACIÓN DEL MODELO CAUSAL

En la tabla 4-29 se recogen la significación y los parámetros estructurales estimados del modelo final, que permiten la evaluación de las 9 primeras hipótesis fijadas en la presente investigación, y en la tabla 4-30, la matriz de correlaciones entre las dimensiones del modelo estructural final de las capacidades de la empresa OM. Así mismo, en el gráfico 4-20 se representan las trayectorias hipotéticas entre las variables latentes. Junto a cada variable latente se exponen sus respectivos coeficientes de correlación múltiple al cuadrado También están representados todos los submodelos de medida de cada dimensión con sus respectivos indicadores, pesos de regresión y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado.

Tabla 4-29. Estimadores de los pesos de regresión
Modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado

Modelo Estructural. Pesos de la regresión			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica (t)	p	Parám.	Estim. estándar
Pensamiento estratégico	⟸	Cultura O. Mercado	0,439	0,085	5,183	0,000	γ_3	0,661
Relación con los clientes	⟸	Cultura O. Mercado	0,585	0,204	2,871	0,004	γ_2	0,414
Seguimiento/comprensión	⟸	Cultura O. Mercado	0,543	0,100	5,403	0,000	γ_1	0,602
Capacidad de innovación	⟸	Seguimiento/comprensión	1,359	0,210	6,467	0,000	β_{41}	0,547
Rdo. nuevos productos	⟸	Seguimiento/comprensión	0,643	0,204	3,158	0,002	β_{51}	0,396
Resultados globales	⟸	Seguimiento/comprensión	0,330	0,143	2,313	0,021	β_{61}	0,377
Rdo. nuevos productos	⟸	Relación con los clientes	0,222	0,117	1,898	0,058	β_{52}	0,214
Resultados globales	⟸	Relación con los clientes	0,047	0,078	0,600	0,549	β_{62}	0,084
Seguimiento del mercado	⟸	Pensamiento estratégico	0,403	0,148	2,721	0,007	β_{13}	0,297
Relación con los clientes	⟸	Pensamiento estratégico	0,728	0,317	2,295	0,022	β_{23}	0,342
Rdo. nuevos productos	⟸	Capacidad de innovación	0,125	0,061	2,054	0,040	β_{54}	0,192
Resultados globales	⟸	Capacidad de innovación	0,088	0,042	2,079	0,038	β_{64}	0,251
Resultados globales	⟸	Rdo. nuevos productos	0,165	0,078	2,107	0,035	β_{65}	0,306

Tabla 4-30. Matriz de correlaciones de Pearson entre las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado (N=150)

Dimensiones	Cultura O. M.	Comprensión del Mercado	Relación Clientes	Pensamiento Estratégico	Capacidad Innovación	Resultado nn. pdtos.	Resultados globales
Cultura O. M.	1 -						
Comprensión del Mercado	0,643 0,00	1 -					
Relación con los Clientes	0,434 0,00	0,535 0,00	1 -				
Pensamiento Estratégico	0,532 0,00	0,528 0,00	0,403 0,00	1 -			
Capacidad de Innovación	0,307 0,00	0,505 0,00	0,229 0,00	0,312 0,00	1 -		
Resultado de nn. productos	0,446 0,00	0,527 0,00	0,399 0,00	0,478 0,00	0,416 0,00	1 -	
Resultados globales	0,454 0,00	0,511 0,00	0,337 0,00	0,323 0,00	0,446 0,00	0,485 0,00	1 -

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

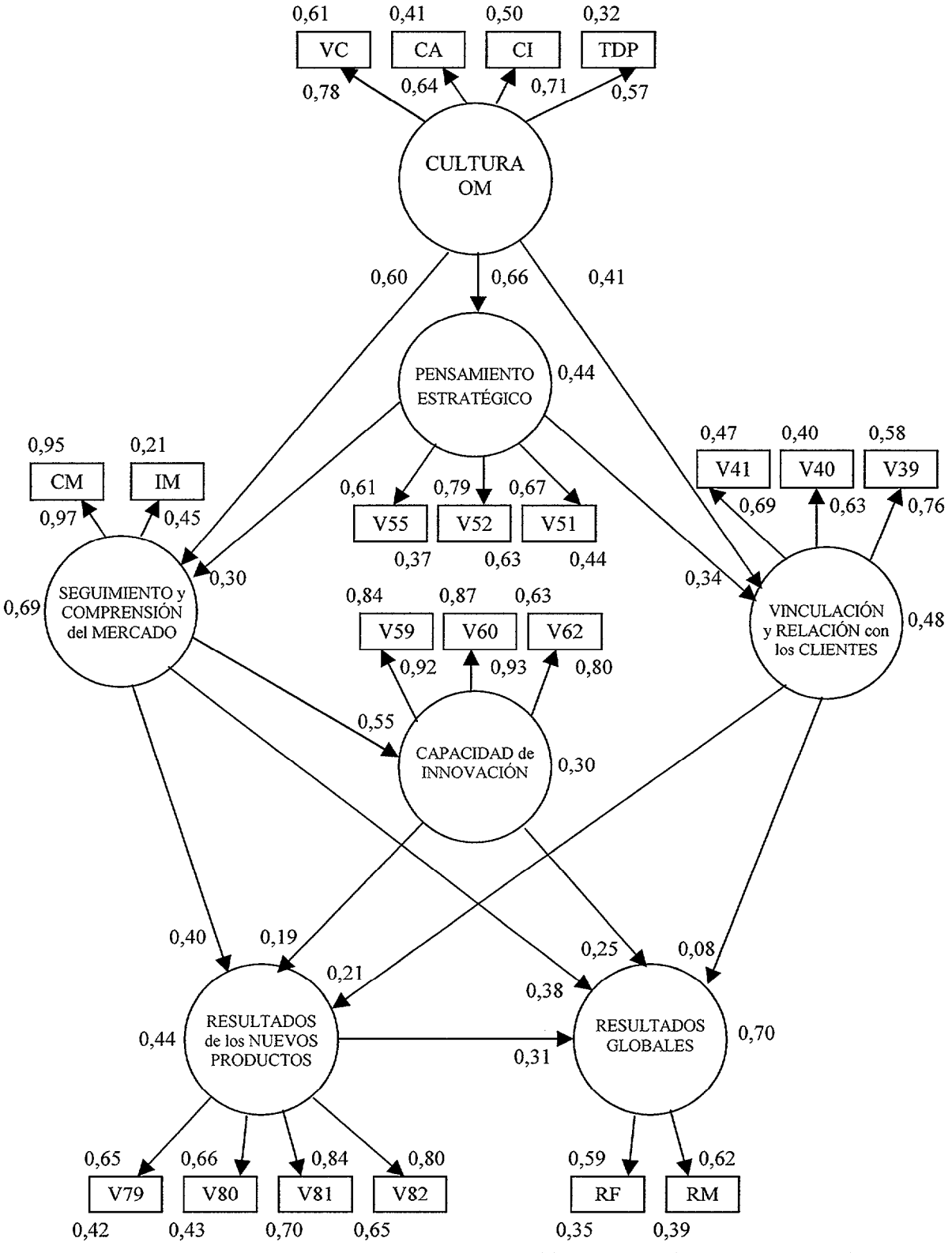
Gráfico 4-20. Modelo Estructural de las Capacidades de las Empresas Orientadas al Mercado

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 203,844 (p= 0,074) GFI= 0,888 RMSEA= 0,033 RMR= 0,054

TLI= 0,975 NFI= 0,868 AGFI= 0,852

PGFI= 0,676 CMINDF= 1,158 PNFI= 0,727 AIC= 313,884



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.3.1. Contraste de hipótesis

Hipótesis H1

Respecto a la cultura orientada al mercado, en una primera fase los análisis factoriales confirmatorios determinaron que este constructo tiene una estructura de cuatro dimensiones, y el test de diferencias chi-cuadrado respecto a la estructura unidimensional demostró que la solución de múltiples dimensiones se ajusta mejor a los datos. Por su parte, el modelo factorial confirmatorio de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado demostró que la estructura de bidimensional es la que mejor se ajusta a los datos, y los modelos factoriales confirmatorios de las capacidades de relación con los clientes y de pensamiento estratégico demostraron que ambos constructos son unidimensionales.

Después de examinar las dimensiones de estos cuatro constructos y su validez discriminante, la instrumentación de la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades, así como las instrumentaciones de la capacidad de innovación, de los resultados de los nuevos productos y de los resultados globales permitieron estimar un modelo de medida global con una bondad de ajuste aceptable (χ^2_{168}= 181,968; p= 0,218). Así mismo, la calidad de ajuste de este modelo de medida global demuestra que la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades está bien representada por una estructura de al menos cuatro dimensiones: cultura organizativa orientada al mercado, capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, capacidad de pensamiento estratégico y capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes.

Finalmente, los estimadores de los pesos de las regresiones múltiples y cruzadas del modelo estructural, así como los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado de las variables endógenas, aportan la evidencia necesaria y suficiente para aceptar la capacidad explicativa de la escala de medida de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales (nuevos productos y globales).

El proceso de desarrollo seguido (Anderson y Gerbing, 1988) para estimar la propiedades psicométricas de los constructos y la evaluación de sus dimensiones, así como los parámetros estimados en el modelo estructural, confirman la aceptación de la primera hipótesis (*H1*).

Hipótesis H2,H3 y H4

Se demuestra la existencia de unos efectos significativos, positivo y directos entre la cultura orientada al mercado y las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado (γ_1= 0,602; t= 5,403; p<

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

0,000), de relación con los clientes (γ_2= 0,414; t= 2,871; p< 0,004) y de pensamiento estratégico (γ_3= 0,661; t= 5,183; p< 0,000), lo que permite aceptar las hipótesis *H2*, *H3* y *H4*, respectivamente.

Hipótesis H5a y H5b

Se aceptan la hipótesis que establecen un efecto directo, positivo y significativo de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado sobre los resultados de los nuevos productos (β_{51}= 0,396; t= 3,158; p< 0,002) y sobre los resultados globales de la empresa (β_{61}= 0,377; t= 2,313; p< 0,021), hipótesis *H5a* y *H5b*, respectivamente.

Hipótesis H6a y H6b

Se aceptan la hipótesis que establecen una influencia directa, positiva y significativa de la capacidad de pensamiento estratégico sobre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado (β_{13}= 0,297; t= 2,721; p< 0,007) y sobre la capacidad de relación con los clientes (β_{23}= 0,342; t= 2,295; p< 0,022), hipótesis *H6a* y *H6b*, respectivamente.

Hipótesis H7a y H7b

Se acepta la hipótesis *H7a,* que establece un efecto directo, positivo y significativo entre la capacidad de vinculación con el canal de distribución o de relación con los clientes con los resultados de los nuevos productos (β_{52}= 0,214; t= 1,898; p< 0,058). Sin embargo, los estimadores positivos y no significativos de la relación entre la capacidad de relación con los clientes con los resultados globales (β_{62}= 0,084; t= 0,600; p< 0,549) indican que la hipótesis *H7b* debe rechazarse.

Hipótesis H8

Como se deduce de la significación y del signo del coeficiente de regresión entre los resultados de los nuevos productos y los resultados globales (β_{65}= 0,306; t= 2,107; p< 0,035), se acepta la hipótesis *H8*, de que a mejores resultados de los nuevos productos, mejores resultados globales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Hipótesis H9a, H9b y H9c

Se hipotetizó que la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directa y positivamente en la capacidad de innovación. Como se desprende del parámetro estimado y de su significación (β_{41}= 0,547; t= 6,467; p< 0,000) se acepta la hipótesis *H9a*. En lo que respecta a las hipótesis *H9b* y *H9c*, que establecen, respectivamente, un efecto directo, positivo y significativo de la capacidad de innovación sobre los resultados de los nuevos productos (β_{54}= 0,192; t= 2,054; p< 0,040) y sobre los resultados globales de la empresa (β_{64}= 0,251; t= 2,079; p< 0,038), los respectivos parámetros estimados también indican su aceptación.

4.3.2. Efectos indirectos y totales

Si bien no se han formulado explícitamente las hipótesis relativas a los efectos indirectos entre las relaciones propuestas, el modelo desarrollado permite constatar la existencia y significación de estos efectos indirectos. Los efectos indirectos estandarizados entre las variables latentes del modelo estructural han sido los siguientes:

Efectos indirectos de la cultura orientada al mercado en:

(a) la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado ($\gamma_3\ \beta_{13}$) = (0,661 x 0,297) = 0,196;

(b) la capacidad de vinculación y relación con los clientes ($\gamma_3\ \beta_{23}$) = (0,661 x 0,342) = 0,226;

(c) la capacidad de innovación ($\gamma_1\ \beta_{41}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{41}$) = [(0,602 x 0,547) + (0,661 x 0,297 x 0,547)] = 0,437;

(d) los resultados de los nuevos productos ($\gamma_1\ \beta_{51}$)+($\gamma_1\ \beta_{41}\ \beta_{54}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{51}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{41}\ \beta_{54}$)+($\gamma_2\ \beta_{52}$)+($\gamma_3\ \beta_{23}\ \beta_{52}$) = [(0,602 x 0,396) + (0,602 x 0,547 x 0,192) +(0,661 x 0,297 x 0,396) + (0,661 x 0,297 x 0,547 x 0,192) + (0,414 x 0,214) + (0,661 x 0,342 x 0,214)] = 0,537;

(e) los resultados globales ($\gamma_1\ \beta_{61}$)+($\gamma_1\ \beta_{41}\ \beta_{64}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{61}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{41}\ \beta_{64}$)+($\gamma_2\ \beta_{62}$)+($\gamma_3\ \beta_{23}\ \beta_{62}$)+($\gamma_1\ \beta_{51}\ \beta_{65}$)+($\gamma_1\ \beta_{41}\ \beta_{54}\ \beta_{65}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{51}\ \beta_{65}$)+($\gamma_3\ \beta_{13}\ \beta_{41}\ \beta_{54}\ \beta_{65}$)+($\gamma_2\ \beta_{52}\ \beta_{65}$)+($\gamma_3\ \beta_{23}\ \beta_{52}\ \beta_{65}$) = [(0,602 x 0,377) + (0,602 x 0,547 x 0,251) + (0,661 x 0,297 x 0,377) + (0,661 x 0,297 x 0,547 x 0,251) + (0,414 x 0,084) + (0,661 x 0,342 x 0,084)+ (0,602 x 0,396 x 0,306) + (0,602 x 0,547 x 0,192 x0,306) + (0,661 x 0,297 x 0,396 x 0,306) + (0,661 x 0,297 x 0,547 x 0,192 x 0,306) +(0,414 x 0,214 x 0,306) + (0,661 x 0,342 x 0,214 x 0x306)] = 0,629.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Efectos indirectos de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado en:

(a) los resultados de los nuevos productos (β_{41} β_{54})= (0,547 x 0,192) = 0,105;

(b) los resultados globales (β_{41} β_{64})+(β_{41} β_{54} β_{65})+(β_{51} β_{65})= [(0,547 x 0,251) + (0,547 x 0,192 x 0,306) + (0,396 x 0,306)] = 0,291.

Efecto indirecto de la capacidad de relación con los clientes en:

(a) los resultados globales (β_{52} β_{65}) = (0,214 x 0,306) = 0,065.

Efectos indirectos de la capacidad de pensamiento estratégico en:

(a) la capacidad de innovación (β_{13} β_{41}) = (0,297 x 0,547) = 0,163;

(b) los resultados de los nuevos productos (β_{13} β_{51})+(β_{13} β_{41} β_{54})+(β_{23} β_{52}) = [(0,297 x 0,396) + (0,297 x 0,547 x 0,192) + (0,342 x 0,214)]= 0,222;

(c) los resultados globales ($\beta_{13}\beta_{61}$)+(β_{13} β_{41} β_{64})+(β_{13} β_{41} β_{54} β_{65})+(β_{13} β_{51} β_{65})+(β_{23} β_{62})+(β_{23} β_{52} β_{65}) = [(0,297 x 0,377) + (0,297 x 0,547 x 0,251) + (0,297 x 0,547 x 0,192 x 0,306) + (0,297 x 0,396 x 0,306) + (0,342 x 0,084) + (0,342 x 0,214 x 0,306)] = 0,248.

Efecto indirecto de la capacidad de innovación en:

(a) los resultados globales (β_{54} β_{65}) = (0,192 x 0,306) = 0,059.

Así pues, los efectos totales sobre las variables endógenas del modelo serán la suma de los efectos directos e indirectos. Los efectos totales estandarizados del modelo estructural son los siguientes:

Efectos totales de la cultura orientada al mercado en:

(a) la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado [γ_1+(γ_3 β_{13})]= [0,602+0,196]= 0,798;

(b) la capacidad de vinculación y relación con los clientes [γ_2+(γ_3 β_{23})]= [0,414+0,226]= 0,640;

(c) la capacidad de pensamiento estratégico (γ_3) = 0,661;

(d) la capacidad de innovación (γ_1 β_{41})+(γ_3 β_{13} β_{41}) = 0,437;

(e) los resultados de los nuevos productos (γ_1 β_{51})+(γ_1 β_{41} β_{54})+(γ_3 β_{13} β_{51})+(γ_3 β_{13} β_{41} β_{54})+(γ_2 β_{52})+(γ_3 β_{23} β_{52}) = 0,537;

(f) los resultados globales (γ_1 β_{61})+(γ_1 β_{41} β_{64})+(γ_3 β_{13} β_{61})+(γ_3 β_{13} β_{41} β_{64})+(γ_2 β_{62})+(γ_3 β_{23} β_{62})+(γ_1 β_{51} β_{65})+(γ_1 β_{41} β_{54} β_{65})+(γ_3 β_{13} β_{51} β_{65})+(γ_3 β_{13} β_{41} β_{54} β_{65})+(γ_2 β_{52} β_{65})+(γ_3 β_{23} β_{52} β_{65}) = 0,629.

Efectos totales de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado en:

(a) la capacidad de innovación (β_{41}) = 0,547;

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(b) los resultados de los nuevos productos $[\beta_{51}+(\beta_{41}\ \beta_{54})]= [0,396+0,105]= 0,501$;

(c) los resultados globales $[(\beta_{61})+(\beta_{41}\ \beta_{64})+(\beta_{41}\ \beta_{54}\ \beta_{65})+(\beta_{51}\ \beta_{65})= [(0,547 \times 0,251) + (0,547 \times 0,192 \times 0,306) + (0,396 \times 0,306)] = [0,377+0,291] = 0,668$.

Efectos totales de la capacidad de relación con los clientes en:

(a) los resultados de los nuevos productos $(\beta_{52}) = 0,214$;

(b) los resultados globales $[(\beta_{62})+(\beta_{52}\ \beta_{65})] = [0,084 + 0, 065] = 0,149$.

Efectos totales de la capacidad de pensamiento estratégico en:

(a) la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado $(\beta_{13}) = 0,297$;

(b) la capacidad de relación con los clientes $(\beta_{23}) = 0,342$;

(c) la capacidad de innovación $(\beta_{13}\ \beta_{41}) = 0,163$;

(d) los resultados de los nuevos productos $(\beta_{13}\ \beta_{51})+(\beta_{13}\ \beta_{41}\ \beta_{54})+(\beta_{23}\ \beta_{52}) = 0,222$;

(e) los resultados globales $(\beta_{13}\beta_{61})+(\beta_{13}\ \beta_{41}\ \beta_{64})+(\beta_{13}\ \beta_{41}\ \beta_{54}\ \beta_{65})+(\beta_{13}\ \beta_{51}\ \beta_{65})+(\beta_{23}\ \beta_{62})+(\beta_{23}\ \beta_{52}\ \beta_{65}) = 0,248$.

Efectos totales de la capacidad de innovación en:

(a) los resultados de los nuevos productos $(\beta_{54}) = 0,192$; y

(b) en los resultados globales $[(\beta_{64})+ (\beta_{54}\beta_{65})] = [0,251+0,059] = 0,310$.

Efecto total de los resultados de los nuevos productos en:

(a) los resultados globales $(\beta_{65}) = 0,306$.

4.3.3. Modelo causal de la importancia de la marca

Como se ha expuesto en el proceso de desarrollo de un modelo estructural, el constructo latente importancia de la marca fue eliminado del modelo integrado final porque reducía significativamente la bondad del ajuste estadístico del modelo. No obstante, se estimó de forma independiente un modelo estructural de la importancia de la marca (variable exógena) para medir aisladamente sus efectos en los resultados de los nuevos productos y en los resultados globales (variables endógenas).

En las tablas 4-31, 4-32 y 4-33 se recogen los estimadores de los pesos de regresión; los coeficientes de correlación múltiple al cuadrado y la matriz de correlaciones, respectivamente, del modelo final de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

importancia de la marca. Complementariamente, en el gráfico 4-21 se representa el modelo de la importancia de la marca, aportándose un conjunto de indicadores de bondad del ajuste.

Tabla 4-31. Estimadores de los pesos de las regresión en el modelo estructural de la Importancia de la Marca

Modelo Estructural. Pesos de la regresión			Estimador	Desv. Típica	Razón crítica	*p*	Estimador estándar
V64	⟸	Importancia de la Marca	0,933	0,058	16,092	0,000	0,882
V65	⟸	Importancia de la Marca	0,822	0,072	11,368	0,000	0,734
V66	⟸	Importancia de la Marca	1				0,936
V68	⟸	Importancia de la Marca	0,878	0,070	12,460	0,000	0,773
Rdo. nuevos productos	⟸	Importancia de la Marca	0,187	0,054	3,446	0,001	0,325
Resultados globales	⟸	Importancia de la Marca	0,093	0,040	2,313	0,021	0,256
V79	⟸	Rdo. nuevos productos	1,117	0,166	6,711	0,000	0,646
V80	⟸	Rdo. nuevos productos	1				0,655
V81	⟸	Rdo. nuevos productos	1,279	0,158	8,117	0,000	0,844
V82	⟸	Rdo. nuevos productos	1,282	0,162	7,922	0,000	0,803
Rdo. nuevos productos	⟸	Resultados globales	0,391	0,090	4,331	0,000	0,621
Resultados financieros	⟸	Resultados globales	1,118	0,242	4,626	0,000	0,605
Resultados de mercado	⟸	Resultados globales	1				0,610

Tabla 4-32. Coeficientes de correlación múltiple al cuadrado del modelo estructural de la Importancia de la Marca

Indicadores y dimensiones	Coeficientes	Indicadores y dimensiones	Coeficientes
Resultados financieros	0,366	V79	0,417
Resultados de mercado	0,372	V80	0,430
V64	0,778	V81	0,712
V65	0,539	V82	0,645
V66	0,876	Resultados de los nuevos productos	0,106
V68	0,597	Resultados globales	0,553

Tabla 4-33. Matriz de correlaciones de Pearson entre los indicadores del modelo final de la Importancia de la Marca

	V64	V65	V66	V68	V79	V80	V81	V82	RF	RM
V64	1									
V65	0,636	1								
V66	0,827	0,696	1							
V68	0,696	0,554	0,713	1						
V79	0,109	0,098	0,162	0,205	1					
V80	0,186	0,148	0,201	0,165	0,411	1				
V81	0,229	0,187	0,252	0,304	0,529	0,564	1			
V82	0,216	0,227	0,254	0,259	0,525	0,517	0,683	1		
RF	0,234	0,206	0,284	0,302	0,272	0,313	0,369	0,281	1	
RM	0,174	0,224	0,235	0,286	0,416	0,250	0,330	0,364	0,369	1

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

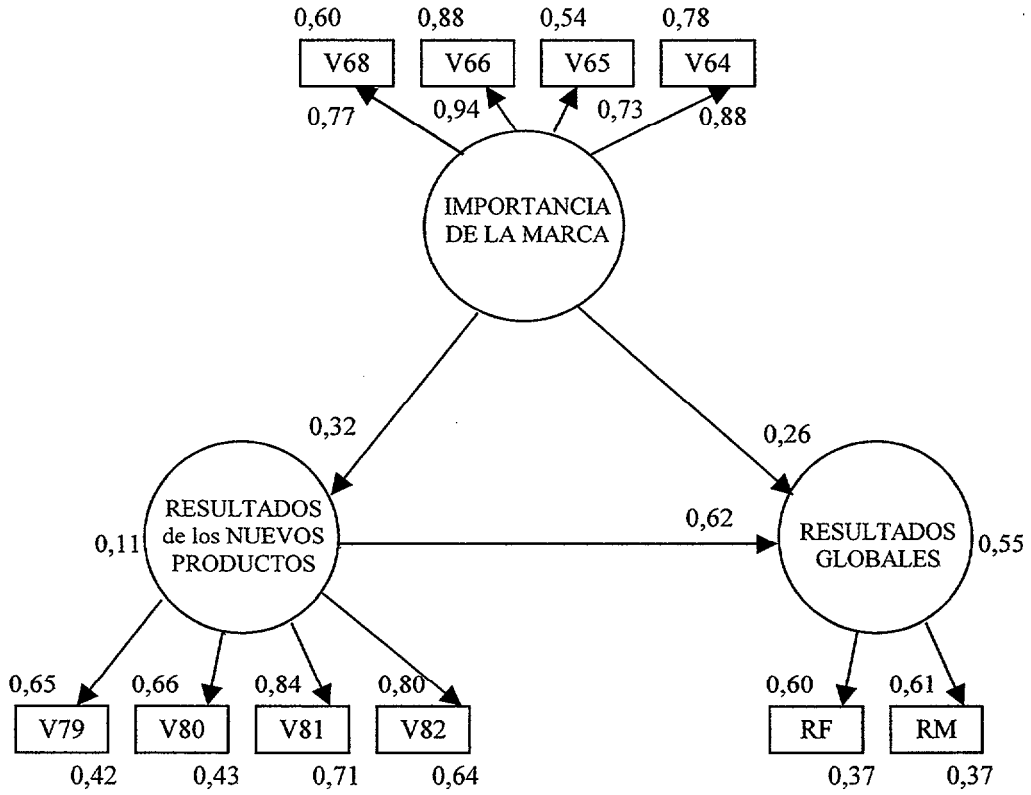
Gráfico 4-21. Modelo Estructural de la Importancia de la Marca

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 26,345 (p= 0,748) GFI= 0,966 RMSEA= 0,000 RMR= 0,058

TLI= 1,012 NFI= 0,963 AGFI= 0,941

PGFI= 0,562 CMINDF= 0,823 PNFI= 0,685 AIC= 72,345



Se comprueba que el modelo de la importancia de la marca para la empresa reproduce aceptablemente los datos observados, no existiendo diferencias estadísticamente significativas entre la matriz de varianza-covarianzas observada y la reproducida por el modelo estructural. Como se observa en la tabla 4-30 todos los estimadores, estructurales y de medida, son positivos y significativos. La influencia directa de la importancia de la marca explica un 10,6% de la varianza de los resultados de los nuevos productos. Por su parte, el efecto conjunto de la importancia de la marca y de los resultados de los nuevos productos explican un 55,3% de la varianza de los resultados globales.

A pesar de que no se ha podido integrar el constructo importancia de la marca en el modelo de recursos intangibles de marketing explicativo de los resultados empresariales, los parámetros estructurales de la importancia de la marca sobre los resultados de los nuevos productos (γ_1= 0,325; t= 3,446; p<0,001) y sobre los resultados globales (γ_2= 0,256; t= 2,313; p<0,021), nos llevan a aceptar las hipótesis *H10a* y *H10b*, constatándose que a mayor importancia de la marca para la empresa, mejores resultados de los nuevos productos y mejores resultados globales de la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4. ANALISIS DEL PAPEL DE LAS VARIABLES MODERADORAS EN LAS RELACIONES Y EN LOS NIVELES MEDIOS DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO PROPUESTO

Con la finalidad de dar respuesta al tercer objetivo de la investigación y contrastar las hipótesis derivadas, la muestra total de empresas se dividió en dos grupos en función del mayor o menor nivel de (a) la turbulencia del mercado y (b) de la turbulencia tecnológica del entorno de las empresas; el mayor o menor (c) número de empleados y cifra de ventas; la mayor o menor (d) antigüedad de las empresas; (e) el sector de actividad al que pertenecen las empresas; (f) el tipo de consumidores finales al que se dirigen las empresas; (g) la amplitud de los mercados geográficos de destino; y (h) el grado de participación de capital extranjero en las empresas.

Para contrastar las hipótesis [*H11a-H18a*], en primer lugar, se calcularon para cada una de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado los intervalos de confianza para la media al 95% de cada par de grupos. El examen de estos estadísticos descriptivos permitirá identificar posibles diferencias en los niveles promedio de las capacidades de las empresas orientadas al mercado, para cada uno de los criterios analizados, y en el caso de que estas diferencias fuesen significativas, identificar los grupos en los que los niveles de las dimensiones eran más altos o más bajos.

En segundo lugar, se realizó una serie de test ANOVA que permiten contrastar la existencia de diferencias significativas entre los niveles de las dimensiones del modelo estructural, explicadas por cada uno de los criterios utilizados para la obtención de las submuestras o grupos.

Por su parte, para contrastar las hipótesis [*H11b-H18b*] se estimó un modelo de trayectorias[52] (o modelo *path*) equivalente al modelo estructural propuesto, ya que los tamaños de los grupos sobre los que se realizan las comparaciones eran relativamente pequeños para ajustar un modelo estructural y, consecuentemente, contrastar estas hipótesis moderadoras, puesto que el tamaño muestral influye en la estimación e interpretación de los resultados, así como en el nivel de ajuste del modelo medido por el ratio de máxima verosimilitud (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). A continuación, se exponen los respectivos tamaños muestrales correspondientes a cada uno de los grupos:

(a) Turbulencia del mercado: alta (72 empresas) y baja (74 empresas).

[52] El modelo de trayectorias, al igual que el modelo estructural, también puede contener regresiones simples, múltiples o cruzadas. Sin embargo, a diferencia del modelo estructural, las relaciones de dependencia se establecen entre variables observadas (Levy Mangin, 2000).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(b) Turbulencia tecnológica: alta (74 empresas) y baja (74 empresas).

(c) Número de empleados: menos de 200 empleados (67 empresas) y más de 200 empleados (74 empresas) y cifra de ventas: inferior a 5.765 millones de ptas.(75 empresas) y superior a 5.765 millones de ptas.(75 empresas).

(d) Antigüedad de la empresa: fundadas antes del año 1966 (72 empresas) y fundadas después del año 1966 (69 empresas).

(e) Sectores de actividad: fabricantes de alimentación y bebidas (70 empresas) y fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica (80 empresas).

(f) Tipo de consumidores finales: mercado industrial o empresarial (65 empresas) y mercado de consumo (66 empresas).

(g) Amplitud de los mercados geográficos de destino: mercado doméstico (41 empresas) y mercado de exportación (39 empresas).

(h) Participación de capital extranjero: participadas (51 empresas) y no participadas (83 empresas).

En el modelo de trayectorias, las variables relativas a la cultura orientada al mercado, la capacidad de seguimiento y comprensión de mercado, la capacidad de relación con los clientes, la capacidad de pensamiento estratégico, la capacidad de innovación, los resultados de los nuevos productos y los resultados globales se calcularon promediando por sus pesos de regresión estandarizados, las puntuaciones observadas en los indicadores de los submodelos de medida del modelo estructural final.

Atendiendo a sus efectos en los índices de modificación, se establecieron las correlaciones existentes entre los errores de predicción de (a) la capacidad de pensamiento estratégico y los resultados de los nuevos productos (ψ_{53}) y (b) la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y la capacidad de relación con los clientes (ψ_{21}). Por otra parte, para examinar la equivalencia entre el modelo de trayectorias y el modelo estructural, se comprobó el solapamiento de los intervalos de los estimadores de las regresiones para un nivel de confianza del 95%.

Como se puede observar en la tabla 4-34, los resultados del modelo de trayectorias son, en general, consistentes con los del modelo estructural (modelo 8). En el modelo de trayectorias, al igual que en el modelo estructural, todos los estimadores de las regresiones son positivos y significativos, con un nivel de confianza del 95%, excepto el coeficiente de regresión entre la capacidad de relación con los clientes y los resultados globales (p= 0,447). Así mismo, se comprueba el solapamiento de cada par de intervalos de los pesos de regresión correspondientes a los modelos de trayectorias y estructural (véase tabla 4-35). Finalmente, en el gráfico 4-22 se ilustran las relaciones establecidas en el modelo de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

trayectorias, así como los indicadores de bondad de ajuste, de los que se desprende un ajuste aceptable del modelo a los datos.

Tabla 4-34. Estimadores de los pesos de regresión estandarizados y de las correlaciones del modelo de trayectorias de las capacidades de las empresas orientadas al mercado

Regresiones y correlaciones entre las variables				Estimador estándar	Razón crítica	*p*
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,514	7,394	0,000
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	0,507	7,206	0,000
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,308	3,660	0,000
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,504	7,116	0,000
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,307	3,481	0,000
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,244	2,697	0,007
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,157	2,000	0,046
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	0,060	0,761	0,447
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,257	3,659	0,000
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,238	2,827	0,005
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,197	2,572	0,010
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,206	2,650	0,008
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,245	3,061	0,002
Error pensam. estratégico	⟺	(ψ_{53})	Error rdo nuevos productos	0,327	3,799	0,000
Error seg./comprensión	⟺	(ψ_{21})	Error relación con clientes	0,188	2,192	0,028

Tabla 4-35. Intervalos de los pesos de regresión en los modelos estructural y de trayectorias de las capacidades de las empresas orientadas al mercado para un nivel de confianza del 95%

Regresiones entre las variables de los modelos			Modelo de trayectorias		Modelo estructural	
			Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior
Pensamiento estratégico	⟸	Cultura O. Mercado	0,366	0,628	0,272	0,606
Seguimiento/comprensión	⟸	Cultura O. Mercado	0,361	0,631	0,347	0,739
Relación con los clientes	⟸	Cultura O. Mercado	0,254	0,838	0,185	0,985
Capacidad de innovación	⟸	Seguimiento/comprensión	1,103	1,941	0,947	1,771
Rdo. nuevos productos	⟸	Seguimiento/comprensión	0,241	0,869	0,243	1,043
Resultados globales	⟸	Seguimiento/comprensión	0,070	0,446	0,050	0,610
Rdo. nuevos productos	⟸	Relación con los clientes	0,004	0,310	-0,007	0,451
Resultados globales	⟸	Relación con los clientes	-0,055	0,125	-0,106	0,200
Seguimiento/comprensión	⟸	Pensamiento estratégico	0,122	0,400	0,113	0,693
Relación con los clientes	⟸	Pensamiento estratégico	0,135	0,739	0,107	1,349
Rdo. nuevos productos	⟸	Capacidad de innovación	0,028	0,208	0,005	0,245
Resultados globales	⟸	Capacidad de innovación	0,019	0,125	0,006	0,170
Resultados globales	⟸	Rdo. nuevos productos	0,051	0,235	0,012	0,318

A partir de este modelo de trayectorias estimado sobre la muestra total, mediante el procedimiento de análisis de grupos (Arbuckle y Wothke, 1999), se siguieron los siguientes pasos para contrastar los efectos moderadores del entorno y de otras características de la empresa y de sus mercados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En primer lugar, se estimaron los parámetros de las regresiones correspondientes a las dos submuestras obtenidas en función de los criterios expuestos. En segundo lugar, se realizaron los test de diferencias chi-cuadrado entre los modelos sin restricciones y los modelos con igualdad de pesos de regresión en ambos grupos. En tercer lugar, se identificaron las relaciones causales en las que existían diferencias significativas. En cuarto lugar, se fijó la restricción de igualdad de parámetros en aquellas relaciones en las que no existían diferencias significativas en los pesos de la regresión y se realizó un nuevo test de diferencias chi-cuadrado respecto al modelo sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión. Y, finalmente, se compararon los índices de bondad de ajuste entre los modelos con y sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión.

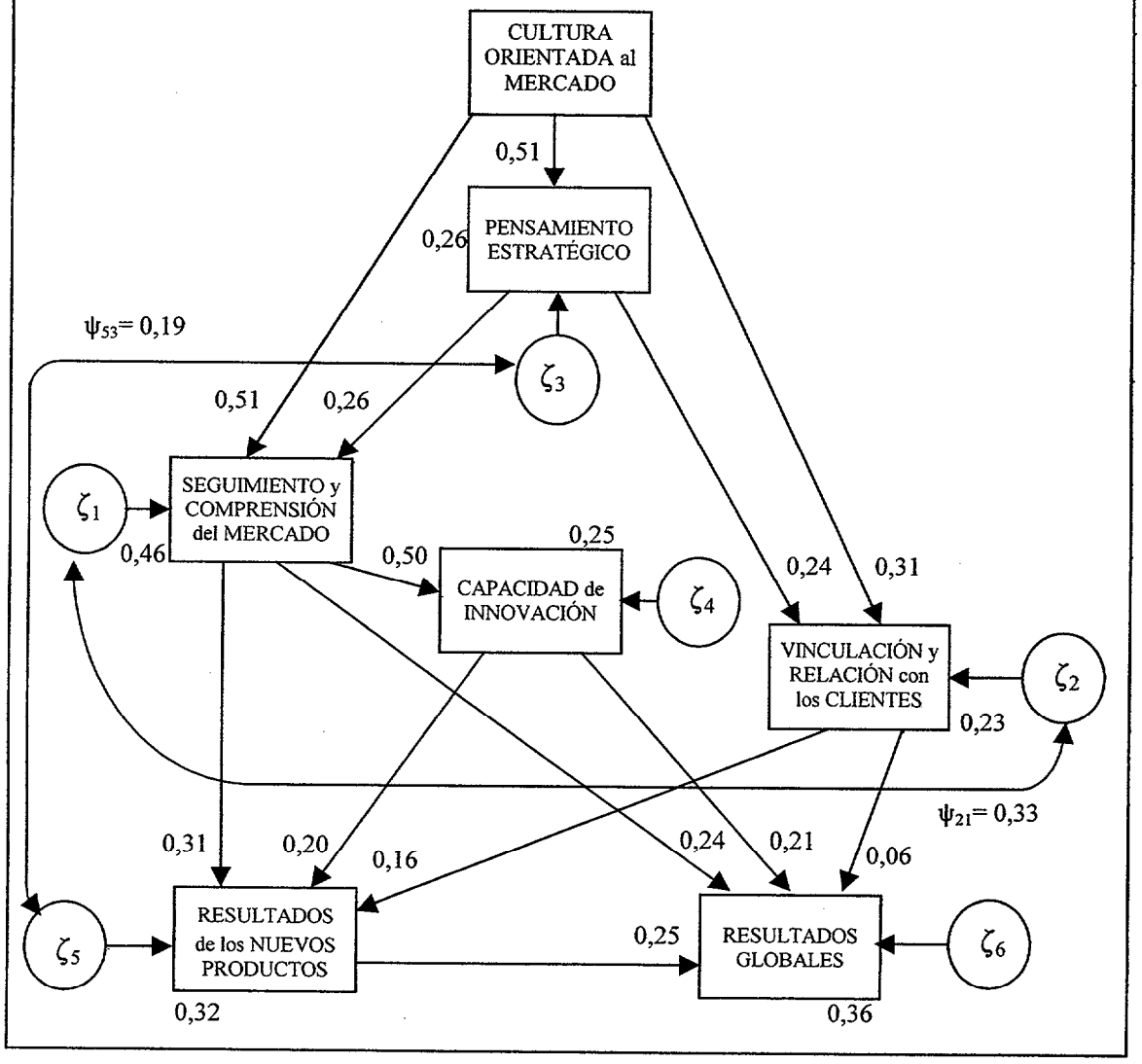
Gráfico 4-22. Modelo de Trayectorias de las Capacidades de las Empresas Orientadas al Mercado

Pesos de regresión estandarizados y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

CMIN= 11,855 (p= 0,065) GFI= 0,978 RMSEA= 0,081 RMR= 0,014

TLI= 0,943 NFI= 0,969 AGFI= 0,899

PGFI= 0,210 CMINDF= 1,976 PNFI= 0,277 AIC= 5,855



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4.1. Turbulencia del mercado

Hipótesis *H11a*

Para evaluar esta hipótesis la muestra se dividió en dos grupos en función del valor de la mediana en la escala de turbulencia del mercado desarrollada anteriormente. Como se puede observar en la tabla 4-36, los intervalos de confianza para la media entre los grupos de baja y alta turbulencia del mercado están claramente solapados. De los test ANOVA realizados sobre las dimensiones del modelo estructural se desprende que no existen diferencias significativas en los niveles medios de las dimensiones de las empresas orientadas al mercado (véase tabla 4-37). Por tanto, se rechaza la hipótesis *H11a*, por lo que el grado en que la cultura de las empresas se orienta al mercado ($\mu_{\xi 1}$) y los niveles de las capacidades de comprensión del mercado ($\mu_{\eta 1}$), de relación con los clientes ($\mu_{\eta 2}$), de pensamiento estratégico ($\mu_{\eta 3}$), y de innovación ($\mu_{\eta 4}$) de las empresas no difieren en función de la turbulencia del entorno de mercado de las empresas.

Tabla 4-36. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Turbulencia del Mercado

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Baja T. Mdo.	74	2,886	0,411	2,791	2,981	1,870	3,725
	Alta T. Mdo.	72	2,822	0,458	2,714	2,929	1,246	3,725
	Total	146	2,854	0,434	2,783	2,925	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Baja T. Mdo.	74	2,409	0,381	2,321	2,498	1,534	3,233
	Alta T. Mdo.	72	2,397	0,468	2,287	2,507	0,845	3,233
	Total	146	2,403	0,425	2,334	2,473	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Baja T. Mdo.	74	3,674	0,747	3,501	3,848	1,356	4,863
	Alta T. Mdo.	72	3,590	0,800	3,402	3,778	0,695	4,863
	Total	146	3,633	0,772	3,507	3,759	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Baja T. Mdo.	74	2,280	0,420	2,182	2,377	1,817	3,468
	Alta T. Mdo.	72	2,203	0,431	2,102	2,304	0,694	3,468
	Total	146	2,242	0,425	2,172	2,311	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Baja T. Mdo.	74	4,414	1,187	4,139	4,689	0,881	6,167
	Alta T. Mdo.	72	4,145	1,327	3,833	4,457	0,881	6,167
	Total	146	4,281	1,261	4,075	4,488	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Baja T. Mdo.	74	3,555	0,777	3,375	3,735	0,736	5,152
	Alta T. Mdo.	72	3,414	0,747	3,238	3,589	1,708	4,951
	Total	146	3,485	0,763	3,361	3,610	0,736	5,152
Resultados globales	Baja T. Mdo.	74	2,593	0,435	2,492	2,694	1,322	3,562
	Alta T. Mdo.	72	2,662	0,459	2,554	2,769	1,417	3,562
	Total	146	2,627	0,447	2,554	2,700	1,322	3,562

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-37. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Turbulencia del Mercado

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,15	1	0,15	0,807	0,370
	Intra-grupos	27,18	144	0,19		
	Total	27,33	145			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,01	1	0,01	0,032	0,859
	Intra-grupos	26,14	144	0,18		
	Total	26,15	145			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	0,26	1	0,26	0,431	0,513
	Intra-grupos	86,23	144	0,60		
	Total	86,49	145			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,21	1	0,21	1,189	0,277
	Intra-grupos	26,01	144	0,18		
	Total	26,23	145			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	2,65	1	2,65	1,677	0,197
	Intra-grupos	227,90	144	1,58		
	Total	230,55	145			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	0,73	1	0,73	1,251	0,265
	Intra-grupos	83,62	144	0,58		
	Total	84,35	145			
Resultados globales	Inter-grupos	0,17	1	0,17	0,856	0,356
	Intra-grupos	28,78	144	0,20		
	Total	28,95	145			

Hipótesis H11b

Como se puede observar en la tabla 4-38, los tests de diferencias chi-cuadrado realizados entre el modelo sin restricciones y cada uno de los modelos en los que se ha establecido una restricción de igualdad de parámetros de la regresión en los grupos de alta y baja turbulencia del mercado, indican que no existen diferencias significativas entre ninguno de los coeficientes de regresión de ambos grupos. El modelo con igualdad entre todos los pesos de regresión es una mejor representación de los datos (χ^2_{25}= 29,608; p= 0,239) que el modelo sin restricciones de igualdad entre los pesos de regresión (χ^2_{12}= 22,317; p= 0,034) (véase tabla 4-39). Los pesos de regresión de ambos grupos, obtenidos del modelo con restricciones de igualdad entre cada par de estimadores de regresión, se presentan en la tabla 4-40.

Los resultados de estos análisis ($\Delta\chi^2_{13}$= 7,290; p= 0,887) implican el rechazo de la hipótesis *H11b* por lo que el grado de turbulencia del entorno del mercado no modera la influencia de las capacidades de las empresas orientadas al mercado en los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-38. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Turbulencia del Mercado

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas que operan en entornos de baja y alta turbulencia de mercado				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	0,031	0,859
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	1,064	0,302
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,980	0,322
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,340	0,560
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,355	0,551
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,003	0,958
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	1,233	0,267
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,570	0,450
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,068	0,795
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,015	0,902
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	2,584	0,108
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,255	0,614
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,462	0,497
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				7,290	0,887

Tabla 4-39. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades Turbulencia del Mercado

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	22,317	0,034	1,860	0,018	0,961	0,816	0,945	0,900	0,077
Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo	29,608	0,239	1,184	0,023	0,950	0,889	0,927	0,979	0,036

Tabla 4-40. Comparación de los estimadores en las empresas que operan en entornos de baja y alta turbulencia de mercado

Modelo con restricciones de igualdad entre todos los coeficientes de regresión				Baja turbulencia mdo		Alta turbulencia mdo	
				Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,478	7,424	0,558	7,424
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	0,525	7,358	0,502	7,358
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,303	3,736	0,331	3,736
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,503	7,275	0,534	7,275
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,258	3,150	0,312	3,150
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,190	2,122	0,200	2,122
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,177	2,256	0,187	2,256
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	0,088	1,046	0,081	1,046
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,282	3,709	0,231	3,709
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,246	2,805	0,230	2,805
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,164	2,233	0,187	2,233
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,242	3,088	0,240	3,088
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,287	3,410	0,250	3,410

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4.2. Turbulencia tecnológica

Hipótesis *H12a*

Para evaluar esta hipótesis la muestra total se dividió en dos grupos, alta y baja turbulencia tecnológica, utilizando el valor de la mediana de la escala desarrollada previamente. Entre los grupos de empresas que realizan su actividad en entornos de alta y baja turbulencia tecnológica, se demuestra la existencia de diferencias significativas en los niveles medios de la capacidad de innovación y de las dimensiones de la orientación al mercado, excepto en la dimensión capacidad de comprensión del mercado (véase tabla 4-41).

De acuerdo con los datos recogidos en la tabla 4-42, en entornos caracterizados por una alta turbulencia tecnológica, los niveles medios de las dimensiones relativos a la cultura orientada al mercado, a la capacidad de relación con los clientes, a la capacidad de pensamiento estratégico y a la capacidad de innovación son significativamente mayores que los correspondientes a entornos de baja turbulencia tecnológica. Por consiguiente, se acepta parcialmente la hipótesis *H12a*.

Tabla 4-41. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Turbulencia Tecnológica

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	1,56	1	1,56	8,901	0,003
	Intra-grupos	25,67	146	0,18		
	Total	27,23	147			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,22	1	0,22	1,230	0,269
	Intra-grupos	25,86	146	0,18		
	Total	26,07	147			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	2,23	1	2,23	3,910	0,050
	Intra-grupos	83,18	146	0,57		
	Total	85,41	147			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	1,21	1	1,21	7,227	0,008
	Intra-grupos	24,46	146	0,17		
	Total	25,67	147			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	6,51	1	6,51	4,121	0,044
	Intra-grupos	230,64	146	1,58		
	Total	237,15	147			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	6,83	1	6,83	12,445	0,001
	Intra-grupos	80,12	146	0,55		
	Total	86,95	147			
Resultados globales	Inter-grupos	1,45	1	1,45	7,602	0,007
	Intra-grupos	27,80	146	0,19		
	Total	29,24	147			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-42. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Turbulencia Tecnológica

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lim. Inf.	Lim. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Baja T. Tec.	74	2,747	0,455	2,642	2,853	1,246	3,725
	Alta T. Tec.	74	2,953	0,381	2,865	3,041	1,887	3,666
	Total	148	2,850	0,430	2,780	2,920	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Baja T. Tec.	74	2,364	0,449	2,260	2,468	0,845	3,233
	Alta T. Tec.	74	2,441	0,390	2,350	2,531	1,784	3,233
	Total	148	2,402	0,421	2,334	2,471	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Baja T. Tec.	74	3,501	0,772	3,322	3,680	0,695	4,654
	Alta T. Tec.	74	3,746	0,738	3,576	3,917	1,356	4,863
	Total	148	3,624	0,762	3,500	3,748	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Baja T. Tec.	74	2,145	0,371	2,059	2,231	0,694	3,468
	Alta T. Tec.	74	2,326	0,444	2,223	2,429	1,817	3,468
	Total	148	2,236	0,418	2,168	2,304	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Baja T. Tec.	74	4,049	1,339	3,739	4,359	0,881	6,167
	Alta T. Tec.	74	4,469	1,169	4,198	4,740	1,491	6,167
	Total	148	4,259	1,270	4,053	4,465	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Baja T. Tec.	74	3,277	0,780	3,096	3,458	0,736	4,787
	Alta T. Tec.	74	3,707	0,700	3,545	3,869	1,963	5,152
	Total	148	3,492	0,769	3,367	3,617	0,736	5,152
Resultados globales	Baja T. Tec.	74	2,530	0,476	2,420	2,641	1,322	3,562
	Alta T. Tec.	74	2,728	0,393	2,637	2,819	1,545	3,562
	Total	148	2,629	0,446	2,557	2,702	1,322	3,562

Hipótesis *H12b*

Como se observa en la tabla 4-43, el nivel de turbulencia tecnológica tan solo modera significativamente ($\Delta\chi^2_1$= 4,949; p= 0,026) el efecto de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado sobre el resultado de los nuevos productos. El modelo que establece las restricciones de igualdad entre cada par de estimadores de los pesos de la regresión, excepto el parámetro β_{61} no es significativamente distinto del modelo sin restricciones de igualdad entre los coeficientes de regresión en ambos grupos (χ^2_{12}= 13,877; p= 0,309).

Complementariamente, se comprueba la bondad de ajuste del modelo que establece las restricciones de igualdad entre cada par de estimadores de los pesos de la regresión en ambos grupos, excepto el parámetro β_{61} (véase tabla 4-44). El nivel de significación de que los datos observados sean equivalentes a los de este modelo mejora con respecto al modelo sin restricciones. Sin embargo, únicamente se constata que en entornos de alta turbulencia tecnológica, la influencia directa de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado en los resultados globales no es significativa, mientras que en entornos de baja turbulencia tecnológica es significativa y positiva (véase tabla 4-45). Por tanto, según estos resultados la hipótesis *H12b* debe rechazarse, ya que la turbulencia tecnológica

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

no modera positivamente el efecto de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de la capacidad de innovación sobre los resultados.

Tabla 4-43. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Turbulencia Tecnológica

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas que operan en entornos de baja y alta turbulencia tecnológica				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	2,732	0,098
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,067	0,796
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,192	0,661
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,874	0,350
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,401	0,526
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,859	0,354
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	4,949	0,026
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,696	0,404
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	1,339	0,247
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,797	0,372
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	1,845	0,174
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	1,514	0,219
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,929	0,335
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				18,884	0,127
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (β_{61})				13,877	0,309

Tabla 4-44. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades Turbulencia Tecnológica

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	19,188	0,084	1,599	0,021	0,966	0,840	0,950	0,926	0,064
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (β_{61})	33,065	0,103	1,378	0,039	0,942	0,866	0,913	0,953	0,051

Tabla 4-45. Comparación de los estimadores en las empresas que operan en entornos de baja y alta turbulencia tecnológica

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en el parámetro (β_{61})				Baja turb. tecnológica		Alta turb. tecnológica	
				Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,577	7,241	0,414	7,241
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	0,519	7,063	0,467	7,063
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,303	3,268	0,248	3,268
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,488	6,664	0,478	6,664
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,327	4,023	0,361	4,023
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,382	3,592	0,100	0,811
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,146	2,131	0,177	2,131
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	0,030	0,421	0,037	0,421
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,243	3,928	0,306	3,928
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,224	2,832	0,256	2,832
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,148	2,088	0,166	2,088
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,166	2,273	0,190	2,273
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,243	2,999	0,247	2,999

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4.3. Tamaño de la empresa

Hipótesis 13a

Con el finalidad de dividir a la muestra total de empresas en grupos en función de su tamaño, se utilizaron las variables relativas al número de empleados y a la cifra de ventas. Los análisis se realizaron, independientemente, con los dos grupos formados por cada una de estas variables. En ambos casos se utilizó la mediana para la obtención de los grupos, que se situó en 200 empleados y en una cifra de ventas de 5.765 millones de pesetas.

Atendiendo al criterio del número de empleados, en las tablas 4-46 y 4-47 se observa que en las grandes empresas, los niveles medios de las capacidades de pensamiento estratégico y de innovación son significativamente mayores que en las pequeñas empresas.

Por su parte, según la cifra de ventas, y de acuerdo con los datos recogidos en las tablas 4-51 y 4-52, también se confirma que en las grandes empresas los niveles medios de la capacidad de pensamiento estratégico y de la capacidad innovación son significativamente mayores que en las pequeñas. Además, se constata que a mayor cifra de ventas, mayor capacidad de seguimiento y comprensión del mercado. No obstante, hay que señalar que en función del número de empleados, la significación de las diferencias en los niveles medios de la capacidad de comprensión del mercado es igual a p= 0,084.

Consecuentemente, se acepta parcialmente la hipótesis *H13a* que establecía que a mayor tamaño empresarial medido por el número de empleados y la cifra de ventas, mayores capacidades de mercado y de innovación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-46. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Número de Empleados

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,08	1	0,08	0,437	0,510
	Intra-grupos	25,48	139	0,18		
	Total	25,56	140			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,54	1	0,54	3,025	0,084
	Intra-grupos	24,62	139	0,18		
	Total	25,16	140			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	0,29	1	0,29	0,501	0,480
	Intra-grupos	81,46	139	0,59		
	Total	81,75	140			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,88	1	0,88	5,488	0,021
	Intra-grupos	22,41	139	0,16		
	Total	23,29	140			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	16,33	1	16,33	10,299	0,002
	Intra-grupos	220,43	139	1,59		
	Total	236,76	140			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	2,15	1	2,15	3,695	0,057
	Intra-grupos	80,94	139	0,58		
	Total	83,09	140			
Resultados globales	Inter-grupos	0,87	1	0,87	4,468	0,036
	Intra-grupos	27,02	139	0,19		
	Total	27,89	140			

Tabla 4-47. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las Capacidades de las empresas orientadas al mercado. Número de Empleados

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Menos de 200	67	2,815	0,503	2,693	2,938	1,246	3,725
	Más de 200	74	2,863	0,347	2,783	2,943	1,870	3,617
	Total	141	2,840	0,427	2,769	2,911	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Menos de 200	67	2,335	0,433	2,229	2,440	0,845	3,121
	Más de 200	74	2,458	0,410	2,363	2,553	1,540	3,233
	Total	141	2,399	0,424	2,329	2,470	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Menos de 200	67	3,592	0,825	3,391	3,794	0,695	4,863
	Más de 200	74	3,684	0,708	3,520	3,848	1,356	4,863
	Total	141	3,640	0,764	3,513	3,768	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Menos de 200	67	2,140	0,373	2,050	2,231	0,694	3,468
	Más de 200	74	2,299	0,426	2,200	2,398	1,817	3,468
	Total	141	2,224	0,408	2,156	2,292	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Menos de 200	67	3,888	1,301	3,570	4,205	0,881	6,167
	Más de 200	74	4,569	1,221	4,286	4,852	1,678	6,167
	Total	141	4,245	1,300	4,029	4,462	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Menos de 200	67	3,357	0,784	3,166	3,548	1,708	5,152
	Más de 200	74	3,604	0,744	3,432	3,776	0,736	4,951
	Total	141	3,487	0,770	3,358	3,615	0,736	5,152
Resultados globales	Menos de 200	67	2,544	0,420	2,441	2,646	1,441	3,343
	Más de 200	74	2,701	0,459	2,594	2,807	1,322	3,562
	Total	141	2,626	0,446	2,552	2,700	1,322	3,562

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-51. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Cifra de Ventas

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,18	1	0,18	0,970	0,326
	Intra-grupos	27,42	148	0,19		
	Total	27,59	149			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	1,58	1	1,58	9,355	0,003
	Intra-grupos	25,06	148	0,17		
	Total	26,64	149			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	1,54	1	1,54	2,648	0,106
	Intra-grupos	85,87	148	0,58		
	Total	87,41	149			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	2,42	1	2,42	14,982	0,000
	Intra-grupos	23,94	148	0,16		
	Total	26,37	149			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	15,64	1	15,64	10,233	0,002
	Intra-grupos	226,24	148	1,53		
	Total	241,88	149			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	2,75	1	2,75	4,814	0,030
	Intra-grupos	84,45	148	0,57		
	Total	87,19	149			
Resultados globales	Inter-grupos	2,29	1	2,29	12,466	0,001
	Intra-grupos	27,16	148	0,18		
	Total	29,45	149			

Tabla 4-52. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Cifra de Ventas

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	<5.765M.ptas	75	2,821	0,478	2,711	2,931	1,246	3,725
	>5.765M.ptas	75	2,890	0,377	2,804	2,977	1,887	3,725
	Total	150	2,856	0,430	2,786	2,925	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	<5.765M.ptas	75	2,306	0,416	2,210	2,402	0,845	3,146
	>5.765M.ptas	75	2,512	0,407	2,418	2,605	1,534	3,233
	Total	150	2,409	0,423	2,341	2,477	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	<5.765M.ptas	75	3,536	0,788	3,355	3,717	0,695	4,654
	>5.765M.ptas	75	3,738	0,735	3,569	3,907	1,806	4,863
	Total	150	3,637	0,766	3,514	3,761	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	<5.765M.ptas	75	2,113	0,320	2,039	2,187	0,694	3,468
	>5.765M.ptas	75	2,367	0,470	2,259	2,475	1,670	3,468
	Total	150	2,240	0,421	2,172	2,308	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	<5.765M.ptas	75	3,956	1,334	3,649	4,263	0,881	6,167
	>5.765M.ptas	75	4,602	1,130	4,342	4,862	1,678	6,167
	Total	150	4,279	1,274	4,073	4,484	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	<5.765M.ptas	75	3,361	0,756	3,187	3,535	1,708	5,152
	>5.765M.ptas	75	3,632	0,755	3,458	3,806	0,736	5,152
	Total	150	3,497	0,765	3,373	3,620	0,736	5,152
Resultados globales	<5.765M.ptas	75	2,510	0,442	2,408	2,611	1,322	3,343
	>5.765M.ptas	75	2,757	0,414	2,661	2,852	1,545	3,562
	Total	150	2,633	0,445	2,561	2,705	1,322	3,562

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Hipótesis H13b

Respecto al número de empleados, de las 13 comparaciones entre el modelo sin restricciones y cada uno de los modelos que establecen una restricción de igualdad entre los parámetros, solo se observan diferencias significativas en la relación entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de relación con los clientes (véase tabla 4-48). Como se demuestra con el test de diferencias chi-cuadrado, no existen diferencias significativas entre el modelo sin restricciones y el modelo que establece que todos los pares de parámetros son iguales, excepto β_{23}, en las empresas de menos y de más de 200 empleados.

En la tabla 4-49, se puede observar que en el modelo de igualdad de pesos de regresión en ambos grupos, excepto en el parámetro β_{23}, la medida del estadístico chi-cuadrado tiene un nivel de significación estadística mayor que el correspondiente al modelo sin restricciones de igualdad de pesos en ambos grupos.

A partir de este último modelo, de los datos recogidos en la tabla 4-50 se desprende que el efecto de la capacidad de pensamiento estratégico en la capacidad de relación con los clientes es positivo y significativo en las empresas de menos de 200 empleados, mientras que en las empresas de más de 200 empleados esta relación causal no es significativa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-48. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión.
Número de Empleados

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas de mayor y menor número de empleados				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	0,000	0,984
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	1,035	0,309
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,087	0,768
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,551	0,458
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	5,617	0,018
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,381	0,537
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,450	0,503
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	1,502	0,220
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,167	0,683
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,175	0,675
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	2,697	0,101
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,262	0,609
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	2,681	0,102
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				17,351	0,184
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (β_{23})				9,711	0,641

Tabla 4-49. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de trayectorias de las capacidades
Número de Empleados

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	14,475	0,271	1,206	0,014	0,972	0,871	0,960	0,973	0,039
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (β_{23})	24,185	0,451	1,008	0,024	0,953	0,891	0,934	0,999	0,007

Tabla 4-50. Comparación de los estimadores en las empresas de mayor y menor número de empleados

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en el parámetro (β_{23})		Menos 200 empleados		Más de 200 empleados	
		Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico	⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	0,592	6,963	0,373	6,963
Seguimiento/comprensión	⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	0,613	7,643	0,431	7,643
Relación con los clientes	⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,267	2,879	0,211	2,879
Capacidad de innovación	⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,478	6,813	0,519	6,813
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,313	3,378	0,305	3,378
Resultados globales	⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,223	2,202	0,194	2,202
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,170	1,891	0,147	1,891
Resultados globales	⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	0,039	0,416	0,030	0,416
Seguimiento/comprensión	⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	0,211	3,097	0,235	3,097
Relación con los clientes	⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	0,448	4,221	0,125	1,107
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	0,193	2,316	0,173	2,316
Resultados globales	⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,246	2,784	0,198	2,784
Resultados globales	⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,283	3,224	0,254	3,224

Respecto a la cifra de ventas, se constata su efecto moderador en la relación entre la cultura orientada al mercado y la capacidad de pensamiento estratégico. No obstante, si se consideran unos niveles respectivos de significación de $p<0,071$ y $p<0,063$; la relación entre la cultura y la capacidad de relación con los clientes; así como la relación entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de relación con los clientes, también están moderadas por el tamaño de la empresa, medido por su cifra de ventas (véase tabla 4-53).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-53. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión.
Cifra de Ventas

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas con unas ventas inferiores y superiores a 5.765 millones ptas.				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	0,001	0,981
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	6,880	0,009
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	3,267	0,071
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,579	0,447
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	3,446	0,063
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,280	0,597
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,214	0,643
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,877	0,349
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	1,902	0,168
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,000	0,993
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	0,923	0,337
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,705	0,401
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,653	0,419
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				17,609	0,173
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_3), (γ_2) y (β_{23})				6,192	0,799

El modelo de igualdad de pesos de regresión en ambos grupos, excepto en los parámetro γ_1, γ_2 y β_{23} tiene un ajuste aceptable a los datos (véase tabla 4-54) y no difiere significativamente del modelo sin restricciones.

Tabla 4-54. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades
Cifra de Ventas

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	17,760	0,123	1,480	0,019	0,968	0,852	0,954	0,941	0,057
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_3), (γ_2) y (β_{23})	23,952	0,350	1,089	0,025	0,955	0,887	0,938	0,989	0,024

Según los estimadores presentados en la tabla 4-55, en las empresas de mayor cifra de negocios se constatan unos mayores efectos de la cultura orientada la mercado en la capacidad de pensamiento estratégico (γ_3) y en la de relación con los clientes (γ_2). Mientras que el efecto de la relación entre la capacidad de pensamiento estratégico y la capacidad de relación con los clientes (β_{23}) es mayor en las empresas de menor cifra de ventas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-55. Comparación de los estimadores en las empresas con unas ventas inferiores y superiores a 5.765 millones de pesetas

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en los parámetros (γ_3), (γ_2) y (β_{23})	Inferiores a 5.765M.		Superiores a 5.765M.	
	Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico ⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	0,535	5,455	0,575	6,347
Seguimiento/comprensión ⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	0,600	7,562	0,462	7,562
Relación con los clientes ⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,199	1,664	0,451	3,820
Capacidad de innovación ⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,435	6,915	0,540	6,915
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,299	3,449	0,298	3,449
Resultados globales ⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,227	2,511	0,232	2,511
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,184	2,247	0,170	2,247
Resultados globales ⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	0,062	0,747	0,058	0,747
Seguimiento/comprensión ⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	0,170	2,886	0,243	2,886
Relación con los clientes ⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	0,305	2,611	0,113	0,946
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	0,205	2,440	0,165	2,440
Resultados globales ⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,205	2,383	0,169	2,383
Resultados globales ⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,245	3,041	0,251	3,041

Considerando conjuntamente los resultados de los análisis del efecto moderador que ejercen los indicadores del tamaño empresarial, número de empleados y cifra de ventas, en las relaciones entre las capacidades y los resultados empresariales, por un lado, señalar la inconsistencia en los efectos moderadores detectados en las relaciones entre la cultura y la capacidades de pensamiento estratégico y de relación con los clientes. Mientras que en función de la cifra de ventas si se constatan estos efectos moderadores, en función del número de empleados no se constatan. Por otro lado, el efecto de la capacidad de pensamiento en la capacidad de relación con los clientes está moderado tanto por la cifra de ventas como por el número de empleados. En ambos casos, este efecto significativo y positivo en las empresas de menor tamaño, no es significativo en las empresas de mayor tamaño.

Se constata que las variables relativas al número de empleados y a la cifra de ventas no tienen ningún efecto moderador en las relaciones directas entre las capacidades y los resultados empresariales. Si además consideramos que el efecto directo entre la capacidad de relación con los clientes en ninguno de los casos es significativo; el mayor peso de la relación (β_{23}) en las empresas de menor dimensión solo tendrá un efecto indirecto en los resultados globales mediatizado por los estimadores de los parámetros β_{52} y β_{65}.

En conclusión, se acepta parcialmente la hipótesis *H13b* que establecía la ausencia de efectos moderadores del tamaño empresarial en las relaciones entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4.4. Antigüedad de la empresa

Hipótesis H14a

La división de la muestra total en dos grupos, de mayor y de menor antigüedad, se realizó utilizando el valor de la mediana (año 1996) en la variable año de fundación de la empresa. Como se observa en las tablas 4-56 y 4-57, en la única dimensión en la que existen diferencias significativas entre las empresas más antiguas y las más recientes es en la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado. Las empresas de mayor antigüedad tienen mayor capacidad de seguimiento y comprensión del mercado que las de menor antigüedad. Consecuentemente, se acepta parcialmente la hipótesis *H14a* que establecía la ausencia de diferencias significativas entre los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado.

Tabla 4-56. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Antigüedad de la empresa

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,01	1	0,01	0,068	0,795
	Intra-grupos	27,03	139	0,19		
	Total	27,05	140			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,71	1	0,71	3,969	0,048
	Intra-grupos	24,78	139	0,18		
	Total	25,49	140			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	0,91	1	0,91	1,664	0,199
	Intra-grupos	76,37	139	0,55		
	Total	77,29	140			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,04	1	0,04	0,261	0,610
	Intra-grupos	23,86	139	0,17		
	Total	23,90	140			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	2,96	1	2,96	1,838	0,177
	Intra-grupos	223,56	139	1,61		
	Total	226,51	140			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	0,24	1	0,24	0,400	0,528
	Intra-grupos	81,69	139	0,59		
	Total	81,92	140			
Resultados globales	Inter-grupos	0,44	1	0,44	2,205	0,140
	Intra-grupos	27,88	139	0,20		
	Total	28,32	140			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-57. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Antigüedad de la empresa

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Antes 1966	72	2,863	0,429	2,762	2,964	1,790	3,725
	Después 1966	69	2,843	0,453	2,735	2,952	1,246	3,666
	Total	141	2,853	0,440	2,780	2,926	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Antes 1966	72	2,485	0,421	2,386	2,584	1,159	3,233
	Después 1966	69	2,343	0,424	2,241	2,445	0,845	3,152
	Total	141	2,415	0,427	2,344	2,486	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Antes 1966	72	3,583	0,710	3,416	3,750	1,389	4,863
	Después 1966	69	3,744	0,772	3,559	3,930	0,695	4,863
	Total	141	3,662	0,743	3,538	3,786	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Antes 1966	72	2,245	0,410	2,148	2,341	1,427	3,468
	Después 1966	69	2,209	0,419	2,108	2,310	0,694	3,468
	Total	141	2,227	0,413	2,158	2,296	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Antes 1966	72	4,409	1,217	4,123	4,695	0,881	6,167
	Después 1966	69	4,119	1,320	3,802	4,436	0,881	6,167
	Total	141	4,267	1,272	4,055	4,479	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Antes 1966	72	3,509	0,724	3,339	3,679	1,845	4,951
	Después 1966	69	3,427	0,809	3,233	3,622	0,736	5,152
	Total	141	3,469	0,765	3,342	3,596	0,736	5,152
Resultados globales	Antes 1966	72	2,685	0,464	2,576	2,794	1,527	3,562
	Después 1966	69	2,573	0,430	2,469	2,676	1,322	3,562
	Total	141	2,630	0,450	2,555	2,705	1,322	3,562

Hipótesis H14b

Los resultados del test de diferencias chi-cuadrado indican que los efectos de las dimensiones del modelo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado no son significativamente distintos entre las empresas más antiguas y las menos antiguas (véase tabla 4-58).

El modelo con restricciones de igualdad de cada par de parámetros entre las empresas más y menos antiguas tiene un ajuste aceptable a los datos (véase tabla 4-59). Entre este modelo y el modelo sin restricciones de igualdad de parámetros no existen diferencias significativas. Los parámetros estimados entre los grupos de empresas según su antigüedad se presentan en la tabla 4-60. Por tanto, se constata la ausencia de efectos moderadores de la antigüedad de la empresa en las relaciones entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales, aceptándose la hipótesis *H14b*.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-58. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión
Antigüedad de la empresa

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas de mayor y menor antigüedad			CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1) Cultura O. Mercado	0,181	0,670
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3) Cultura O. Mercado	0,115	0,734
Relación con los clientes	⟸	(γ_2) Cultura O. Mercado	0,322	0,570
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13}) Pensamiento estratégico	0,278	0,598
Relación con los clientes	⟸	(β_{23}) Pensamiento estratégico	2,524	0,112
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,120	0,729
Resultados globales	⟸	(β_{61}) Seguimiento/comprensión	1,066	0,302
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51}) Seguimiento/comprensión	1,600	0,206
Resultados globales	⟸	(β_{64}) Capacidad de innovación	0,737	0,391
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54}) Capacidad de innovación	0,458	0,498
Resultados globales	⟸	(β_{62}) Relación con los clientes	0,582	0,445
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52}) Relación con los clientes	1,952	0,162
Resultados globales	⟸	(β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,423	0,515
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo			9,381	0,744

Tabla 4-59. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades
Antigüedad de la empresa

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	19,024	0,088	1,585	0,017	0,965	0,834	0,953	0,932	0,065
Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo	28,404	0,290	1,136	0,030	0,948	0,884	0,929	0,984	0,031

Tabla 4-60. Comparación de los parámetros en los grupos de empresas según su antigüedad

Modelo con restricciones de igualdad entre todos los parámetros de la regresión			Fundadas antes del año 1966		Fundadas después del año 1966	
			Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3) Cultura O. Mercado	0,511	7,236	0,530	7,236
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1) Cultura O. Mercado	0,525	7,701	0,552	7,701
Relación con los clientes	⟸	(γ_2) Cultura O. Mercado	0,334	4,147	0,351	4,147
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,552	7,323	0,498	7,323
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,310	3,303	0,302	3,303
Resultados globales	⟸	(β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,245	2,563	0,254	2,563
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52}) Relación con los clientes	0,166	1,970	0,161	1,970
Resultados globales	⟸	(β_{62}) Relación con los clientes	0,046	0,551	0,048	0,551
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13}) Pensamiento estratégico	0,255	3,667	0,258	3,667
Relación con los clientes	⟸	(β_{23}) Pensamiento estratégico	0,289	3,522	0,293	3,522
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54}) Capacidad de innovación	0,201	2,613	0,217	2,613
Resultados globales	⟸	(β_{64}) Capacidad de innovación	0,182	2,366	0,209	2,366
Resultados globales	⟸	(β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,228	2,773	0,242	2,773

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4.5. Sector de actividad: alimentación y maquinaria

Hipótesis H15a

La muestra total de empresas se dividió en los dos grupos que la conformaban en función del sector de actividad: alimentación y bebidas, y maquinaria eléctrica y electrónica. Como se demuestra con los tests ANOVA realizados sobre las dimensiones del modelo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado (véase tabla 4-61), no existen diferencias estadísticamente significativas entre los niveles medios de las capacidades de las empresas fabricantes de alimentación y bebidas y las empresas fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica. No obstante, para un nivel de significación de $p<0,095$ se observa que los fabricantes de maquinaria tienen una mayor capacidad de relación con los clientes que los fabricantes de alimentación (véase tabla 4-62).

Los resultados de estos análisis implican la aceptación de la hipótesis *H15a*, que establece la ausencia de diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado entre las empresas fabricantes de productos de alimentación y las fabricantes de maquinaria.

Tabla 4-61. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Alimentación y Maquinaria

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,21	1	0,21	1,155	0,284
	Intra-grupos	27,38	148	0,19		
	Total	27,59	149			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,05	1	0,05	0,270	0,604
	Intra-grupos	26,59	148	0,18		
	Total	26,64	149			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	1,64	1	1,64	2,827	0,095
	Intra-grupos	85,77	148	0,58		
	Total	87,41	149			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,45	1	0,45	2,583	0,110
	Intra-grupos	25,92	148	0,18		
	Total	26,37	149			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	1,67	1	1,67	1,032	0,311
	Intra-grupos	240,20	148	1,62		
	Total	241,88	149			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	1,22	1	1,22	2,093	0,150
	Intra-grupos	85,98	148	0,58		
	Total	87,19	149			
Resultados globales	Inter-grupos	0,02	1	0,02	0,090	0,764
	Intra-grupos	29,43	148	0,20		
	Total	29,45	149			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-62. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Alimentación y Maquinaria

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Alimentación	70	2,896	0,398	2,801	2,991	1,870	3,725
	Maquinaria	80	2,821	0,456	2,719	2,922	1,246	3,725
	Total	150	2,856	0,430	2,786	2,925	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Alimentación	70	2,428	0,464	2,317	2,539	1,159	3,233
	Maquinaria	80	2,392	0,385	2,306	2,478	0,845	3,022
	Total	150	2,409	0,423	2,341	2,477	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Alimentación	70	3,525	0,711	3,356	3,695	1,356	4,863
	Maquinaria	80	3,735	0,802	3,556	3,913	0,695	4,863
	Total	150	3,637	0,766	3,514	3,761	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Alimentación	70	2,299	0,450	2,192	2,406	1,670	3,468
	Maquinaria	80	2,189	0,389	2,102	2,275	0,694	3,468
	Total	150	2,240	0,421	2,172	2,308	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Alimentación	70	4,392	1,273	4,088	4,695	0,881	6,167
	Maquinaria	80	4,180	1,275	3,896	4,464	0,881	6,167
	Total	150	4,279	1,274	4,073	4,484	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Alimentación	70	3,400	0,786	3,213	3,588	0,736	5,152
	Maquinaria	80	3,581	0,741	3,416	3,746	1,708	5,152
	Total	150	3,497	0,765	3,373	3,620	0,736	5,152
Resultados globales	Alimentación	70	2,645	0,458	2,536	2,754	1,417	3,562
	Maquinaria	80	2,623	0,435	2,526	2,720	1,322	3,562
	Total	150	2,633	0,445	2,561	2,705	1,322	3,562

Hipótesis H15b

Los resultados de los tests de diferencias chi-cuadrado entre el modelo sin restricciones y los modelos que establecen la restricción de igualdad de parámetros en los grupos de empresas de alimentación y maquinaria (véase tabla 4-63) indican la existencia de dos efectos moderadores. El sector de actividad modera (a) el efecto de la cultura de las empresas orientadas al mercado en la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado (γ_1) y (b) el efecto de la capacidad de pensamiento estratégico en la capacidad de relación con los clientes (β_{23}).

Se demuestra que el modelo con igualdad de pesos de regresión en cada par de parámetros correspondientes a los grupos de alimentación y maquinaria es significativamente distinto del modelo sin restricciones de igualdad ($\Delta\chi^2_{13}$= 22,816; p=0,044). Por el contrario, el modelo con restricciones de igualdad, excepto los parámetros γ_1 y β_{23}, y el modelo sin restricciones no son significativamente distintos ($\Delta\chi^2_{11}$= 9,720; p=0,556).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Se constata el mejor ajuste del modelo con igualdad de pesos de regresión, excepto γ_1 y β_{23}; respecto al modelo sin restricciones, el cual, incluso, debería rechazarse porque no reproduce adecuadamente los datos observados (véase tabla 4-64).

Tabla 4-63. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión Alimentación y Maquinaria

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los sectores de alimentación y maquinaria	CMIN	*P*
Seguimiento/comprensión ⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	6,690	0,010
Pensamiento estratégico ⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	1,956	0,162
Relación con los clientes ⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,552	0,457
Seguimiento/comprensión ⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	1,502	0,220
Relación con los clientes ⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	6,824	0,009
Capacidad de innovación ⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,011	0,918
Resultados globales ⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	2,355	0,125
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,594	0,441
Resultados globales ⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,002	0,963
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	1,381	0,240
Resultados globales ⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	0,003	0,954
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,297	0,586
Resultados globales ⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,933	0,334
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo	22,816	0,044
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1) y (β_{23})	9,720	0,556

Tabla 4-64. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades Alimentación y Maquinaria

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	23,760	0,022	1,980	0,016	0,959	0,809	0,943	0,891	0,081
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1) y (β_{23})	33,480	0,073	1,456	0,023	0,945	0,867	0,920	0,949	0,055

Respecto al sentido de los efectos moderadores, aumento o reducción de la fuerza de la relación causal, los estimadores de los parámetros recogidos en la tabla 4-65, indican la existencia de unos efectos mixtos. En el sector de alimentación, la relación causal entre la cultura y la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado es mayor que en el sector de maquinaria. Por otra parte, mientras que en el sector de maquinaria, el efecto de la capacidad de pensamiento estratégico en la capacidad de relación con los clientes es positivo y significativo, en el sector de alimentación, este efecto, aunque positivo, no es significativo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-65. Comparación de los estimadores en los sectores de alimentación y de maquinaria

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en los parámetros (γ_i) y (β_{23})		Alimentación		Maquinaria	
		Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico	⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	0,447	7,187	0,544	7,187
Seguimiento/comprensión	⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	0,571	6,604	0,469	5,039
Relación con los clientes	⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,299	3,697	0,296	3,697
Capacidad de innovación	⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,544	7,065	0,457	7,065
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,336	3,685	0,311	3,685
Resultados globales	⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,270	2,716	0,224	2,716
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,114	1,632	0,145	1,632
Resultados globales	⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	0,062	0,843	0,071	0,843
Seguimiento/comprensión	⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	0,239	3,651	0,268	3,651
Relación con los clientes	⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	0,140	1,231	0,404	4,145
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	0,191	2,664	0,211	2,664
Resultados globales	⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,202	2,581	0,199	2,581
Resultados globales	⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,258	3,049	0,231	3,049

Considerando, por un lado, que en ningún caso se constata la existencia de efectos moderadores en las relaciones causales directas sobre los resultados de los nuevos productos y globales y, por otro, que el parámetro β_{52} correspondiente a las regresiones de ambos sectores de actividad no es significativo para un nivel de confianza del 0,05. A pesar de que el sector de actividad modera dos relaciones causales, solo un efecto, el que modera la relación entre la cultura y la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, producirá un mayor efecto indirecto en los resultados empresariales. Concretamente, en el sector de alimentación respecto al de maquinaria.

Los resultados de estos análisis estadísticos indican que la hipótesis *H15b* debe aceptarse parcialmente. Consecuentemente, el sector de actividad al que pertenecen las empresas (alimentación y maquinaria) modera las relaciones entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.4.6. Tipo de consumidores finales: particulares y empresas

Hipótesis *H16a*

A partir de la información proporcionada por las empresas se identificó la proporción de ventas en los mercados de consumo (consumidores finales particulares) y en los mercados empresariales (industriales). Una vez analizada la distribución muestral de las ventas según el tipo de consumidores finales, la muestra total se dividió en dos grupos. Uno de ellos formados por las empresas que exclusivamente desarrollan su actividad en mercados empresariales (ventas a particulares 0%) y el otro grupo formado por las empresas en las que los particulares representan el 50% o más de sus consumidores finales (mercados de consumo).

Como se observa en la tabla 4-66, se constata la existencia de diferencias estadísticamente significativas, entre los grupos de empresas según su tipo de consumidores finales, en la capacidad de relación con los clientes. Concretamente, las empresas que desarrollan su actividad en mercados de consumo tienen una mayor capacidad de relación con los clientes que las que actúan en mercados empresariales (véase tabla 4-67).

Tabla 4-66. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Mercados de Particulares y de Empresas

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,01	1	0,01	0,047	0,828
	Intra-grupos	20,78	129	0,16		
	Total	20,79	130			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,00	1	0,00	0,017	0,895
	Intra-grupos	21,41	129	0,17		
	Total	21,42	130			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	6,40	1	6,40	14,322	0,000
	Intra-grupos	57,65	129	0,45		
	Total	64,05	130			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,04	1	0,04	0,233	0,630
	Intra-grupos	21,52	129	0,17		
	Total	21,56	130			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	3,36	1	3,36	2,127	0,147
	Intra-grupos	203,58	129	1,58		
	Total	206,93	130			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	0,01	1	0,01	0,024	0,878
	Intra-grupos	71,86	129	0,56		
	Total	71,88	130			
Resultados globales	Inter-grupos	0,16	1	0,16	0,846	0,359
	Intra-grupos	24,62	129	0,19		
	Total	24,78	130			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los resultados de estos análisis implican la aceptación parcial de la hipótesis *H16b*. Por tanto, las empresas que desarrollan su actividad en mercados de consumo, respecto a las que lo hacen en mercados empresariales, tienen una mayor capacidad de relación con los clientes. Sin embargo, el nivel medio de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado no es significativamente distinto en ambos mercados.

Tabla 4-67. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Mercados de Particulares y de Empresas

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Particulares	66	2,859	0,413	2,758	2,961	1,790	3,565
	Empresas	65	2,875	0,390	2,778	2,971	1,870	3,725
	Total	131	2,867	0,400	2,798	2,936	1,790	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Particulares	66	2,421	0,360	2,333	2,510	1,700	3,121
	Empresas	65	2,431	0,450	2,319	2,542	1,159	3,233
	Total	131	2,426	0,406	2,356	2,496	1,159	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Particulares	66	3,914	0,651	3,754	4,074	1,858	4,863
	Empresas	65	3,472	0,686	3,302	3,642	1,356	4,636
	Total	131	3,695	0,702	3,573	3,816	1,356	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Particulares	66	2,241	0,405	2,141	2,340	1,427	3,468
	Empresas	65	2,275	0,412	2,173	2,377	1,817	3,468
	Total	131	2,258	0,407	2,187	2,328	1,427	3,468
Capacidad de Innovación	Particulares	66	4,099	1,222	3,798	4,399	1,762	6,167
	Empresas	65	4,419	1,290	4,099	4,739	0,881	6,167
	Total	131	4,258	1,262	4,040	4,476	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Particulares	66	3,508	0,693	3,338	3,678	2,370	5,152
	Empresas	65	3,488	0,797	3,291	3,686	0,736	5,152
	Total	131	3,498	0,744	3,370	3,627	0,736	5,152
Resultados globales	Particulares	66	2,580	0,424	2,476	2,684	1,322	3,562
	Empresas	65	2,650	0,450	2,539	2,762	1,417	3,562
	Total	131	2,615	0,437	2,540	2,691	1,322	3,562

Hipótesis H16b

Como se observa en la tabla 4-68, la tipología de consumidores finales que define el tipo de mercado en el que desarrolla su actividad la empresa, tan solo modera significativamente el efecto directo de la cultura orientada al mercado en la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado (γ_1). Por otra parte, tanto el modelo con restricciones de igualdad entre cada par de parámetros estructurales en ambos grupos de empresas como el modelo con restricciones de igualdad, excepto la del parámetro γ_1, no difieren significativamente del modelo sin restricciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-68. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Mercados de Particulares y de Empresas

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas que operan en mercados particulares y de empresas				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	3,968	0,046
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,703	0,402
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,369	0,544
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,056	0,812
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	1,628	0,202
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	2,754	0,097
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	2,657	0,103
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,000	0,985
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,000	0,999
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	1,509	0,219
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	2,394	0,122
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,095	0,758
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,055	0,814
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				16,018	0,248
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1)				10,584	0,565

En el modelo sin restricciones de igualdad entre cada par de parámetros estructurales en ambos grupos de empresas, los resultados de las medidas de bondad de ajuste indican que este modelo debería modificarse para aceptar su capacidad de reproducir los datos observados (véase tabla 4-69). Respecto al modelo con restricciones de igualdad, excepto el parámetro γ_1, la bondad de ajuste del modelo mejora sensiblemente, aunque no alcanza el nivel de significación mínimo, lo que implica la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las matrices de covarianzas observas y la reproducida.

Tabla 4-69. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades Mercados de Particulares y de Empresas

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	26,244	0,010	2,187	0,025	0,950	0,765	0,921	0,829	0,096
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1)	36,828	0,046	1,535	0,051	0,930	0,836	0,889	0,923	0,064

Se constata que en los mercados de particulares el efecto directo de la cultura sobre la capacidad de seguimiento del mercado es mayor que en los mercados de empresas (véase tabla 4-70). El que no existan efectos moderadores en los antecedentes directos de los resultados empresariales implica que la mayor o menor fuerza en la relación causal explicada por el tipo de consumidores finales solo afectará indirectamente a los resultados empresariales. Por lo tanto, a pesar del efecto moderador constatado, se rechaza la hipótesis *H16b* que establece que en los mercados de empresas el efecto de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados es mayor que en los mercados de consumo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-70. Comparación de los estimadores en las empresas que operan en Mercados de particulares y de empresas

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en el parámetro (γ_1)	Mdo. Particulares		Mdo. Empresas	
	Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico ⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	0,450	6,039	0,474	6,039
Seguimiento/comprensión ⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	0,583	6,533	0,433	4,116
Relación con los clientes ⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,278	3,323	0,319	3,323
Capacidad de innovación ⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,560	6,565	0,420	6,565
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,309	3,025	0,273	3,025
Resultados globales ⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,248	2,410	0,200	2,410
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,109	1,283	0,111	1,283
Resultados globales ⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	0,176	2,078	0,163	2,078
Seguimiento/comprensión ⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	0,205	3,085	0,258	3,085
Relación con los clientes ⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	0,173	2,020	0,189	2,020
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	0,165	2,161	0,196	2,161
Resultados globales ⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,221	2,820	0,237	2,820
Resultados globales ⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,204	2,421	0,185	2,421

4.4.7. Mercados geográficos de destino: nacionales y de exportación

Hipótesis H17a

La muestra total se dividió en dos grupos en función de su mercado geográfico de actuación. Uno de los grupos está formado por aquellas empresas que fundamentalmente comercializan sus productos en el mercado nacional (95% de sus ventas) y el otro grupo lo forman las empresas claramente exportadoras (60% o más de sus ventas realizadas en mercados de exportación).

Los resultados de los test ANOVA (véase tabla 4-71) demuestran que no existen diferencias significativas entre las empresas no-exportadoras y las exportadoras en sus respectivos niveles medios de cultura y de las capacidades de comprensión del mercado, de relación con los clientes, de pensamiento estratégico y de innovación.

Los intervalos para la media con un nivel de confianza del 95% en ambos grupos están claramente solapados (véase tabla 4-72). Así pues, se acepta la hipótesis *H17a* que establece la ausencia de diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas orientadas al mercado, agrupadas según el ámbito de sus mercados geográficos de destino.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-71. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Mercado Nacional y de Exportación

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,48	1	0,48	2,711	0,104
	Intra-grupos	13,84	78	0,18		
	Total	14,32	79			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,06	1	0,06	0,296	0,588
	Intra-grupos	16,13	78	0,21		
	Total	16,19	79			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	1,26	1	1,26	1,904	0,172
	Intra-grupos	51,46	78	0,66		
	Total	52,72	79			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,03	1	0,03	0,175	0,677
	Intra-grupos	15,54	78	0,20		
	Total	15,58	79			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	1,77	1	1,77	1,021	0,315
	Intra-grupos	135,17	78	1,73		
	Total	136,94	79			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	0,50	1	0,50	0,801	0,373
	Intra-grupos	48,89	78	0,63		
	Total	49,39	79			
Resultados globales	Inter-grupos	0,18	1	0,18	1,036	0,312
	Intra-grupos	13,74	78	0,18		
	Total	13,92	79			

Tabla 4-72. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Mercado Nacional y de Exportación

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	Nacional	41	2,785	0,484	2,632	2,937	1,246	3,617
	Exportación	39	2,940	0,343	2,829	3,051	2,083	3,666
	Total	80	2,860	0,426	2,765	2,955	1,246	3,666
Capacidad de Comprensión del Mercado	Nacional	41	2,419	0,522	2,255	2,584	0,845	3,233
	Exportación	39	2,475	0,371	2,355	2,595	1,843	3,152
	Total	80	2,446	0,453	2,346	2,547	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Nacional	41	3,517	0,892	3,236	3,799	0,695	4,863
	Exportación	39	3,768	0,719	3,535	4,001	1,858	4,863
	Total	80	3,639	0,817	3,457	3,821	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Nacional	41	2,250	0,496	2,094	2,407	0,694	3,468
	Exportación	39	2,292	0,388	2,166	2,418	1,670	3,058
	Total	80	2,271	0,444	2,172	2,369	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Nacional	41	4,495	1,365	4,064	4,926	0,881	6,167
	Exportación	39	4,197	1,264	3,788	4,607	1,491	6,167
	Total	80	4,350	1,317	4,057	4,643	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	Nacional	41	3,371	0,818	3,112	3,629	1,708	5,152
	Exportación	39	3,529	0,763	3,282	3,776	2,044	5,152
	Total	80	3,448	0,791	3,272	3,624	1,708	5,152
Resultados globales	Nacional	41	2,636	0,432	2,500	2,773	1,594	3,562
	Exportación	39	2,732	0,407	2,600	2,864	1,322	3,562
	Total	80	2,683	0,420	2,590	2,776	1,322	3,562

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Hipótesis H17b

Los resultados de los test de diferencias chi-cuadrado presentados en la tabla 4-73 demuestran la existencia de dos efectos moderadores en función de la amplitud de los mercados geográficos de destino: (a) en el efecto (γ_1) de la cultura orientada al mercado sobre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y (b) en la relación causal (β_{51}) entre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y los resultados de los nuevos productos. Complementariamente, también se constata que no existen diferencias significativas entre el modelo sin restricciones de igualdad entre cada par de parámetros en ambos grupos y los modelos con restricciones de igualdad entre cada par de parámetros, excepto γ_1 y β_{51}.

Las medidas de bondad de ajuste recogidas en la tabla 4-74 indican que ambos modelos tienen unos ajustes aceptables.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-73. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión
Mercado Nacional y de Exportación

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas que operan en mercados particulares y de empresas				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	5,042	0,025
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,765	0,382
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	1,718	0,190
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,203	0,652
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,592	0,442
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	2,324	0,127
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,038	0,846
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	4,120	0,042
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,983	0,321
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,627	0,429
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	2,635	0,105
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	2,513	0,113
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,012	0,913
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				18,915	0,126
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1) y (β_{51})				13,089	0,288

Tabla 4-74. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades
Mercado Nacional o de Exportación

Modelos	Cmin	*P*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	19,465	0,078	1,622	0,029	0,938	0,713	0,923	0,875	0,089
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1) y (β_{51})	32,554	0,089	1,415	0,064	0,907	0,773	0,870	0,917	0,073

Por otra parte, los resultados de la tabla 4-75 ponen de manifiesto que en las empresas que comercializan sus productos en el mercado nacional los efectos de (a) la cultura orientada al mercado sobre la capacidad de comprensión del mercado y (b) la capacidad de comprensión del mercado sobre los resultados de los nuevos productos son positivos y significativos. Por el contrario, en las empresas que fundamentalmente comercializan sus productos en el mercado de exportación estos efectos no son estadísticamente significativos

En conclusión, se rechaza la hipótesis *H17b* que establece la ausencia de efectos moderadores del mercado geográfico de la empresa (nacional o exportación) en las relaciones causales entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales.

Tabla 4-75. Comparación de los estimadores en los mercados nacionales y de exportación

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en los parámetros (γ_1) y (β_{51})	Mercado Nacional		M. de Exportación	
	Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico ⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	0,611	6,183	0,514	6,183
Seguimiento/comprensión ⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	0,627	5,866	0,252	1,709
Relación con los clientes ⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,271	2,197	0,222	2,197
Capacidad de innovación ⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,599	5,474	0,409	5,474
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,523	3,928	0,235	1,538
Resultados globales ⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,157	1,039	0,134	1,039
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,181	1,727	0,172	1,727
Resultados globales ⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	0,164	1,354	0,165	1,354
Seguimiento/comprensión ⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	0,257	2,821	0,295	2,821
Relación con los clientes ⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	0,385	3,350	0,376	3,350
Rdo. nuevos productos ⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	0,144	1,593	0,170	1,593
Resultados globales ⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,124	1,212	0,156	1,212
Resultados globales ⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,169	1,360	0,180	1,360

4.4.8. Participación de capital extranjero

Hipótesis H18a

El total de empresas se clasificó en dos grupos, uno formado por aquellas empresas que no tienen participación de capital extranjero y el otro por las empresas con una participación de capital extranjero del 50% o más.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los resultados de los test ANOVA que se presentan en la tabla 4-76, demuestran (a) que no existen diferencias significativas en el nivel medio de las capacidades de las empresas orientadas al mercado, y (b) la existencia de diferencias significativas en el nivel medio de la capacidad de innovación entre las empresas participadas y no-participadas por capital extranjero. Los niveles medios de las capacidades de ambos grupos de empresas, que se presentan en la tabla 4-77, muestran que las empresas participadas por capital extranjero tienen mayor capacidad de innovación que las empresas no participadas.

Así pues, la hipótesis *H17a* se acepta parcialmente, ya que si bien no existen diferencias estadísticamente significativas en las capacidades de las empresas orientadas al mercado en función de la participación de capital extranjero, se constata la existencia de diferencias significativas en los niveles medios de la capacidad de innovación.

Tabla 4-76. ANOVA de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Participación (o no) de capital extranjero

ANOVA		Suma de cuadrados	g.d.l.	Media cuadrática	*F*	Sig.
Cultura Orientada al Mercado	Inter-grupos	0,24	1	0,24	1,301	0,256
	Intra-grupos	24,64	132	0,19		
	Total	24,89	133			
Capacidad de Comprensión del Mercado	Inter-grupos	0,37	1	0,37	2,025	0,157
	Intra-grupos	23,96	132	0,18		
	Total	24,33	133			
Capacidad de Relación con los Clientes	Inter-grupos	0,02	1	0,02	0,043	0,836
	Intra-grupos	73,87	132	0,56		
	Total	73,89	133			
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Inter-grupos	0,00	1	0,00	0,014	0,906
	Intra-grupos	23,71	132	0,18		
	Total	23,71	133			
Capacidad de Innovación	Inter-grupos	22,09	1	22,09	14,152	0,000
	Intra-grupos	206,01	132	1,56		
	Total	228,10	133			
Resultado de los nuevos productos	Inter-grupos	1,26	1	1,26	2,287	0,133
	Intra-grupos	72,55	132	0,55		
	Total	73,81	133			
Resultados globales	Inter-grupos	0,73	1	0,73	3,900	0,050
	Intra-grupos	24,77	132	0,19		
	Total	25,51	133			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-77. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Participación (o no) de capital extranjero

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín	Máx
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Cultura Orientada al Mercado	No particip.	83	2,883	0,454	2,784	2,982	1,246	3,725
	Participadas	51	2,795	0,394	2,684	2,906	1,790	3,617
	Total	134	2,849	0,433	2,775	2,923	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	No particip.	83	2,365	0,449	2,267	2,463	0,845	3,233
	Participadas	51	2,473	0,385	2,365	2,581	1,743	3,233
	Total	134	2,406	0,428	2,333	2,479	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	No particip.	83	3,601	0,779	3,431	3,772	0,695	4,863
	Participadas	51	3,629	0,695	3,434	3,824	1,806	4,654
	Total	134	3,612	0,745	3,485	3,739	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	No particip.	83	2,236	0,435	2,141	2,331	0,694	3,468
	Participadas	51	2,227	0,405	2,113	2,341	1,427	3,468
	Total	134	2,232	0,422	2,160	2,305	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	No particip.	83	3,928	1,319	3,640	4,217	0,881	6,167
	Participadas	51	4,765	1,125	4,448	5,081	1,762	6,167
	Total	134	4,247	1,310	4,023	4,470	0,881	6,167
Resultado de los nuevos productos	No particip.	83	3,438	0,769	3,270	3,606	1,708	5,152
	Participadas	51	3,638	0,693	3,443	3,833	2,255	5,152
	Total	134	3,514	0,745	3,387	3,642	1,708	5,152
Resultados globales	No particip.	83	2,557	0,437	2,462	2,653	1,322	3,562
	Participadas	51	2,709	0,426	2,590	2,829	1,441	3,562
	Total	134	2,615	0,438	2,540	2,690	1,322	3,562

Hipótesis H18b

Si se considerasen aceptables unos niveles de significación de $p< 0,068$ y $p<0,062$, la participación de capital extranjero modera, respectivamente, las relaciones causales entre (γ_1) la cultura y la capacidad de comprensión del mercado y (β_{62}) la capacidad de relación con los clientes y los resultados globales. Respecto al modelo sin restricciones de igualdad entre cada par de parámetros, en las empresas participadas y no participadas por capital extranjero, ni el modelo sin restricciones ni el modelo con restricciones, excepto γ_1 y β_{62}, tienen diferencias estadísticamente significativas (véase tabla 4-78).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-78. Test de diferencias Chi-cuadrado (χ^2) entre el modelo de las capacidades sin restricciones y los modelos con restricción de igualdad entre los pesos de regresión. Participación (no) de capital extranjero

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas participadas o no participadas por capital extranjero				CMIN	*p*
Seguimiento/comprensión	⟸	(γ_1)	Cultura O. Mercado	3,322	0,068
Pensamiento estratégico	⟸	(γ_3)	Cultura O. Mercado	0,882	0,348
Relación con los clientes	⟸	(γ_2)	Cultura O. Mercado	0,066	0,797
Seguimiento/comprensión	⟸	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,918	0,338
Relación con los clientes	⟸	(β_{23})	Pensamiento estratégico	5,307	0,021
Capacidad de innovación	⟸	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,122	0,727
Resultados globales	⟸	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,375	0,540
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,072	0,789
Resultados globales	⟸	(β_{64})	Capacidad de innovación	1,812	0,178
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,580	0,446
Resultados globales	⟸	(β_{62})	Relación con los clientes	3,479	0,062
Rdo. nuevos productos	⟸	(β_{52})	Relación con los clientes	0,112	0,738
Resultados globales	⟸	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,530	0,467
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo				18,889	0,127
- Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1) y (β_{62})				10,286	0,505

Los resultados de la medidas de calidad del ajuste presentados en la tabla 4-79 indican que ambos modelos tienen unos ajustes aceptables.

Tabla 4-79. Indicadores de bondad del ajuste de los modelos de las capacidades Participación (no) de capital extranjero

Modelos	Cmin	*p*	Cmindf	Rmr	Gfi	Agfi	Nfi	Tli	Rmsea
Sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión	15,321	0,224	1,277	0,014	0,969	0,857	0,959	0,965	0,046
Igualdad entre los pesos de regresión, excepto (γ_1) y (β_{62})	25,607	0,320	1,113	0,043	0,950	0,877	0,931	0,985	0,029

Los estimadores de los pesos de regresión que muestra la tabla 4-80 indican que (a) en las empresas participadas, el efecto de la cultura sobre la capacidad de comprensión del mercado es menor que en las no participadas y (b) en ambos grupos de empresas, el efecto de la capacidad de relación con los clientes sobre los resultados globales no es estadísticamente significativo.

En conclusión, los resultados de estos análisis implican que la hipótesis que establece que el grado de participación de capital extranjero no modera la relación entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales debe aceptarse.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tabla 4-80. Comparación de los estimadores en las empresas participadas y no participadas por capital extranjero

Modelo con restricciones de igualdad de los pesos de regresión, excepto en los parámetros (γ_1) y (β_{62})		No participadas		Participadas	
		Estimador estándar	Razón crítica	Estimador estándar	Razón crítica
Pensamiento estratégico	⟸ (γ_3) Cultura O. Mercado	0,530	6,891	0,473	6,891
Seguimiento/comprensión	⟸ (γ_1) Cultura O. Mercado	0,640	8,773	0,285	2,291
Relación con los clientes	⟸ (γ_2) Cultura O. Mercado	0,363	3,928	0,301	3,928
Capacidad de innovación	⟸ (β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,495	6,630	0,508	6,630
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,330	3,523	0,305	3,523
Resultados globales	⟸ (β_{61}) Seguimiento/comprensión	0,284	2,803	0,249	2,803
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{52}) Relación con los clientes	0,202	2,547	0,213	2,547
Resultados globales	⟸ (β_{62}) Relación con los clientes	-0,093	-0,884	0,169	1,468
Seguimiento/comprensión	⟸ (β_{13}) Pensamiento estratégico	0,264	4,001	0,280	4,001
Relación con los clientes	⟸ (β_{23}) Pensamiento estratégico	0,249	2,795	0,232	2,795
Rdo. nuevos productos	⟸ (β_{54}) Capacidad de innovación	0,169	2,036	0,152	2,036
Resultados globales	⟸ (β_{64}) Capacidad de innovación	0,175	2,016	0,150	2,016
Resultados globales	⟸ (β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,281	3,177	0,267	3,177

4.5. RESUMEN DEL ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se han presentado los resultados de los análisis realizados para evaluar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas, estimar los constructos latentes, los procedimientos seguidos para evaluar y especificar el modelo, y los distintos test para contrastar las hipótesis. En el cuadro 4-1 se presenta un resumen con los resultados de los tests de hipótesis.

En general, los instrumentos utilizadas para medir los constructos latentes han demostrado unas buenas propiedades psicométricas: un alto grado de fiabilidad y unos niveles aceptables de validez convergente y discriminante. Por su parte, el modelo estructural tiene unos niveles de calidad de ajuste aceptables. Se ha demostrado que la instrumentación propuesta tiene una alto grado de validez predictiva, ya que el efecto combinado de las variables latentes permite explicar el 44% de la varianza de los resultados de los nuevos productos y el 70% de la varianza de los resultados globales de la empresa.

El modelo ha demostrado la existencia de efectos indirectos significativos entre las variables latentes y los resultados empresariales. Tanto la cultura orientada al mercado como la capacidad de pensamiento estratégico influyen indirectamente en los resultados a través de las capacidades. También se ha demostrado el papel mediador de la capacidad de innovación en la relación entre la capacidad de comprensión del mercado y los resultados empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A pesar de que no se ha podido incorporar el constructo importancia de la marca para la empresa en el modelo integrado propuesto, se ha demostrado que esta variable también tiene una capacidad explicativa estadísticamente significativa de los resultados empresariales.

Trece de las catorce hipótesis que establecían una relación directa entre los constructos del modelo integrado de las capacidades han sido aceptadas. Respecto a las ocho hipótesis relativas al efecto moderador en la fuerza de la relación causal entre los constructos latentes, se han aceptado dos, aceptado parcialmente otras dos y rechazadas cuatro hipótesis. Finalmente, de las ocho hipótesis que establecían un efecto moderador en los niveles de las capacidades, dos han sido aceptadas, cinco aceptadas parcialmente y una rechazada.

Cuadro 4-1. Resumen de los tests de hipótesis (I)

Enunciados de las Hipótesis	Parámetros y significación	Conclusión
OBJETIVO 1		
(H1): Desde la perspectiva de las capacidades y del aprendizaje, la orientación al mercado puede representarse en una estructura de, al menos, cuatro dimensiones explicativas de los resultados empresariales: (a) cultura organizativa OM y las capacidades de (b) seguimiento y comprensión del mercado, (c) pensamiento estratégico y (d) vinculación con el canal o relación con los clientes	Ajuste del modelo de medida global: $\chi^2_{168}= 181{,}968$ $p= 0{,}218$	ACEPTADA
(H2): Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y su capacidad de seguimiento y comprensión del mercado	$\gamma_1= 0{,}602$; $p< 0{,}000$	ACEPTADA
(H3): Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y su capacidad de pensamiento estratégico	$\gamma_2= 0{,}414$; $p< 0{,}004$	ACEPTADA
(H4): Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura de las empresas orientadas al mercado y su capacidad de vinculación con el canal o de relación con los clientes	$\gamma_3= 0{,}661$; $p< 0{,}000$	ACEPTADA
Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de comprensión del mercado y		
(H5a) los resultados de los nuevos productos	$\beta_{51}= 0{,}396$; $p< 0{,}002$	ACEPTADA
(H5b) los resultados globales de la empresa	$\beta_{61}= 0{,}377$; $p< 0{,}021$	ACEPTADA
Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de capacidad de pensamiento estratégico y		
(H6a) la capacidad de comprensión del mercado	$\beta_{13}= 0{,}297$; $p< 0{,}007$	ACEPTADA
(H6b) la capacidad de vinculación o relación con los clientes	$\beta_{23}= 0{,}342$; $p< 0{,}022$	ACEPTADA
Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de capacidad de vinculación o relación con los clientes y		
(H7a) los resultados de los nuevos productos	$\beta_{52}= 0{,}214$; $p< 0{,}058$	ACEPTADA
(H7b) los resultados globales de la empresa	$\beta_{62}= 0{,}084$; $p< 0{,}549$	RECHAZADA
(H8): A mejores resultados de los nuevos productos, mejores resultados globales.	$\beta_{65}= 0{,}306$; $p< 0{,}035$	ACEPTADA

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 4-1. Resumen de los tests de hipótesis (II)

Enunciados de las Hipótesis	Parámetros y significación	Conclusión
OBJETIVO 2		
(H9a): Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de capacidad de seguimiento y comprensión del mercado y la capacidad de innovación	β_{41}= 0,547; p< 0,000	ACEPTADA
Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de capacidad de innovación y		
(H9b) loss resultados de los nuevos productos	β_{54}= 0,192; p< 0,040	ACEPTADA
(H9c) los resultados globales de la empresa	β_{64}= 0,251; p< 0,038	ACEPTADA
Existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de importancia de la marca para la empresa (*) y		
(H10a) loss resultados de los nuevos productos	β1= 0,325; p<0,001	ACEPTADA
(H10b) loss resultados globales de la empresa	β2= 0,256; p<0,021	ACEPTADA
OBJETIVO 3		
(H11a) A mayor turbulencia del mercado, mayores capacidades de OM e innovación	$\mu_{\eta 4}$ (p<0,197)	RECHAZADA
(H11b) A mayor turbulencia de mercado, mayor impacto positivo de las capacidades de las empresas OM sobre los resultados empresariales	$\Delta\chi^2_{13}$= 7,290 (p= 0,887)	RECHAZADA
(H12a) A mayor turbulencia tecnológica, mayores capacidades de OM y de innovación	Excepto $\mu_{\eta 1}$ (p=0,269)	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H12b) A mayor turbulencia tecnológica, mayor impacto positivo de las capacidades de las empresas OM e innovación sobre los resultados	β_{61} (n.s.) alta turb. β_{61} (0,382) baja turb.	RECHAZADA
(H13a) A mayor tamaño empresarial, según su número de empleados o cifra de ventas, mayores niveles de capacidades OM y de innovación	Excepto $\mu_{\xi 1}$ (p=0,326) y $\mu_{\eta 2}$ (p=0,106)	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H13b) El tamaño empresarial no modera los efectos de las capacidades de OM y de innovación sobre los resultados	(β_{23}); ($\Delta\chi^2_1$= 3,446) [(β_{52} y β_{62}) (n.s.)]	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H14a) No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de las empresas OM según su antigüedad	Excepto $\mu_{\eta 1}$, (p=0,048)	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H14b) La antigüedad de la empresa no modera las relaciones entre las capacidades de las empresas OM y los resultados	$\Delta\chi^2_{13}$= 9,381 (p= 0,744)	ACEPTADA
(H15a) Entre los fabricantes de alimentación y maquinaria no existen diferencias significativas en los niveles de sus capacidades OM	$\mu_{\eta 2}$ (p<0,095)	ACEPTADA
(H15b) En el sector de alimentación, el efecto de las capacidades de OM sobre los resultados será mayor que en el de maquinaria	Excepto (γ_1) y (β_{23}): $\Delta\chi^2_{11}$= 9,72 (p= 0,556)	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H16a) En mercados de consumo las capacidades de OM y de innovación serán mayores que en mercados empresariales	Solo $\mu_{\eta 2}$ (p=0,000)	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H16b) En mercados empresariales el efecto de las capacidades de OM sobre los resultados será mayor que en mercados de consumo	γ_1 (0,583) consumo γ_1 (0,433) empresas	RECHAZADA
(H17a) No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de OM y de innovación, según los mercados geográficos de la empresa (nacional o exportación)	$\mu_{\xi 1}$ (p<0,104)	ACEPTADA
(H17b) Los mercados de destino (nacional o de exportación) no moderan los efectos de las capacidades OM sobre los resultados	γ_1 y β_{51}: mayores en mercado nacional	RECHAZADA
(H18a) No existen diferencias significativas en los niveles medios de las capacidades de OM y de innovación, según la participación de capital extranjero en la empresa	$\mu_{\eta 4}$, (p=0,000)	ACEPTACIÓN PARCIAL
(H18b) La participación de capital extranjero no modera las relaciones casuales entre las capacidades de las empresas OM y los resultados	γ_1 y β_{62}: $\Delta\chi^2_1$ (n.s.) β_{62} (n.s.)	ACEPTADA

(*) Las relaciones causales de la importancia de la marca se estimaron en un modelo independiente al de las capacidades

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este último capítulo se centra en presentar las principales conclusiones extraídas a partir de la revisión del marco teórico y de las evidencias empíricas disponibles, que han sustentado el desarrollo del modelo y permitido formular las hipótesis planteadas. Asimismo, se exponen las limitaciones de esta investigación, sus implicaciones prácticas y académicas y, finalmente, se sugieren algunas líneas de investigación para futuros trabajos.

Este capítulo se ha estructurado en dos apartados. En el primero de ellos, exponemos las conclusiones más relevantes a las que hemos llegado después de hacer una revisión crítica de: (a) las distintas perspectivas hacia el estudio de la orientación al mercado, (b) los instrumentos de medida de la orientación al mercado y (c) los modelos de antecedentes, consecuencias y efectos moderadores centrados en la relación orientación al mercado y resultados empresariales. Posteriormente, presentamos las conclusiones que se derivan de la revisión de los antecedentes teóricos que sustentan el desarrollo del modelo propuesto, particularmente, la teoría de recursos y capacidades, el aprendizaje organizativo, la innovación y la marca, así como las principales aportaciones conceptuales del modelo desarrollado. Finalmente, a partir de los resultados de nuestra investigación empírica exponemos las principales conclusiones en referencia a los tres objetivos de la presente investigación, fundamentalmente a la relación entre los recursos intangibles del modelo desarrollado y los resultados empresariales.

En el segundo apartado de este capítulo señalamos las principales limitaciones, tanto teóricas como metodológicas, de esta investigación; presentamos algunas implicaciones, académicas y prácticas, relacionadas con la orientación al mercado, desde la perspectiva de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo, y sus efectos en la competitividad empresarial; y, por último, sugerimos posibles investigaciones futuras que intenten superar las limitaciones de esta investigación y contribuyan al desarrollo de un conocimiento riguroso y relevante del papel de los recursos como factores explicativos del éxito empresarial.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

5.1. CONCLUSIONES

En este apartado, y atendiendo a los objetivos de la presente investigación centrados en la orientación al mercado en el ámbito lucrativo y sus efectos en los resultados empresariales, expondremos las principales conclusiones obtenidas de la revisión de los antecedentes teóricos y del modelo empírico propuesto. No obstante, en la revisión de la literatura se ha puesto de manifiesto que la orientación al mercado también es susceptible de aplicación en el ámbito no lucrativo (Álvarez González, Vázquez Casielles, Santos Vijande y Díaz Martín, 1999; Cervera Taulet, 1999a,b). Por otra parte, también se ha constatado que la orientación al mercado en el ámbito lucrativo, además de influir en los resultados empresariales, también ejerce un efecto positivo sobre los miembros de la organización (Ruekert, 1992; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996) y, particularmente, sobre los vendedores (Siguaw, Brown y Widding, II, 1994), así como sobre distintas dimensiones de las relaciones entre la empresa y sus proveedores, distribuidores o clientes, como el compromiso, la confianza y la comunicación efectiva (Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Sanzo Pérez, Santos Vijande, Vázquez Casielles y Álvarez González, 2000).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

5.1.1. Conclusiones obtenidas de la revisión de los antecedentes teóricos

Al igual que en otras áreas de la disciplina de marketing, existen numerosas definiciones del concepto de orientación al mercado, que en muchas ocasiones se derivan del trabajo en paralelo de distintos grupos de investigadores. En la medida que el diseño de una investigación requiere una definición clara del concepto objeto de estudio, es necesario clarificar e identificar las distintas perspectivas conceptuales con las que ha sido abordado. Con el propósito de recoger las últimas aportaciones en la materia, proporcionar una guía para futuras investigaciones, facilitar la identificación de sus similitudes y diferencias, exponer los antecedentes teóricos y apoyar las bases en las que se sustenta el nuevo modelo propuesto de la orientación al mercado, hemos propuesto una clasificación de las diversas aportaciones teóricas hacia la orientación al mercado integrada por seis perspectivas: (1) filosófica o cultural; (2) del proceso de la información de mercado; (3) de la coordinación interfuncional de la información de mercado; (4) integradora como filosofía y comportamiento o como proceso y coordinación interfuncional; (5) de los sistemas directivos, y (6) de los recursos y del aprendizaje organizativo.

Desde un punto de vista conceptual, las principales definiciones de la orientación al mercado comparten varias similitudes. En primer lugar, la preocupación por la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente es un elemento común de las respectivas definiciones. En segundo lugar, todos

estos planteamientos asumen, implícita o explícitamente, que no es suficiente que en la organización existan unos valores compartidos que reflejen la preocupación por la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente. Así, las principales definiciones del concepto orientación al mercado reconocen la necesidad de que las actividades, comportamientos, procesos o sistemas directivos sean coherentes con esta preocupación. Es decir, que las manifestaciones culturales reflejadas en los comportamientos, procesos o sistemas directivos deben contribuir a la creación de valor al cliente. Un tercer denominador común de las distintas concepciones de la orientación al mercado lo constituye la importancia del entorno externo de la organización. Existe un reconocimiento más o menos evidente de que la organización debe conocer en profundidad su entorno externo con el propósito de elaborar una oferta comercial de valor para el cliente. En relación con esta preocupación por el entorno externo de la organización, también hay que destacar que con distinto énfasis todos los autores sugieren que la orientación al mercado implica, explícita o implícitamente, un interés y un conjunto de comportamientos o procesos dirigidos a mejorar el conocimiento y comprensión del cliente, competencia, distribuidores, proveedores, colaboradores y del entorno tecnológico, político, legal, medioambiental, económico y social.

Por otra parte, en respuesta a que existen diferencias entre las diversas concepciones de la orientación al mercado, hemos propuesto una clasificación de los estudios centrados en la orientación al mercado integrada por seis perspectivas, las cuáles presentan como rasgos más notorios los que pasamos a exponer a continuación:

(a) La perspectiva filosófica cultural, que se distingue de las restantes perspectivas porque resalta la importancia del marco de valores y creencias compartidos por toda la organización como elemento fundamental de la orientación al mercado y guía de los comportamientos individuales y organizativos.

(b) La perspectiva del proceso de la información de mercado, que se centra en los comportamientos relacionados con las distintas fases de este proceso: obtención, diseminación y respuesta a la información de mercado para responder a las necesidades y deseos del cliente.

(c) La perspectiva de la coordinación interfuncional de la información de mercado, que al igual que la corriente del proceso de la información de mercado, resalta la coordinación interfuncional como uno de los tres elementos integrantes del concepto orientación al mercado. En este contexto, la coordinación interfuncional hace referencia al grado en el que la organización dispone y comparte la información de mercado, a la existencia de una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

integración funcional con la estrategia de la empresa, así como al compartimiento de recursos y contribución de todas las funciones de la empresa a la creación de valor al cliente.

(d) Las perspectivas integradoras, que surgen como respuesta a la dualidad cultura-comportamiento e intentan reconciliar las anteriores aproximaciones en base a sus solapamientos conceptuales y a la lógica de que los valores y los comportamientos orientados al mercado deben ser coherentes.

(e) La perspectiva de los sistemas, a diferencia del resto de los planteamientos sobre la orientación al mercado, no solo enfatiza la satisfacción del cliente externo, sino que resalta la importancia del "cliente interno" o personal de la empresa para la creación de valor al cliente, y centra su visión sobre la orientación al mercado en el diseño de los sistemas directivos que apoyan a la dirección de la empresa, con la finalidad de que la empresa se oriente a sus clientes y competidores.

(f) La perspectiva de los recursos y del aprendizaje, al igual que las perspectivas integradoras comentadas previamente, intentan superar la dualidad entre la cultura y los comportamientos orientados al mercado, pero a diferencia de todos los planteamientos anteriores enfatiza los procesos de creación de valor al cliente, la importancia del aprendizaje organizativo como nexo de unión entre las dimensiones culturales y del comportamiento de la orientación al mercado, y la visión de la empresa como conjunto de recursos. Asimismo, las aportaciones más recientes dentro de la perspectiva de los recursos y del aprendizaje de la orientación al mercado (Bisp, 1999; Day, 1999b) tienen unos mayores rasgos estratégicos, como se desprende, por un lado, de la consideración explícita de la orientación al mercado como competencias auxiliares para la formulación de la estrategia (Bisp, 1999) o, por otro, de la inclusión de la capacidad de pensamiento estratégico entre el conjunto de capacidades de las empresas orientadas al mercado (Day, 1999b).

No obstante, en muchos casos las diferencias entre las principales concepciones de la orientación al mercado son más una cuestión de énfasis que de contenido (Ruekert, 1992) y, en otros casos, estas diferencias son el resultado del propio proceso de creación de conocimiento, dado que gran parte del conocimiento actual sobre la corriente de investigación que pretendemos desarrollar en esta tesis es una consecuencia del propio proceso de creación de nuevo conocimiento. Concretamente, los planteamientos más reciente de la perspectiva de los recursos y del aprendizaje hacia la orientación al mercado se han nutrido de los planteamientos de la orientación al mercado surgidos en momentos anteriores del tiempo, de las evidencias empíricas acumuladas, de la revitalización de aportaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

aparentemente olvidadas, por ejemplo, las aportaciones de Ruekert (1992) quien enfatiza el desarrollo y ejecución de la estrategia de la unidad de negocios como el factor organizativo clave de la orientación al mercado, y de la influencia que ejercen otras disciplinas afines al área de conocimiento del marketing estratégico, particularmente, la dirección estratégica y la organización de empresas.

Desde un punto de vista operativo, las diferentes escalas de medida de la orientación al mercado reflejan la diversidad de los planteamientos conceptuales en que se sustentan. En función del número, rigurosidad y relevancia de las investigaciones que han utilizado las escalas MKTOR y MARKOR se puede concluir que estas escalas han sido las de mayor importancia y las que mejor representan la medida de la orientación al mercado. No obstante, hemos de reconocer que todas las escalas revisadas de la orientación al mercado tienen valor y, en muchos casos, llegan a superar algunas limitaciones de las escalas MKTOR y MARKOR o a reflejar una concepción más amplia y completa del concepto de marketing en el que se sustentan.

A pesar de los solapamientos conceptuales y similitudes entre las diversas escalas existentes en la literatura, existen marcadas diferencias en la amplia variedad de instrumentos de medida de la orientación al mercado, que no solo responden a las diferencias conceptuales que las sustentan, sino también a la amplitud con la que consideran las condiciones del macro-entorno y micro-entorno externo de la organización. En este sentido, podemos destacar escalas que explícitamente se centran en los clientes (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Deshpandé y Farley, 1998); en los clientes y competencia (Narver y Slater, 1990; Deng y Dart, 1994; Balakrishnan, 1996; Gray, Matear, Boshoff, Matheson, 1998; Kumar, Subramanian y Yauger, 1998); en los clientes, consumidores finales y competidores (Bisp, Harmsen y Grunert, 1996); en los clientes, competencia y proveedores (Langerak, Napel, Frambach y Commandeur, 1997; Parkinson y Chambers, 1998); en los clientes, competencia, proveedores y distribuidores (Trespalacios Gutiérrez, Del Río Lanza, Iglesias Argüelles y Sanzo Pérez, 1997); en los clientes, competencia, distribuidores y entorno (Rivera Camino, Maydeu Olivares y Lado Cousté, 1996; Rivera, 1998), así como en los clientes, competencia y entorno (Fabien, y Léger, 1999). Asimismo, también son relevantes las escalas que han incluido y validado dimensiones relativas al cliente "interno" o personal de la empresa, como, por ejemplo, las escalas de Rivera (1998) y Fabien y Léger (1999).

Por otra parte, la elección de una determinada escala de la orientación al mercado dependerá de (a) el concepto de marketing en el que se sustente; (b) la perspectiva adoptada sobre la orientación al mercado; (c) la unidad de análisis objeto de medición, (d) la importancia dada a la profundidad con que se mida el constructo; (e) los objetivos de la investigación, y (f) las limitaciones de tiempo o

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

espacio en una entrevista o en un cuestionario. Ahora bien, independientemente de la escala elegida, ésta deberá presentar unos niveles aceptables de fiabilidad y validez de la escala.

Respecto a los diversos modelos de la orientación al mercado (antecedentes, consecuencias y efectos moderadores en la relación orientación al mercado y resultados empresariales), indicar, en primer lugar, que es necesario realizar nuevas aplicaciones empíricas que complementen y permitan dar más consistencia a los resultados de las instigaciones sobre los antecedentes (organizativos y externos) de la orientación al mercado. En segundo lugar, la orientación al mercado influye positivamente sobre los clientes, sobre los empleados y sobre los resultados empresariales. A pesar de que existen evidencias empíricas que no han confirmado la existencia de relaciones significativas entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, esta aparente contradicción podría explicarse por la utilización de distintas instrumentaciones de la orientación al mercado e indicadores y formas de medir los resultados empresariales. Por otra parte, en los estudios empíricos más recientes se ha sugerido que el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales está mediatizado por la innovación. Y, en tercer lugar, no se dispone de evidencias empíricas concluyentes sobre el papel moderador de las turbulencias de mercado y tecnológicas, el tamaño, antigüedad, sector de actividad, tipo de consumidores finales (particulares o empresas), mercados de destino (nacional o exportación) y participación de capital extranjero en las empresas.

Con relación a la revisión de las teorías o antecedentes teóricos que sustentan nuestro modelo (teoría de los recursos y capacidades, aprendizaje organizativo, innovación y marca), las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:

(a) Tanto la visión de la empresa basada en los recursos como la corriente de investigación centrada en el aprendizaje organizativo proporcionan unas sólidas bases teóricas que apoyan el modelo propuesto. Por un lado, la teoría de los recursos y capacidades resalta el papel y condiciones que deben cumplir los recursos para ser fuentes de ventaja competitiva: ser valiosos, con barreras a la duplicación y que las rentas que generan puedan ser apropiadas por la empresa (Fahy y Smithee, 1999), así como el importante papel de los directivos en la identificación, desarrollo, protección y utilización de los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Estos fundamentos permiten explicar consistentemente que la orientación al mercado puede contribuir a la mejora de la competitividad empresarial.

Y, por otro lado, la teoría del aprendizaje organizativo enfatiza los procesos organizativos que contribuyen a la creación de memoria o conocimiento organizativo. El aprendizaje organizativo también puede ser fuente de ventaja competitiva; comparte importantes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

similitudes con la orientación al mercado, particularmente con la propuesta de Kohli y Jaworski (1990); ha sido considerado una característica específica de las empresas orientadas al mercado (Day, 1994a); media en la relación entre la cultura orientada al mercado y el logro de unos mejores resultados empresariales (Slater y Narver, 1995); se le ha relacionado con las competencias centrales (Lei, Hitt y Bettis, 1996); es un nexo de unión entre los ámbitos cognitivo y del comportamiento de la orientación al mercado (Tuominen y Möller, 1996), y contribuye a la mejora de la innovación empresarial (Cohen y Levinthal, 1990, Hurley y Hult, 1998).

(b) La innovación ha sido considerada en la literatura de marketing y, específicamente, en los modelos de consecuencias de la orientación al mercado un factor relevante para la mejora de la competitividad empresarial, llegándose a considerar como un recurso que puede ser fuente de ventaja competitiva. En esta línea, se ha argumentado que la orientación al mercado es un antecedente del éxito de la innovación (Slater, 1997), o bien un "mecanismo" profundamente interrelacionado con el aprendizaje organizativo; es decir, un proceso de aprendizaje que implica un cambio de comportamiento por el que las organizaciones desarrollan las capacidades y se adaptan a sus entornos (Hurley y Hult, 1998).

(c) La marca también ha sido reconocida en la literatura de marketing como fuente de ventaja competitiva. Tradicionalmente la gestión de la marca se vinculaba a decisiones en el ámbito del marketing operativo relacionadas con el producto o la comunicación. Respecto a las decisiones relacionadas con el producto, la marca es una diferenciación formal del producto que puede ser utilizada como un elemento importante de la estrategia de marketing -marca única, marcas múltiples, segundas marcas y marcas del distribuidor-. Por su parte, las decisiones de comunicación relacionadas con la marca se han centrado, generalmente, en la mejora o logro de la imagen o el posicionamiento deseados, según la percepción de los consumidores con relación a otros productos, marcas competidoras o a un producto ideal (Santesmases Mestre, 1993). No obstante, durante los últimos años, y como resultado del reconocimiento del potencial de la marca para la creación de ventaja competitiva, se ha enfatizado la dimensión estratégica de la marca. En esta línea, las funciones o beneficios que la marca genera para la empresa o para los clientes pueden contribuir a la mejora de la competitividad de la empresa.

En cuanto al desarrollo conceptual del modelo de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y del aprendizaje organizativo, las principales conclusiones son las siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(a) El modelo propuesto tiene explícitamente en cuenta que las empresas orientadas al mercado pueden, simultáneamente: hacer un seguimiento a los clientes para la identificación de sus problemas potenciales y orientarlos en las soluciones presentadas; satisfacer las necesidades de los clientes actuales y estar atentas a las oportunidades que surjan en los mercados emergentes en los que no intervienen, así como aunar la investigación científico-técnica más precisa con la más refinada investigación de mercados.

(b) El concepto de marketing que subyace en el modelo desarrollado asume explícitamente una definición amplia del concepto de marketing, en el sentido de que no solo se centra en las transacciones, sino que también incorpora la dimensión relacional del marketing (establecimiento, fortalecimiento y desarrollo de las relaciones de la empresa con sus clientes).

(c) El modelo propuesto enfatiza el carácter estratégico de la orientación al mercado. En este sentido, resalta el papel de la estructura, sistemas, procesos y cultura organizativa como componentes de la orientación al mercado, e incorpora explícitamente la capacidad de pensamiento estratégico en el conjunto de capacidades que distinguen a las empresas orientadas al mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

5.1.2. Conclusiones obtenidas del modelo empírico propuesto

Desde un punto de vista general, el modelo propuesto ha demostrado un ajuste aceptable a los datos, que permite explicar en conjunto el 44% de la varianza de los resultados de los nuevos productos y el 70% de los resultados globales de la empresa. Entendemos que el modelo propuesto se puede considerar una nueva evidencia empírica que contribuye a explicar el papel y contribución de los recursos intangibles, particularmente, la orientación al mercado, la innovación y la marca, a la mejora de la competitividad empresarial.

En el presente trabajo y dando respuesta al primer objetivo de la presente investigación, hemos desarrollado una nueva instrumentación de la orientación al mercado con unas propiedades psicométricas aceptables (fiabilidad y validez) integrada por cuatro constructos: (a) cultura orientada al mercado, (b) capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, (c) capacidad de vinculación con el canal o relación con los clientes y (d) capacidad de pensamiento estratégico.

(a) El constructo cultura orientada al mercado está compuesto por cuatro dimensiones: visión o propósito compartido (grado de acuerdo entre todos los niveles, funciones y departamentos

sobre la razón de ser de la empresa, nivel de compromiso del personal con los objetivos de la empresa y sentimiento de participación del personal en la dirección de la empresa), compromiso con el aprendizaje (reconocimiento de que el aprendizaje es necesario, una inversión que es clave para la ventaja competitiva), cultura innovadora (la alta dirección busca continuamente ideas innovadoras y la organización se preocupa por la innovación y el cambio) y toma de decisiones participativa (el personal encargado de ejecutar las decisiones participa en la toma de decisiones, las cuáles se toman después de discutir abiertamente los hechos, las conclusiones de las investigaciones, los datos y los criterios técnicos).

(b) La capacidad de seguimiento y comprensión del mercado se midió a través de un constructo de dos dimensiones. La primera dimensión, denominada conocimiento del mercado, hace referencia al compromiso con el conocimiento y seguimiento frecuente y profundo del mercado (clientes, distribuidores y competencia), así como a la integración de este conocimiento en las fases del proceso de desarrollo de nuevos productos. Por su parte, la segunda dimensión, denominada uso de la investigación de mercados, está relacionada con la realización y uso de investigaciones de mercado y la no dependencia de terceros para su análisis e interpretación.

(c) La capacidad de vinculación con el canal intermediario o de relación con el cliente se midió en una escala de una dimensión que hace referencia a la existencia de una estrecha colaboración con los clientes más importantes, a la integración de la información en sistemas conjuntos, y a la puesta en práctica de una política de actuación diferenciada con aquellos clientes de mayor potencial de ventas a largo plazo.

(d) La capacidad de pensamiento estratégico, que también se instrumentó en un constructo de una dimensión, está relacionada con la utilización del análisis estratégico para identificar los temas clave y las fuentes de ventaja competitiva, con la incorporación de un conocimiento profundo sobre los clientes y la competencia como punto de partida para los procesos de planificación, y con la identificación de las contingencias y desarrollo de planes para hacerles frente.

De acuerdo con las hipótesis planteadas sobre las relaciones causales entre los cuatro elementos de la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y capacidades, se demuestra, por una parte, que la cultura influye directa, significativa y positivamente en las tres capacidades de las empresas orientadas al mercado y, por otra, la existencia de una influencia indirecta, mediatizada por las capacidades, de la cultura sobre los resultados de los nuevos productos y los resultados globales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Asimismo, a partir de la exploración de los efectos sinérgicos entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado se demuestra, de acuerdo con las hipótesis planteadas, que (a) la capacidad de pensamiento estratégico influye directa, significativa y positivamente en las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado, y de vinculación o relación con los clientes, y (b) existe una influencia indirecta de la capacidad de pensamiento estratégico sobre los resultados de los nuevos productos y los resultados globales, mediatizada por las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado, y de vinculación o relación con los clientes.

Respecto a los efectos directos de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados de los nuevos productos y globales, por un lado, de acuerdo con las hipótesis planteadas, se confirma que las capacidades de seguimiento y compresión del mercado y de vinculación con el canal o relación con los clientes influyen positiva y significativamente sobre los resultados de los nuevos productos. Por otro lado, se demuestra la influencia positiva y significativa sobre los resultados globales de la capacidad de seguimiento y compresión del mercado, y la ausencia de efectos significativos de la capacidad de vinculación con el canal o relación con los clientes. La ausencia de significación estadística de esta relación, que implica el rechazo de la hipótesis planteada al respecto, podría explicarse por el mayor poder económico de negociación de los clientes o distribuidores frente al de los fabricantes. Los distribuidores podrían imponer determinadas condiciones que no permitiesen una reducción de costes significativa, pero sí el mantenimiento de los niveles actuales de ventas y una opción prioritaria a la introducción en los puntos de venta de los nuevos productos del fabricante, tal como se podría deducir del efecto significativo y positivo de la capacidad de vinculación con el canal intermediario o de relación con los clientes con el resultado de los nuevos productos. No obstante, habiendo demostrado el efecto directo, positivo y significativo del resultado de los nuevos productos sobre los resultados globales, se confirma la influencia indirecta de la capacidad de relación con los clientes con los resultados globales de la empresa (financieros y de mercado).

En el segundo objetivo de esta investigación hemos planteado la integración de la innovación y la marca con la escala de medida desarrollada de la orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y del aprendizaje organizativo en un modelo explicativo de los resultados empresariales. Respecto a la integración de la marca, después de realizar sucesivas pruebas se detectó una alta correlación entre la capacidad de innovación y el constructo importancia de la marca y que la presencia de la dimensión relativa a la marca reducía significativamente la calidad de ajuste global del modelo, por lo que finalmente se optó por eliminar a la marca del modelo integrado. No obstante, en otro modelo estructural en el que la importancia de la marca es la única variable exógena, se demostró que la importancia de la marca para la empresa influye directa, positiva y significativamente en unos mejores resultados empresariales (nuevos productos y globales).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por su parte, la capacidad de innovación fue integrada en el modelo explicativo de los resultados empresariales, demostrándose que la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directa, positiva y significativamente en la capacidad de innovación, y que ésta ejerce un efecto directo, positivo y significativo, tanto en los resultados de los nuevos productos como en los resultados globales.

A pesar de que no se enunciaron explícitamente hipótesis relativas a los efectos indirectos entre las dimensiones del modelo, la técnica de análisis estadístico utilizada, ecuaciones estructurales, permite evaluar los efectos directos, indirectos y totales y, por tanto, facilita la estimación de la contribución de los distintos recursos intangibles recogidos en el modelo al éxito de la empresa.

En cuanto a los efectos directos, como indican los respectivos coeficientes estandarizados de las relaciones causales del modelo estructural de las capacidades de las empresas orientadas al mercado, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado es la dimensión de mayor importancia para el logro de mejores resultados, tanto de los nuevos productos como globales. No obstante, el efecto directo de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado sobre la capacidad de innovación es mayor que sobre los resultados de los nuevos productos, y este último efecto, a su vez, es mayor que sobre los resultados globales. Por otra parte, también se constata que el efecto de la capacidad de vinculación con el canal o relación con los clientes sobre los resultados de los nuevos productos es ligeramente superior a la influencia que ejerce la capacidad de innovación sobre el éxito de los nuevos productos.

Los coeficientes estimados de los efectos totales (efectos directos más indirectos) permiten extraer las siguientes conclusiones: (a) la dimensión que más contribuye al logro de unos mejores resultados globales es la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado; (b) la cultura orientada al mercado es la dimensión más importante para el éxito de los nuevos productos, por sus efectos indirectos mediatizados por las capacidades; (c) la capacidad de pensamiento estratégico tiene mayor influencia sobre los resultados de los nuevos productos que las capacidades de vinculación con el canal o relación con los clientes, y de innovación, y (d) la contribución de la capacidad de innovación al logro de unos resultados globales es mayor que la de las capacidades de pensamiento estratégico y de vinculación con el canal o relación con los clientes.

Una posible explicación de las diferentes contribuciones de las capacidades de innovación y de pensamiento estratégico al logro de mejores resultados globales y de los nuevos productos, podría derivarse de que la innovación centrada en la mejora de la eficiencia de los procesos podría repercutir en los resultados globales mediante la reducción de costes, y no en los resultados de los nuevos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

productos. En este caso, el efecto total de la capacidad de innovación (en procesos) sobre los resultados globales podría ser mayor que sobre los resultados de los nuevos productos. No obstante, como hemos indicado la capacidad de innovación influye directa e indirectamente en los resultados empresariales, mientras que el efecto de la capacidad de pensamiento estratégico sobre los resultados solo es indirecto, y, entre otras dimensiones, está mediatizado por la capacidad de innovación.

En cuanto al tercer objetivo de investigación, relacionado con el análisis del papel de las variables moderadoras en las relaciones y en los niveles medios de las dimensiones del modelo propuesto, las principales conclusiones de nuestra investigación empírica son las siguientes:

(a) De acuerdo con los argumentos teóricos expuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Slater y Narver (1994), establecimos que, hipotéticamente, las turbulencias del mercado tienen unos efectos moderadores positivos. Sin embargo, los resultados de nuestros análisis indican la ausencia de tales efectos moderadores. A pesar del rechazo de las hipótesis relativas a las turbulencias del mercado, los resultados de nuestra investigación empírica son consistentes con los de Jaworski y Kohli (1993), Slater y Narver (1994), Moorman y Miner (1997), Cadogan, Diamantopulos y Siguaw (1998); Kumar, Subramanian y Yauger (1998), Parkinson y Chambers (1998), Gray, Greenley, Matear y Matheson (1999), Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2000). Por tanto, la propuesta básica a refutar es que la empresa que esté más orientada al mercado está en mejor situación para el éxito, independientemente del grado de turbulencia del mercado (Slater y Narver, 1994; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2000).

(b) Se demuestra que la cultura y capacidades del modelo propuesto, excepto la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, son mayores en entornos de alta turbulencia tecnológica. Por otra parte, se comprueba, en contra de lo esperado, que en entornos de baja turbulencia tecnológica, el efecto directo de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado sobre los resultados globales no solo es mayor, sino que este efecto no es significativo en entornos de alta turbulencia tecnológica. No obstante, en línea con los argumentos planteados por Kohli y Jaworski (1990), en mercados tecnológicamente turbulentos, en los que el desarrollo tecnológico ofrece múltiples oportunidades competitivas, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado podría ser menos importante para el logro de mejores resultados que en aquellos mercados tecnológicamente más estables. En este sentido, como se desprende de los resultados de nuestro análisis, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directa, positiva y significativamente en la capacidad de innovación y en los resultados de los nuevos productos bajo cualquier condición de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

turbulencia tecnológica, por tanto, indirectamente influye en los resultados globales en entornos de alta turbulencia tecnológica.

(c) Se comprueba que las empresas más grandes, en función de su cifra de ventas y número de empleados, son las de mayores capacidades de seguimiento y comprensión del mercado, de pensamiento estratégico y de innovación. La ausencia de diferencias significativas en los valores culturales podría explicarse porque, a diferencia de las capacidades, una cultura orientada al mercado no requiere una mayor disposición de recursos tecnológicos, humanos y materiales (característica que puede distinguir a las empresas grandes de las pequeñas). Es decir, si las capacidades son el resultado de la combinación de habilidades individuales, procesos y conocimientos acumulados, quizás las empresas grandes por disponer de más y mejores recursos (humanos, materiales y financieros) pueden desarrollar mayores capacidades. Sin embargo, esta mayor disponibilidad de recursos no influye en sus normas o valores culturales. Por su parte, la ausencia de diferencias significativas en los niveles de las capacidades de relación con los clientes según el tamaño empresarial, podría deberse a que las empresas pequeñas se centran en el desarrollo de esta capacidad porque probablemente requieran menos recursos humanos, técnicos o financieros que las capacidades de seguimiento y compresión del mercado, y de innovación. Por otra parte, se comprueba que el número de empleados y la cifra de ventas no tienen ningún efecto moderador en las relaciones directas entre las capacidades y los resultados empresariales. No obstante, en las empresas pequeñas respecto a las grandes hay una mayor influencia de la capacidad de pensamiento estratégico en la capacidad de relación con los clientes. Este efecto moderador implica que, indirecta e inversamente a través de la capacidad de relación con los clientes y el resultado de los nuevos productos, el tamaño modera la fuerza de la relación entre la capacidad de pensamiento estratégico y los resultados globales.

(d) Los resultados de nuestros análisis indican que la antigüedad de la empresa no ejerce ninguna influencia moderadora en las relaciones entre las capacidades y los resultados, ni en los niveles medios de las dimensiones del modelo, excepto en la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado. Esta mayor capacidad de las empresas más antiguas es consistente con la mayor cantidad de información de mercado que tienen estas empresas (Sinkula, 1994) y con el efecto de la experiencia en el desarrollo de la orientación al mercado (Kwon y Hu, 2000).

(e) Respecto al papel moderador del sector de actividad, las empresas fabricantes de productos de alimentación y de maquinaria tienen unos niveles medios de capacidades y de valores

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

orientados al mercado similares. Igualmente, el sector de actividad al que pertenecen las empresas no modera las relaciones directas entre las capacidades y los resultados empresariales. No obstante, los análisis realizados revelan que el efecto de la capacidad de pensamiento estratégico sobre la capacidad de relación con los clientes es mayor en las empresas fabricantes de maquinaria que en las de alimentación.

(f) El tipo de consumidores finales, particulares o empresas, no modera los niveles medios de las capacidades y de los valores orientados al mercado, excepto el correspondiente a la capacidad de relación con los clientes. Según nuestros análisis, en los mercados de consumo la capacidad de vinculación con el canal de distribución o relación con los clientes es mayor que en los mercados de empresas. Estos resultados son consistentes con los de las investigaciones de Parasuraman, Berry y Seithmal (1983) y de Avlonitis y Gounaris (1997). Sin embargo, es necesario realizar un mayor esfuerzo investigador sobre los efectos del tipo de consumidor en los niveles de orientación al mercado de las empresas. Por otra parte, se comprueba que el efecto directo de las capacidades sobre los resultados no difiere significativamente según el tipo de consumidor final, y que la fuerza de la relación entre la cultura orientada al mercado y la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado es mayor en los mercados de particulares que en los de empresas. Estos resultados son contradictorios con los argumentos y el estudio empírico de Avlonitis y Gounaris (1997), que sirvieron de base para el establecimiento de nuestra hipótesis al respecto, por lo que, tal como hemos sugerido en el párrafo anterior, es necesario realizar nuevas investigaciones sobre los efectos de la orientación al mercado en distintos tipos de mercado según sus consumidores finales o la categoría de productos que comercializa la empresa.

(g) Tal como esperábamos, las empresas que comercializan sus productos en el mercado nacional o que fundamentalmente son exportadoras tienen unos niveles similares de capacidades y de valores orientados al mercado. Por otra parte, se comprueba un efecto mayor de: la cultura orientada al mercado sobre la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, y de esta capacidad sobre los resultados de los nuevos productos en las empresas que comercializan sus productos en el mercado nacional respecto a las empresas exportadoras. Estos efectos moderadores, contrarios a los esperados, quizás requieran de investigaciones complementarias a las de Cadogan y Diamantopulos (1995), Cadogan, Diamantopulos y Pahud de Mortanges (1997), Cadogan, Diamantopulos y Siguaw (1998), Cadogan y Paul (1999) y Kwon y Hu (2000), que profundicen en los factores de éxito en la actividad exportadora y su relación con la orientación al mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(h) Se ha comprobado que las empresas participadas por capital extranjero frente a las no participadas tienen unos niveles de capacidades similares. No obstante, se han identificado diferencias estadísticamente significativas en los niveles medios de la capacidad de innovación. La mayor capacidad de innovación de las empresas participadas podría explicarse porque quizás estas empresas participadas aprovechan la inversión en I+D y tienen acceso a las soluciones tecnológicas desarrolladas por otras empresas en las que el socio extranjero también tiene participaciones en capital. Por otra parte, tal como esperábamos, la participación de capital extranjero no modera las relaciones causales entre las capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales.

5.2. LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En línea con las reflexiones de Webster (1988a), hemos procurado que esta tesis sea rigurosa y relevante. Quizás, además de dar algunas respuestas, esta investigación puede sugerir nuevas preguntas derivadas de la complejidad del problema investigar y de la abundante literatura relacionada con el éxito empresarial, específicamente, con los tópicos de investigación tratados. En cualquier caso, esperamos haber contribuido al conocimiento en el ámbito del marketing aportando una nueva evidencia empírica a través de la aplicación de un método cuantitativo de investigación.

Comenzaremos este apartado exponiendo las principales limitaciones conceptuales y metodológicas, para, posteriormente, abordar las implicaciones, académicas y prácticas, más relevantes y, finalmente, sugerir algunas líneas futuras de investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004



Limitaciones conceptuales

Somos conscientes de que un estudio de esta naturaleza, en el que pretendemos desarrollar y evaluar empíricamente un modelo de recursos explicativo del éxito empresarial, está limitado a los factores específicos incorporados en el propio modelo. En este sentido, reconocemos que otros factores también influyen en la competitividad empresarial, como los recursos tangibles, las prácticas y políticas de recursos humanos, las capacidades relacionadas con el ámbito de producción, los activos intangibles como la reputación de la empresa, o factores relacionados con el ámbito externo, como la estructura y el atractivo del sector en el que operan las empresas.

El modelo propuesto pretende contribuir a la literatura relacionada con las fuentes de ventaja competitiva proponiendo una red de relaciones causales que directa e indirectamente influyen en los resultados empresariales. Asimismo, hemos evaluado la influencia moderadora que ejercen el entorno y otras características de las empresas y de sus mercados. Aunque consideramos que este esfuerzo supone la aportación de nuevas evidencias empíricas al respecto, otras variables del entorno y organizativas también podrían ejercer un papel moderador en los niveles de las dimensiones y relaciones propuestas. Por ejemplo, variables del entorno, como la intensidad competitiva o el crecimiento del mercado; así como distintos factores organizativos relativos a la alta dirección (estilo de liderazgo o percepciones del clima organizativo), a las dinámicas interdepartamentales (comunicación o conflicto) y a los sistemas organizativos (formalización o centralización).

Aunque explícitamente no es un objetivo de la presente investigación, un aspecto importante que debemos resaltar es el relacionado con la implementación. El modelo teórico sugiere una relación general entre los recursos y los resultados empresariales; sin embargo, no responde a la cuestión sobre cómo las empresas pueden transformar con éxito sus culturas y capacidades para lograr una mayor alineación con sus mercados actuales y futuros. En este sentido, es necesario la realización de futuras investigaciones centradas en cómo realinear la estructura y estrategia de la empresa para lograr una mayor orientación al mercado. Estos cambios organizativos y estratégicos probablemente requieran un largo plazo de tiempo y, en el caso de los cambios culturales, seguramente serán muy complejos. En cualquier caso, parece que la realineación implica unos esfuerzos de cambio sistemático liderados por la alta dirección (*top down change efforts*[53]) y guiados por la retroalimentación del mercado (*bottom-up change efforts*[54]).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Limitaciones metodológicas

Con relación a la metodología utilizada, una de las principales limitaciones está relacionada con la utilización de la técnica del informante clave y podría afectar a la medida de las variables y al modelo estimado. A pesar de nuestros esfuerzos por obtener múltiples respuestas por empresa, no alcanzamos un número de multi-respuestas suficiente para poder aplicar el procedimiento propuesto por Phillips y Bagozzi (1986) e intentar controlar los errores que supone la utilización de la técnica del informante

[53] Véase Kohli y Jaworski (1990).

[54] La perspectiva de los esfuerzos guiados por la retroalimentación del mercado (*bottom-up change efforts*) plantea que, en primer lugar, la empresa debe desarrollar una estrategia de creación de valor al cliente, aprender de estos esfuerzos de creación de valor y, posteriormente, adaptar su estructura y sistemas organizativos y de recursos humanos para generar los cambios que aumentan la orientación al mercado de la empresa (Narver y Slater, 1991).

clave, máxime cuando la mayoría de las cuestiones se centran en aspectos intangibles, como, por ejemplo, la cultura, y no en actividades realizadas por las empresas. No obstante, los resultados obtenidos a partir de los análisis de las diferencias en las respuestas de los dos informantes más competentes en la submuestra de 44 empresas; de las correlaciones entre las respuestas de los dos informantes a las dimensiones del modelo estructural de las capacidades, y de los análisis sobre la competencia, autoridad y grado de seguridad en las respuestas de los informantes, apoyan la fiabilidad de las respuestas de los informantes. Por tanto, aunque la limitación del uso de la técnica del informante clave no se ha superado, los procedimientos y pruebas realizadas indican que los juicios de los informantes parecen razonablemente aceptables.

Otra limitación está relacionada con la causalidad y el diseño transversal de la investigación. En general, se entiende que existe causalidad cuando la aparición de un fenómeno (la causa) determina, en mayor o menor medida, la aparición de un segundo fenómeno (el efecto). Además, si realmente existe causalidad, la desaparición de la causa, implicará la desaparición del efecto. En el ámbito científico, se admite la inferencia causal cuando se aíslan las causas de los efectos (diseño experimental), para lo cual es necesario controlar el orden temporal, entre otros aspectos. En este sentido, dado que en este estudio los datos hacen referencia a un solo momento del tiempo, debemos interpretar con precaución el sentido del término causalidad. Asimismo, la causalidad contenida en los modelos estructurales debe entenderse en términos de control o asociación estadística y no en el sentido determinista de la manipulación experimental. Dado que sería prácticamente imposible realizar un estudio de esta naturaleza con un diseño experimental, la utilización de una serie temporal de los datos de interés (diseño longitudinal) reforzaría las conclusiones en cuanto a la asociación estadística de las variables y nos acercaría a la causalidad.

La utilización de cuestionarios también está sujeta a ciertas limitaciones, que hacen referencia, entre otras, al número de ítemes y escalas a incluir. En esta investigación fue necesario limitar el tamaño del cuestionario para facilitar su cumplimentación y alcanzar una tasa de respuestas aceptable. Por otra parte, la utilización de cuestionarios para medir complejas variables no observables puede suponer otra fuente potencial de error en la medida de las respuestas de los informantes. No obstante, con la finalidad de reducir estos errores, utilizamos, cuando fue posible, escalas validadas, intentamos seguir un proceso de validación riguroso y procuramos fijar unos marcos de referencia claros y equivalentes sobre el que los informantes realizaran sus comparaciones, juicios o valoraciones.

Otra limitación de la investigación hace referencia a la generalización de las conclusiones. Reconocemos que las conclusiones de un modelo explicativo de los resultados empresariales deberían ser generalizables a distintos tipos de empresas y sectores. No obstante, podemos generalizar los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resultados de los análisis a la población de la que proceda la muestra (fabricantes nacionales de alimentación y maquinaria, con una plantilla mínima de 75 empleados).

Finalmente, también debemos mencionar una última limitación relacionada con el tipo de asociación estadística analizada. Asumiendo que una de las hipótesis de los modelos de ecuaciones estructurales establece que la asociación estadística entre las variables del modelo es de tipo lineal, debemos considerar que la ausencia de significación estadística no implica que no pueda existir ningún tipo de relación, sino la no existencia de una asociación lineal.

Implicaciones académicas

Esta investigación contribuye a la literatura de marketing estratégico y, específicamente, a la relacionada con la orientación al mercado en los siguientes aspectos:

En primer lugar, contribuye al desarrollo de los planteamientos teóricos que combinan la literatura de la orientación al mercado con la teoría de los recursos y capacidades y del aprendizaje organizativo. El modelo desarrollado confirma que la orientación al mercado desde la perspectiva de los recursos y del aprendizaje organizativo está integrado por un elemento cultural y por las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado, de pensamiento estratégico y de vinculación con el canal o relación con los clientes. La cultura de las empresas orientadas al mercado tiene una influencia indirecta, mediatizada por las capacidades, en los resultados empresariales. En este sentido, las empresas que posean culturas orientadas al mercado probablemente desarrollarán recursos estratégicos (capacidades de seguimiento y comprensión del mercado, de pensamiento estratégico y de vinculación con el canal o relación con los clientes) valiosos, difíciles de duplicar y con la característica de apropiabilidad, que pueden ser fuentes de ventaja competitiva y facilitan el logro de mejores resultados empresariales.

En segundo lugar, nuestro estudio confirma el efecto de la orientación al mercado en la capacidad de innovación, tal como sugiere la reciente literatura de marketing. La cultura de las empresas orientadas al mercado influye indirectamente, a través de la capacidad de pensamiento estratégico, en las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado, y de vinculación o relación con los clientes. Asimismo, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directamente en la capacidad de innovación y, a su vez, ambas capacidades influyen positivamente en los resultados empresariales. En este sentido, por su conocimiento riguroso y profundo de los mercados, las empresas más orientadas al mercado desarrollan una mayor capacidad de innovación. Por tanto, las empresas orientadas al mercado pueden, simultáneamente, desarrollar las investigaciones científico-

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

técnicas más precisas y las investigaciones de mercado más refinadas; es decir, equilibrar el impulso o iniciativas empresariales derivadas de la tecnología con las decisiones que parten de la información obtenida de la retroalimentación del mercado.

La tercera implicación está relacionada con las distintas perspectivas conceptuales e instrumentos de medida de la orientación al mercado. Como hemos indicado en las conclusiones obtenidas de la revisión crítica de las diferentes concepciones e instrumentos de medida de la orientación al mercado, el criterio básico que distingue a las perspectivas tradicionales de la orientación al mercado es el énfasis en la dimensión cultural o en la dimensión del comportamiento. Los resultados de esta investigación sugieren la integración de las perspectivas culturales y del comportamiento mediante los procesos de aprendizaje como nexo de unión entre la cultura y las capacidades de las empresas orientadas al mercado. El aprendizaje organizativo puede generar nuevo conocimiento del mercado y contribuye a la creación de memoria. Se ha demostrado que la cultura orientada al mercado influye directa e indirectamente en la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado; es decir en la habilidad de la empresa para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado. Por tanto, desde un punto de vista conceptual, las actividades y procesos que permiten a la empresa aprender de sus mercados están implícitas en la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, y son una consecuencia de las normas y valores culturales que distinguen a las empresas orientadas al mercado.

En cuarto lugar, esta investigación contribuye con una nueva evidencia empírica de interés para las distintas corrientes de investigación centradas en la mejora de la competitividad empresarial. Por una lado, se comprueba que los recursos intangibles integrados en el modelo causal de las capacidades de la empresa orientada al mercado (cultura y capacidades) explican un alto porcentaje de varianza de los resultados de los nuevos productos y de los resultados globales. En este aspecto, hay que resaltar el importante papel de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado como antecedente directo, y de la cultura de las empresas orientadas al mercado como antecedente indirecto de los resultados empresariales. Con relación a la marca (importancia de la marca), a pesar de no haber podido incorporarla al modelo integrado, también hemos aportado una nueva evidencia empírica sobre su contribución al éxito empresarial.

Por otro lado, también se comprueba que la cultura, las capacidades de las empresas orientadas al mercado y la capacidad de innovación contribuyen al logro de mejores resultados empresariales bajo distintas condiciones de turbulencia del entorno (de mercado y tecnológicas), tipos de clientes (particulares o empresas), mercados geográficos de destino (nacional o exportación), y otras características de la empresa (tamaño, sector de actividad, participación de capital extranjero y antigüedad). En este sentido, independientemente de las turbulencias del entorno y de las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

características mencionadas de la empresa y sus mercados, la cultura de las empresas orientadas al mercado y las capacidades integradas en el modelo son fuentes de ventaja competitiva y contribuyen al éxito empresarial.

Implicaciones prácticas

En la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en un marco competitivo caracterizado por una mayor dinamicidad, complejidad y turbulencias del entorno. En este nuevo entorno, las posiciones de mercado y las ventajas competitivas de las empresas pueden perderse rápidamente. En este sentido, se plantea la cuestión sobre cómo las empresas deberían hacer frente a estas condiciones para lograr el éxito. La gran mayoría de las investigaciones en el ámbito de la empresa, directa o indirectamente, intentan abordar esta cuestión y, probablemente, no exista una única respuesta que permita a los directivos gestionar con éxito sus empresas. Sin embargo, esta investigación proporciona algunas pistas que pueden ser de utilidad para los directivos.

Como sugiere la teoría de los recursos y capacidades, los directivos tienen un papel clave en la identificación, desarrollo, protección y utilización de recursos. Dichos recursos pueden generar ventajas competitivas sostenibles centradas en la creación de valor al cliente y, por consiguiente, contribuir al logro de mejores resultados empresariales. En este sentido, los directivos debieran considerar en sus decisiones de inversión y en la formulación de las estrategias las condiciones que deben cumplir los recursos para ser fuentes de ventaja competitiva y, consecuentemente, para alcanzar el éxito de la empresa. Específicamente, en función de las condiciones necesarias para considerar a un recurso como estratégico, los directivos pueden analizar si carecen o poseen determinados recursos estratégicos, clasificar el conjunto de recursos que poseen y tomar decisiones de inversión (o desinversión) que desarrollen, protejan e integren en la estrategia de la empresa los recursos que pueden generar una ventaja competitiva.

Reconociendo que los activos tangibles, los recursos humanos u otras capacidades, como las relacionadas con los procesos de producción, también pueden ser recursos estratégicos explicativos de los resultados de la empresa, en este estudio se ha demostrado que la orientación al mercado y la capacidad de innovación son recursos estratégicos clave que pueden mejorar la competitividad empresarial. Al mismo tiempo, se proporciona a los directivos distintas formas de medir la orientación al mercado, criterios de elección de las diferentes escalas y se apuesta por la utilización de una nueva escala de medida de la orientación al mercado. La orientación al mercado tiene componentes culturales y del comportamiento que están inmersos en los procesos de la empresa y son el resultado

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de la combinación del conocimiento individual, la tecnología y el conocimiento organizativo. Por tanto, los directivos deben tener presente que el medir el grado de orientación al mercado de la empresa sirve para proporcionarles un diagnóstico sobre la situación, del que se deriven áreas de mejora potencial, y les permite realizar un seguimiento sobre la evolución de sus niveles de orientación al mercado.

Los programas de mejora de la orientación al mercado pueden y deben ser orientados por la alta dirección y desde la retroalimentación del mercado, con la finalidad de mejorar la habilidad de la empresa para comprender, atraer y mantener a los clientes valiosos. Es decir, deben permitir a la empresa elaborar la oferta comercial que mejor se adapte a las necesidades y deseos del cliente. En otras palabras, la demanda del mercado es la que determina lo que debe producir y vender la empresa. Sin embargo, ello no quiere decir que la empresa no deba preocuparse por el desarrollo tecnológico o la innovación. Como se ha demostrado, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directamente en la capacidad de innovación. A su vez, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, y la capacidad de innovación influyen directamente en los resultados empresariales (de los nuevos productos y globales). Por su parte, la capacidad de vinculación y relación con los clientes influye directamente en los resultados de los nuevos productos e indirectamente en los resultados globales.

La marca también es un activo intangible relevante para la estrategia de marketing de la empresa y los resultados, a pesar de la limitación que supone aproximarnos al valor de la marca a partir de las funciones que cumple en la empresa y no, por ejemplo, desde la perspectiva del valor de la marca para el cliente. Los resultados de este estudio indican que la importancia de la marca para la empresa tiene una mayor influencia en el éxito de los nuevos productos que en los resultados globales.

De los análisis de los efectos moderadores en los niveles y relaciones entre las dimensiones del modelo y los resultados empresariales, también se pueden extraer algunas implicaciones prácticas. En este sentido, para las empresas pequeñas, el desarrollo de la capacidad de pensamiento estratégico tiene un efecto mayor sobre la capacidad de vinculación con el canal o relación con los clientes. Por tanto, el desarrollo de las capacidades de pensamiento estratégico y de vinculación con el canal o relación con los clientes, apoyadas en unos valores culturales que probablemente no dependen tanto de la dotación de más y mejores recursos humanos, materiales y financieros, puede proporcionar a las empresas de menor dimensión una ventaja competitiva respecto a las empresas grandes.

Por otra parte, hemos comprobado que la participación de capital extranjero influyen positivamente en la capacidad de innovación. Quizás, lo que esto implique para los prácticos no es tanto dar entrada en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

el capital a socios extranjeros, sino la importancia de la inversión en I+D y el acceso a nuevas soluciones innovadoras. En el caso de limitaciones de recursos de la propia empresa, ésta podría considerar dar entrada en el capital a socios extranjeros o establecer algún tipo de acuerdo, relación o colaboración con terceros, que le permitan acceder a los beneficios de la I+D.

En definitiva, hemos demostrado que mediante el aprendizaje organizativo y la base de conocimiento compartido, las empresas con culturas orientadas al mercado desarrollan las capacidades de compresión del mercado, pensamiento estratégico y relación con los clientes. A su vez, el conocimiento del mercado favorece el desarrollo de la capacidad de innovación y, en conjunto, estos recursos mejoran la competitividad empresarial, particularmente en las condiciones actuales del entorno en las que se encuentran inmersas las empresas.

Líneas futuras de investigación

Como hemos adelantado, la corriente de investigación centrada en la perspectiva de los recursos y del aprendizaje organizativo de la orientación al mercado y sus efectos en los resultados empresariales, requiere nuevas investigaciones que consoliden e integren las aportaciones de otras disciplinas para explicar el éxito de la empresa. La investigación que hemos realizado sugiere múltiples líneas de investigación futuras. Centrándonos en la aplicación empírica que hemos realizado, podemos destacar las siguientes líneas de futuras de investigación:

- Replicar en otros sectores de actividad el modelo propuesto.
- Continuar el estudio iniciado con una investigación longitudinal, en la que participen las mismas empresas que en la presente investigación.
- Incorporar en el modelo otros recursos o capacidades, por ejemplo, la reputación de la empresa, la imagen de marca o la capacidad de imitación.
- Integrar en un nuevo modelo las dimensiones relativas a la configuración organizativa: estructura organizativa, sistemas y políticas de dirección de recursos humanos y de información.

Por otra parte, también sería interesante abordar, desde un punto de vista cualitativo, el estudio de la cultura y capacidades de las empresas orientadas al mercado, así como su relación con la capacidad de innovación. En este sentido, la presente investigación se podría enriquecer incorporando los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas de investigación cualitativas, como la entrevista en profundidad, la observación y el método del caso, en distintas empresas con mayor y menor éxito.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. (1989). "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage". *California Management Review.* Vol. 31, N° 2, 91-106.

AAKER, D. A. (1991). "Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name". Editorial The Free Press.

AAKER, D. A. (1996). "Construir marcas poderosas". Editorial Gestión 2000, S.A.

ACHROL, R. S. (1991). "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments". *Journal of Marketing.* Vol. 55, octubre, 77-93.

AIKEN, M. y HAGE, J. (1971). "The organic organization and innovation". *Sociology.* Vol. 5, N° 1, 63-82.

ALBA, J. W. y HASER, L. (1983). "Design strategy from a population perspective". *Journal of Management,* 10, 67-86. En **DAY, G. S. y NEDUNGADI, P.** (1994). "Managerial representations of competitive advantage". *Journal of Marketing.* Vol. 58, abril, 31-44.

ALLAIRE Y. y FIRSIROTU, M. (1984). "Theories of organizational culture". *Organization Studies.* Vol. 53, N° 3, 193-226.

ALLEN, C. T.; MCQUARRIE, E. F. y FELDMAN BARR, T. (1998a). "Implementing the marketing concept one employee at a time: pinpointing beliefs about customer focus as a lever for organizational renewal". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 3, N° 2, 151-170.

ALLEN, C. T.; McQUARRIE, E. F. y FELDMAN BARR, T. (1998b). "Implementing the marketing concept one employee at a time: pinpointing beliefs about customer focus as a lever organizational renewal". *Marketing Science Institute.* Noviembre, *Report number*: 98-125.

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I.; SANTOS VIJANDE, M. L. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2000). "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación orientación al mercado - resultados". ESIC *Market.* Septiembre, 7-41.

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M. L. y DÍAZ MARTÍN. A. M. (1999). "Market orientation assessment in non profit organizations: antecedents and consequences". EMAC *Conference,* 1-18.

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M. L. (1999). "Resultados empíricos de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 5, N° 3, 19-40.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H. LAZENBY, J. y HERRON, M. (1996). "Assesing the work environment for creativity". *Academy of Manegement Journal.* Vol. 39, octubre, 1.154-1.184.

AMES, C. B. (1970). "Trappings vs substance in industrial marketing". *Harvard Business Review.* Vol. 48, julio-agosto, 93-102. En **LLONCH ANDREU, J.** (1996a). "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa en el mercado?" ESIC *Market.* julio-septiembre, 59-79.

ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin.* Vol. 103, N° 3, 411-423.

ANDERSON, P. F. (1982). "Marketing, strategic plannig and the theory of the firm". *Journal of Marketing.* Vol. 46, primavera, 15-26.

ANSOFF, H. I. (1984). "Implanting strategic management". *Englewood Cliffs.*

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ANTILLA, M.; MÖLLER, K y RAJALA, A. (1995). "Assessing market orientation of high technology companies: a study in the Finnish electrical and electronics industry". EMAC *Conference*, 1.383-1.392.

ARBUCKLE, J. L. y WOTHKE, W. (1999). "Amos user's guide. Version 4.0". Ediciones SmallWaters Corporation.

ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. A. (1978). "Organizational learning". Editorial Addison-Wesley, Reading. MA.

ARMSTRONG, J. S. y OVERTON, T. S. (1977). "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research.* Vol. XIV (agosto), 396-402.

ATHANASSOPOULOS, A. D. y SPANOS, Y. E. (1998). "Exploring the mediating effects of competitive strategy & firm capabilities on performance: an empirical investigation". EMAC *Conference*, 155-180.

ATUAHENE-GIMA, K. (1995). "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance". *Journal of Product Innovation Management.* Vol. 12, 275-293.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996). "Market orientation and innovation". *Journal of Business Research.* Vol. 35, Nº 2, febrero.

AVLONITIS G. J.; KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S. P. (1993). "Discriminating profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles". *Marketing for the New Europe.* Editores Chías, J. y J. Sureda.

AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997). "Marketing orientation and company performance. Industrial vs. Consumer goods companies". *Industrial Marketing Management.* Vol. 26, 385-402.

AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S. P. (1994). "Assessing marketing effectiveness: some preliminary results". EMAC *Conference*, 1.199-1.201.

AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A. y TZOKAS, N. (1994). "Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat". *European Journal of Marketing.* Vol. 28, Nº 11, 5-28.

AVLONITS, G. J.; GOUNARIS, S. P. y PAPAVASILIOU, N. (1999). "What does marketing orientation mean in practice? Some empirical evidence". EMAC *Conference*, 1-25.

BAIN, J. S. (1951). "Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940". *Quarterly Journal of Economics.* Vol. 65, 293-324.

BAIN, J. S. (1956). "Barriers to new competition". *Harvard University Press.* Cambridge.

BAKER, W. E. y SINKULA, J. M. (1999a). "Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, Nº 4, 295-308.

BAKER, W. E. y SINKULA, J. M. (1999b). "The synesgistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 27, Nº 4, 411-427.

BALAKRISHNAN, S. (1996). "Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets". *Industrial Marketing Management.* Vol. 25, 257-269.

BARNEY, J. B. (1986a). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review.* Vol. 11, Nº 3, 656-665.

BARNEY, J. B. (1986b). "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy". *Management Science.* Vol 32, Nº 10, 1231-1241.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BARNEY, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitve advantage". *Journal of Management.* Vol. 17, N° 1, 99-120.

BARROSO CASTRO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999). "Marketing relacional". Editorial ESIC. Madrid.

BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999). "Market-oriented management: a systems-based perspective". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, N° 1, 17-41.

BENAVIDES VELASCO, C. A. (1998). "Gestión de la innovación: situación actual y perspectivas". *VIII* Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional". Las Palmas de Gran Canaria.

BERTHON, P.; HULBERT, J. M. y PITT, L. F. (1997). "Brands, brand managers, and the management of brands: where to next?". *Marketing Science Institute.* Noviembre, *Report number*: 97-122.

BERTHON, P.; HULBERT, J. M. y PITT, L. F. (1999). "To serve or create?" Strategic orientations toward customers and innovation". *California Management Review.* Vol. 42, N°1, 37-58.

BEST, R. J. (1997). "Market-based management: strategies for growing customer value and profitability". Editorial Prentice Hall.

BETTIS-OUTLAND, H. (1999). "The impact of information distortion within context of implementating and sustaining a market orientation". *Journal of Strategic Marketing.* Vol. 7, 251-263.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. y FAHY, J. (1993). "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions". *Journal of Marketing.* Vol. 57, octubre, 83-99.

BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; MOLINER TENA, M. A.; SÁNCHEZ GARCÍA, J. y VALLET BELLMUNT, T. M. (1998). "La orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español. La relación con los antecedentes externos y con los resultados". *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.* Santander.

BIGNÉ ALCAÑIZ, J. E. (1997). "Perspectivas actuales de la investigación y del contenido del marketing: bases de futuro". *XI* Congreso *Nacional de AEDEM. Lérida.* Junio, 69-80.

BISP, S. (1999). "Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, N° 1, 77-92.

BISP, S.; HARMSEN, H. y GRUNERT, K. G. (1996). "Improving measurement of market orientation - an attitude/activity base approach". EMAC *Conference*, 75-87.

BOLLEN, K. A. (1989). "A new incremental fit index for general structural equation models". *Sociological Methods and Research.* Vol. 17, 303-316.

BROWNLIE, D. T. (1989). "The migration of ideas from strategic management to marketing on the subject of competition". *European Journal of Marketing.* Vol. 23, agosto, 7-20.

CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing.* Vol. 3, 41-60.

CADOGAN, J. W. y PAUL, N. J. (1999). "Key antecedents to export market-oriented behaviors". EMAC *Conference*, 1-30.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y PAHUD DE MORTANGES, C. (1997). "Developing a measure of export market orientation: scale construction and cross-cultural validation". EMAC *Conference*, 232-251.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (1998). "Export market-oriented behaviors, their antecedents, performance consequences, and the moderating impact of the export environment: evidence from the UK environment: evidence from the UK and the US". EMAC *Conference*, 449-452.

CALANTONE, R. J.; DI BENEDETTO, C. A. y BHOOVARAGHAVAN, S. (1994). "Examining the relationship between degree of innovation and new product success". *Journal of Business Research.* Vol. 30, Nº 2, 143-148.

CALVO SILVOSA, A.; DEL RÍO ARAUJO, M. L. y CERRATO SALAS, M. C. (1996). "Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la orientación al mercado". *X* Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés. Granada.

CAMPBELL, D. T. y FISKE, D. W. (1959). "Convergent and discriminant validity by the multitrai-multimethod matrix". *Psychological Bulletin.* Vol. 56, marzo, 81-105.

CAMPBELL, J. P. y FREEMAN, S. J. (1991). "Cultural congruence, strengh and type: relationships to effectiveness". *Research in organizational change and development.* Vol. 5. R.W. Woodman and W. A. Passmore, eds. Greenwich, JAI Press Inc. En **DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, Jr., F. E.** (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis". *Journal of Marketing.* Vol. 57, enero, 23-27.

CANNING, G., Jr. (1988). "Is your company marketing oriented?" *The Journal of Business Strategy.* Vol. 9, mayo-junio, Nº 3, 34-36.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; LEHMAN, D. R. y HULBERT, J. M. (1992). "Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers". *Management Science.* Vol. 38, Nº 2, febrero, 157-189.

CERVERA TAULET, A. (1999a). "Construcción de un modelo de orientación al mercado en las administraciones públicas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 5, Nº 3, 41-62.

CERVERA TAULET, A. (1999b). "Marketing y orientación al mercado de la administración pública local". *Diputació de València.* Institució Alfons el Magnànim.

CERVERA TAULET, A.; SÁNCHEZ PÉREZ, M. y GIL SAURA, I. (1999). "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas". ESIC *Market.* Nº 5, septiembre, 55-81.

CHAKRAVARTHY, B. S. (1986). "Measuring strategic performance". *Strategic Management Journal.* Vol. 7, 437-458.

CHRISTIANSEN, J. A. (2000). "Competitive innovation management. Techniques to improve innovation performance". Editorial MacMillan Press Ltd.

CHURCHILL, G. A. Jr. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research.* Vol. XVI, , noviembre, 64-73.

CLAUDON, J. y DANON, J. (1995). "La orientación-cliente es una auténtica ruptura". *Harvard-Deusto Business Review.* Nº 68, 68-78.

COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990). "Absortive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly.* Vol. 35, 128-152, marzo.

COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995). "Competing on resources strategy in the 1990's". *Harvard Business Review.* Vol. 73, Nº 4, 118-128.

COOPER, R. G. (1990). "Understanding marketing strategy and differential advantage". *Journal of Marketing.* Vol. 49, primavera, 137-142.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

COX, T.; HOOLEY, G.; FAHY, J. y FONFARA, K. (1999). "The balance of macro-level and company level influences on market orientation and company performance in Poland". EMAC *Conference*, 1-22.

COX, T.; HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; FAHY, J.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1998). "Market orientation of privatised hungarian, polish and slovenian companies as a systemic reflection of national privatisation methods". EMAC *Conference*, 277-296.

CRAWFORD, M. (1991). "The dual-drive concept of product innovation". *Business Horizons.* Mayo-junio, 32-38.

COYNE, K. P. (1986). "Sustainable competitive advantage. What it is and what it isn't". *Business Horizons.* Vol. 29, enero-febrero, 54-61.

CZAJA, R. (1998). "Questionnaire pretesting comes of age". *Marketing Bulletin; http://marketing-bulletin.massey.ac.nz* Vol. 9, 52-26.

D'AVENI, R. (1995). "Coping with hypercompetition: utilizing the new 7s's framework". *Academy of Management Executive.* Vol. 9, N° 3, 45-60.

DAMANPOUR, F.; SZABAT K. A. y EVAN W. E. (1989). "The relationship between types of innovation and organizational performance". *Journal of Management Studies.* Vol. 26:6, 587-601.

DAWES, J. (1999). "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence". *Marketing Bulletin; http://marketing-bulletin.massey.ac.nz* Vol. 10, 65-75.

DAWES, J.; FAULKNER, M: y SHARP, B. (1998). "Business orientation scales: development and psychometric assessment". EMAC *Conference*, 461-478.

DAY, G. S. (1990). "Market driven strategy: processes for creating value". Editorial The Free Press.

DAY, G. S. (1994a). "Continuous learning about markets". *California Management Review.* Vol. 36, N° 4, 9-31.

DAY, G. S. (1994b). "The capabilities of market driven organizations". *Journal of Marketing.* Vol 58, octubre, 37-52.

DAY, G. S. (1999a). "Misconceptions about market orientation". *Journal of Market - Focused Management.* Vol. 4, N° 1, 5-16.

DAY, G. S. (1999b). "The market driven organization. Understanding, attracting, and keeping valuable customers". Editorial The Free Press.

DAY, G. S. y NEDUNGADI, P. (1994). "Managerial representations of competitive advantage". *Journal of Marketing.* Vol. 58, abril, 31-44.

DAY, G. S. y WENSLEY, R. (1988). "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing.* Vol. 52, abril, 1-20.

DE SAÁ PÉREZ, P. (1999). "El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorro españolas: una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos". Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis Doctoral.

DELGADO BALLESTER, M. E. y MUNUERA ALEMÁN, J. L. (1998). "La confianza hacia la marca en el ámbito de la lealtad del consumidor". *X* Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Santander.

DENG, S. y DART, J. (1994). "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach". *Journal of Marketing Management.* Vol. 10, 725-742.

DENNISON, D. R. (1984). "Bringing corporate culture to the bottom line". *Organizational Dynamics.* Vol. 13, otoño, 4-22.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1998). "Measuring market orientation: generalization and synthesis". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 2, 213-232.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, Jr. F. E. (1997). "Factors affecting organizational performance: a five-country comparison". *Marketing Science Institute.* Mayo, *Report number*: 97-108.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, Jr., F. E. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis". *Journal of Marketing.* Vol. 57, enero, 23-27.

DESHPANDÉ, R. y WEBSTER, Jr., F. E. (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *Journal of Marketing.* Vol. 53, enero, 3-15.

DESS, G. G. y ROBINSON, Jr., R. B. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit". *Strategic Management Journal.* Vol. 5, Nº 3, 265-274.

DIAMANTOPOULOS A. y HART, S. (1993). "Linking market orientation and company performance: preliminary work on Kohli and Jaworski´s". *Journal of Strategic Marketing.* Vol. 1, 93-122.

DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. W. (1996). "Internationalizing the market orientation construct: an in depth interview approach". *Journal of Strategic Marketing.* Vol. 4, 23-52.

DICKSON, P. R. (1996). "The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan´s comparative advantage theory". *Journal of Marketing.* Vol. 60, octubre, 102-106.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply". *Management Science.* Vol. 35, Nº 12, 1514.

DING, L.; VELICER, W. F. y HARLOW, L. L. (1995). "Effects of estimation Methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices". *Structural Equation Modeling.* Vol. 2, 119-143.

DISCKSON, P. R. (1992). "Toward a general theory of competitive rationality". *Journal of Marketing.* Vol. 56, Nº 1, 69-83.

DOSI, G. (1989). "Source, procedures and microeconomic effects of innovation". Journal of Economic Literature. Vol. XXVI, septiembre, 1.120-1171. En **AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A. y TZOKAS, N.** (1994). "Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat". *European Journal of Marketing.* Vol. 28, Nº 11, 5-28.

DOUGHERTY, D. (1998). "Organizational capacities for sustained product innovation". *Marketing Science Institute.* Octubre, *Report number*: 98-118.

DOYLE, P. (1994). "Setting business objectives and measuring performance". *European Management Journal.* Vol. 12, Nº 2, junio , 123-132.

DOYLE, P. y HOOLEY, G. . (1992). "Strategic orientation and corporate performance". *International Journal of Research in Marketing.* Vol. 9, 59-73.

DOYLE, P. y WONG, V. (1998). "Marketing and competitive performance: an empirical study". *European Journal of Marketing.* Vol. 32, Nº 5/6, 514-535.

DREHER, A. (1993). "Marketing orientation: how to grasp the phenomenon". *Marketing for the New Europe.* Editores J. Chias y J. Sureda. EMAC *Conference*, Vol. 1, 375-393.

DRUCKER, P. F. (1954). "The Practice of Management". Versión en español: "La gerencia de empresas". (1988). Editorial Edhasa.

DUNCAN, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived enrironmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly.* Vol. 17, 313-327.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DUNN, M. G.; NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1985). "Corporate culture: a positive correlate with marketing effectiveness". *International Journal of Advertising.* Vol. 4, N° 1, 65-73.

DUNN, M. G.; NORBURN, D.; y BIRLEY, S. (1994). "The impact of organizational values, goals, and climate on marketing effectiveness". *Journal of Business Research.* Vol. 30, N° 2, 131-142.

ESTEBAN M. y VELASCO R. (1996). "La política industrial en la España de las autonomías". *Papeles de Economía Española.* N° 67, 288-301.

FABIEN, L. y LÉGER, D. (1999). "Market orientation: implementation in services firms". EMAC *Conference*, 1-17.

FAHY, J. y SMITHEE, A. (1999). "Strategic marketing and the resource based view of the firm". *Academy of Marketing Science Review [on line].* 99 (10); http://www.amsreview.org./amsrev/theory/fahy10-99.html

FARQUHAR, P. H. (1990). "Managing brand equity". *Journal of Advertising Research.* Vol. 30, agosto / septiembre, 7-12.

FARRELL, M. A. (1999). "Antecedents and consequences of a learning orientation". *Marketing Bulletin; http://marketing-bulletin.massey.ac.nz* Vol. 10, 38-51.

FARRELL, M. A. y OCZKOWSKI, E. (1997). "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an australian perspective": *Marketing Bulletin; http://marketing-bulletin.massey.ac.nz* Vol. 8, 30-40.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996). "Innovación, tecnología y alianzas estratégicas". Editorial Cívitas. Madrid.

FIOL, C. M. (1991). "Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management.* Vol. 17, N° 1, 191-211.

FIOL, C. M. y LYLES, M. A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review.* Vol. 10, N° 4, 803-813.

FORNELL, C. (1992). "A national customer satisfaction barometer: the swedish experience". *Journal of Marketing.* Vol. 56, enero, 6-21.

FRITZ, W. (1996). "Market orientation and corporate succes: findings from Germany". *European Journal of Marketing.* Vol. 30, N° 8, 59-74.

GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing.* Vol. 58, abril, 1-19.

GARCÍA RODRÍGUEZ, Mª. J. (1997). "Las ventajas de disponer de una marca fuerte en los mercados actuales". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 3, N° 3, 93-107.

GARRET, T. C.; BUISSON, D. H. y GRAVE, T. (1998). "Impact of market and export orientations on domestically and internationally focused new product development performance". EMAC *Conference*, 377-396.

GATIGNON, H. y XUEREB, J. M. (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research.* Vol. 34, febrero, 77-90.

GAUZENTE, C. (1999). "Comparing market orientation scales: a content analysis". *Marketing Bulletin; http://marketing-bulletin.massey.ac.nz* Vol. 10, 76-82.

GENDALL, P. (1998). "A framework for questionnaire design: labaw revisited". *Marketing Bulletin; http://marketing-bulletin.massey.ac.nz* Vol. 9, 28-39.

GERBING, D. W. y ANDERSON, J. C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research.* Vol. 25, mayo, 186-192.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GERBING, D. W. y HAMILTON, J. G. (1996). "Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis". *Estructural Equation Modeling.* Vol 3, N° 1, 62-72.

GLAZER, R. (1991). "Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset". *Journal of Marketing.* Vol. 55, N° 4, 1-19.

GLAZER, R. y WEISS, A. M. (1993). "Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information". *Journal of Marketing Research.* Vol. XXX, noviembre, 509-21.

GOBIERNO DE CANARIAS (1995). Plan de desarrollo industrial de Canarias 1996-2000. *Consejería* de Industria y Comercio.

GÓMEZ ARIAS, J. T. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I. A. (1996). "Análisis de las interrelaciones entre los componentes del valor de marca: un enfoque de ecuaciones estructurales". *VIII* Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Zaragoza.

GOUNARIS, S. P. y AVLONITIS, G. J. (1996). "Marketing orientation: a powerful, and fruitful, competitive edge for industrial marketers". EMAC *Conference*, 491-509.

GOUNARIS, S. P. y AVLONITIS, G. J. (1997). "Company and market correlates of marketing orientation development: an empirical investigation". EMAC *Conference*, 536-555.

GRANDE ESTEBAN, I. y ABASCAL FERNÁNDEZ, E. (2000). "Fundamentos y técnicas de investigación comercial". Editorial ESIC. 5ª edición. Madrid.

GRANT, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review.* Vol. 33, N° 3, 114-135.

GRAVE, T.; BUISSON, D. H.; GARRET, T. C. y MATEAR, S. (1999). "The impact of market orientation on NPD performance: a New Zealand perspective". EMAC *Conference*, 1-28.

GRAY, B. J.; GREENLEY, G. E.; MATEAR, S. M. y MATHESON, P. K. (1999). "Thriving on turbulence". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, N° 3, 231-257.

GRAY, B. J.; MATEAR S. y MATHESON, P. (1998). "Market orientation and performance: implications for managers in developing economies". EMAC *Conference*, 297-314.

GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C. y MATHESON, P. (1998). "Developing a better measure of market orientation". *European Journal of Marketing.* Vol. 32, N° 9/10, 884-903.

GREENLEY, G. E. (1995a). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies.* Volume 32, N° 1, enero.

GREENLEY, G. E. (1995b). "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies". *British Journal of Marketing.* Vol. 6, 1-13.

GREENLEY, G. E. y FOXALL, G. R. (1996). "Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies". *Journal of Business Research.* Vol. 35, 105-116.

GRÖNROOS, C. (1989). "Defining marketing: a market-oriented approach". *European Journal of Marketing.* Vol. 23, N° 1, 52-60.

GRÖNROOS, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Editorial Díaz de Santos.

GROVER, R. (1996a). "Editorial". *Journal of Market Focused Management.* Vol. 1, N° 1, 5-10.

GROVER, R. (1996b). "Editorial market-focused: some fundamental issues". *Journal of Market Focused Management.* Vol. 1, N° 2, 115-117.

GUMMESSON, E. (1991). "Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer". *European Journal of Marketing.* Vol. 25, N° 2, 60-75.

GUTIÉRREZ ARRANZ, A.; ANTÓN MARTÍN, C. y VARELA GONZÁLEZ, J. A. (1998). "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

empresarial. Un contraste de metodologías". *X* Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Santander.

GUTIÉRREZ CILLÁN, J. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I (1996). "De nuevo la miopía en el marketing: las limitaciones de la orientación al consumidor". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol. 2, N° 2, 39-60.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999). "Análisis multivariante". Editorial Prentice Hall, 5ª Edición.

HALL, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal.* Vol. 13, N° 2, 135-144.

HALL, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal.* Vol. 14, N° 8, 607-618.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994). "Competing for the future". *Harvard Business Review.* Vol. 72, N° 4, 122-130.

HAN, J. K. ; KIM, N. y SRIVASTAVA, R. J. (1998). "Market orientation and organization performance: is innovation a missing link?" *Journal of Marketing.* Vol. 62, octubre, 30-45.

HANSEN, G. S. y WERNERFELT, B. (1989). "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal.* Vol. 10, N°5, 399-411.

HARRIS, L. C. (1996). "Benchmarking against the theory of market orientation". *Management Decison.* Vol. 36, N° 2, 25-29.

HENDERSON, G. R.; IACOBUCCI, D. y CALDER, B. J. (1998). "Brand constructs: the complementarity of consumer associative networks and multidimensional scaling". *Marketing Science Institute.* Diciembre, *Report number*: 98-128.

HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1998). "Saber y ganar: el reto de la empresa". *VIII* Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional". Las Palmas de Gran Canaria.

HILL, C. W. L. y DEEDS, D. L. (1996). "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective". *Journal of Management Studies.* Vol. 33, N° 4, 429-451.

HITT, M. A. y IRELAND, R. D. (1985). "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance". *Strategic Management Journal.* Vol. 6, 273-293.

HOMBURG, C. H.; WORKMAN Jr., J. P. y KROHMER, H. (1999). "Marketing´s influence within the firm". *Journal of Marketing.* Vol. 63, 1-17.

HOMBURG, C. y BECKER, J. (1998). "Market-oriented management. A system-based approach". EMAC *Conference*, 129-138.

HOMBURG, C. y FASSNACHT, M. (1999). "Measurement issues in performance assessment". EMAC *Conference*, 1-11.

HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J. (1990). "The marketing concept: putting the theory into practice". *European Journal of Marketing.* Vol. 24, N° 9, 7-24.

HOOLEY, G.; FAHY, J.; COX, T; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1999). "Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, N° 3, 259-278.

HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1998). "Market orientation in the transition economics of Central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales". EMAC *Conference*, 479-498.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

HOUSTON, F. S. (1986). "The marketing concept: what it is and what it is not". *Journal of Marketing.* Vol. 50, abril, 81-87.

HOWELL, R. D. (1987). "Covariance structure modeling and measurement issues: a note on interrelations among a channel entity's power sources". *Journal of Marketing Research.* Vol. XXIV, february, 119-126.

HUBER, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science.* Vol. 2, N° 1, febrero, 88-115.

HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995). "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing.* Vol. 59, N° 2, 1-15.

HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1996). "The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions". *Journal of Marketing.* Vol. 60, octubre, 107-114.

HURLEY, R. F. y HULT, T. M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learnig: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing.* Vol. 62, julio, 42-54.

INE (2000). [www.ine.es].

JACOBY, J. y KYNER, D. B. (1973). "Brand loyalty vs. Repeat purchasing behavior". *Journal of Marketing Research.* February, 1-9.

JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing.* Vol. 57, julio, 53-70.

JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996). "Market orientation: review, refinement, and roadmap". *Journal of Market Focused Management.* Vol. 1, N° 2, 119-135.

KASPER, H. (1997). "Corporate culture and market orientation in sevices: a matter of definition and communication". EMAC *Conference*, 663-668.

KASPER, H. (1998). "Corporate culture and market orientation: first and preliminary results from 18 case studies". EMAC *Conference*, 579-600.

KAY, J. (1993). "The structure of strategy". *Business Strategy Review*, N° 4, 17-37.

KELLER, K. L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing.* Vol. 57, N° 1, 1-22.

KELLER, K. L. y AAKER, D. A. (1997). "Managing the corporate brand: the effects of corporate marketing activity on consumer evaluations of brand extensions". *Marketing Science Institute.* Mayo, *Report number*: 97-106.

KELLEY, S. W. (1992). "Developing customer orientation among services employees". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 20, N° 1, 27-36.

KHAN, A. M. y MANOPICHETWATTANA, V. (1989). "Innovative and noninnovative small firms: types and characteristics". *Management Science.* Vol. 35, N° 5, 597-606.

KITCHELL, S. (1995). "Corporate Culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol 23, N° 3, 195-205.

KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing.* Vol. 54, abril, 1-18.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993). "Markor: a measure of market orientation". *Journal of Marketing Research.* Vol. XXX, noviembre, 467-77.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

KOKKINAKI, F. y AMBLER, T. (1999). "Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation". *Marketing Science Institute. Report number*: 99-114.

KOTLER, P. (1977). "From sales obsession to marketing effectiveness". *Harvard Business Review.* Vol. 55, Nº 6, 65-75.

KOTLER, P.; CÁMARA, D. y GRANDE, I. (2000). "Dirección de marketing". Editorial Prentice-Hall. Octava Edición.

KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1992). "Corporate culture and performance". Editorial The Free Press. New York.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998). "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study". *Journal of Management.* Vol. 24, Nº 2, 201-233.

KUMAR, N.; STERN, L. W. y ANDERSON, J. C. (1993). "Conducting interorganizational research using key informants". *Academy of Management Journal.* Vol. 36, Nº 6, 1.633-1.651.

KÜSTER BOLUDA, I. (1999). "Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 5, Nº 3, 63-76.

KÜSTER BOLUDA, I.; ROYO VELA, M. y VILA LÓPEZ, N. (1997). "Grupos competitivos en base a la orientación al mercado". *IX* Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Murcia.

KWON, Y. C. y HU, M. Y. (2000). "Market orientation among small Korean exporters". *International Business Review.* Vol. 9, Nº 1, 61-75.

LADO, N. y MAYDEY-OLIVARES, A. (1999). "Market orientation and business economic performance relationship: a mediational model". EMAC *Conference.*

LAFFERTY, B.A. y HULT, G.T.M. (2001). "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing.* Vol. 35, Nº 1/2, 92-109.

LAMBIN, J. J. (1995). "Marketing estratégico". *Mc Graw-Hill.* Tercera Edición.

LAMBIN, J. J. (2000). "Market-driven management. Strategic and operational marketing". Editorial MacMillan Press Ltd.

LANE, V. y JACOBSON, R. (1995). "Stock market reactions to brand extension announcements: the effects of brand attitude and familiarity". *Journal of Marketing.* Vol. 59, enero, 63-77.

LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H. R. (1998). "The influence of market orientation on competitive superiority and performance of industrial business". EMAC *Conference*, 91-106.

LANGERAK, F.; NOOTENBOOM, K. y VAN DER KNAAP, N. (1999). "Preliminary findings on a triad measure of market orientation". EMAC *Conference*, 1-11.

LANGERAK, F; NAPEL, J. M.; FRAMBACH, R. y COMMANDEUR, H. R. (1997). "Exploratoring results of the moderating influence of strategy on the market orientation performance relationship". EMAC *Conference*, 704-717.

LAWTON, L. y PARASURAMAN, A. (1980). "The impact of marketing concept on new product planning". *Journal of Marketing.* Vol. 44, invierno, 19-25.

LEHMANN, D. R.; FORNELL, C. y ANDERSON, E. W. (1994). "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden". *Journal of Marketing.* Vol. 58, julio, 53-66.

LEI, D.; HITT, M. A. y BETTIS, R. A. (1996). "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context". *Journal of Management.* Vol. 22, Nº 4, 549-569.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

LEVINTHAL, D. A. y MARCH, J. G. (1993). "The myopia of learning". *Strategic Management Journal.* Vol.14, special issue - winter, 95-112.

LEVITT, T. (1975). "Marketing Myopia". *Harvard Business Review.* Business classics: fifteen key concepts for managerial success (1998), 19-31.

LEVY MANGIN, J. P. (2000). "Modelización con ecuaciones estructurales y variables latentes". Ediciones Erica.

LI, T. y CALANTONE, R. J. (1998). "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination". *Journal of Marketing.* Vol. 62, octubre, 13-29.

LI, T. y CAVUSGIL, S. T. (2000). "Descomposing thte effects of market knowledge competence in new product export. A dimensional analysis". *European Journal of Marketing.* Vol. 34, Nº 1/2, 57-79.

LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T. (1992). "Becoming market oriented". *Journal of Business Research.* Vol. 24, 191-207.

LIU, H. (1995). "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms". *European Journal of Marketing.* Vol. 29, Nº 1, 57-71.

LLONCH ANDREU, J. (1993). "La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa". Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral.

LLONCH ANDREU, J. (1996a). "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa en el mercado?" ESIC *Market.* julio-septiembre, 59-79.

LLONCH ANDREU, J. (1996b). "La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa". *Alta Dirección.* Nº 187, 76-82.

LLONCH ANDREU, J. y WALIÑO DÁVILA, S. (1996). "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa". ESIC *Market.* Primer trimestre.

LUSCH, R. F. y LACZNIAK, G. R. (1987). "The evolving marketing concept, competitive intensity, and organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 15, 3, 1-11.

MAHAJAN, V.; RAO, V. y SRIVASTAVA, R. (1990). "Development, testing and validation of brand equity under conditions of acquisition and divestment". MSI *workshop.* En **SIMON, C. J. y SULLIVAN, M. W.** (1993). "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach". Marketing Science, Vol. 12, Nº 1, 28-52

MAHONEY, J. T. (1995). "The management of resources and the resource of management". *Journal of Business Research.* Vol. 33, Nº 2, 91-101.

MALTZ, E. y KOHLI, A.K. (1995). "Market intelligence dissemination across functional boundaries". *Marketing Science Institute.* Noviembre, *Report number*: 95-115.

MANU, F. A. y SRIRAM, V. (1996). "Innovation, marketing strategy, environment, and performance". *Journal of Business Research.* Vol. 35, Nº1, enero.

MARCH, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science.* Vol. 2, 71-87.

MARCOULIDES, G. A. y HECK, R. H. (1993). "Organizational culture and performance: proposing and testing a model". *Organization Science.* Vol. 4, Nº 2, 209-225.

MARTÍNEZ TERCERO, M. (1999). "Ciencia y marketing. Manual para investigadores y doctorandos en ciencia social". Colección libros para el debate. ESIC Editorial.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

MCCULLOUGH, J.; HENG, L. S. y KHEM, G. S. (1986). "Measuring the marketing orientation of retail operations of international banks". *International Journal of Bank Marketing.* Vol. 4, N° 3, 9-18.

MCGRATH, R. G.; TSAI, M. H.; VENKATRAMAN, S. y MACMILLAN, I .C. (1996). "Innovation, competitive advantage and rent: a model and test". *Management Science.* Vol. 42, N° 3, marzo, 389-403.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T. y EDISON, S. W. (1999). "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test". *Journal of Marketing.* Vol. 63, abril, 18-40.

MENON, A. y VARADARAJAN, P. R. (1992). "A model of marketing knowledge use within firms". *Journal of Marketing.* Vol. 56, N° 4, 53-71.

MENON, A. y WILCOX, J.B. (1994). "USER: a scale to measure use of market research". *Marketing Science Institute.* Mayo, *Report number*: 94-108.

MESSIKOMER, E. E. (1987). "Marketing changes the corporate culture - a company study". *Journal of Business and Industrial Marketing.* Vol. 2, N° 4, 53-58.

MICHAELS, E. G. (1982). "Marketing muscle". *Business Horizons.* mayo-junio, 63-74.

MOHR-JACKSON, I. (1991). "Broadening the market orientation: an added focus on internal customer". *Human Resource Management.* Invierno, Vol. 30, N° 4, 455-467.

MOORMAN, C. (1995). "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes". *Journal of Marketing Research.* Vol. 32, agosto, 318-335.

MOORMAN, C. (1998). "Market-level effects of information: competitive responses and consumer dynamics". *Journal of Marketing Research.* Vol. 35, febrero, 82-98.

MOORMAN, C. y MINER, A. S. (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity". *Journal of Marketing Research.* Vol. 34, febrero, 91-106.

MORGAN, R. M. y **HUNT, S. D.** (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing.* Vol. 58, julio, 20-38.

MORGAN, R. E.; KATSIKEAS, C. S. y APPIAH-ADU, K. (1998). "Market orientation and organizational learning capabilities". *Journal of Marketing Management.* Vol. 14, 353-381.

MORGAN, R. E. y STRONG, C. A. (1998). "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing.* Vol. 32, N° 11/12, 1.051-1.073.

MORGAN, R. E.; TURNELL, C. R. y STRONG, C. A. (1999). "Market-based organizational learning and business performance". EMAC *Conference*, 1-28.

NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing.* Octubre, 20-35.

NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1991). " Becoming more market oriented: an exploratory study of programmatic and market-back approaches ". *Marketing Science Institute. Working papers series. Report number:* 91-128. En **JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K.** (1996). "Market orientation: review, refinement, and roadmap". Journal of Market Focused Management. Vol. 1, N° 2, 119-135]

NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1993). "Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types". *European Journal of Marketing.* Vol. 27, N° 10, 33-51.

NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing.* Vol. 58, enero, 46-55.

NARVER, J. C.; JACOBSON, R. L. y SLATER, S. F. (1993). "Market orientation and business performance. An analysis of panel data". *Marketing Science Institute. Report number.*: 93-121.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

NUNNALLY, J. C. (1978). "Psychometric Theory". Editorial McGraw-Hill. 2ª Edición.

OCZKOWSKI, E. y FARRELL, M. A. (1998). "Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: the case of market orientation". *International Journal of Research in Marketing.* N° 15, 349-366.

OLAVARRIETA SOTO, S. A. (1997). "The role of market orientation, knowledge-related resources, and reputational asstes on firm performance: an integrative resource-based-model". Universidad de Georgia, EE.UU.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1983). "Service firms need marketing skills". *Business Horizons.* noviembre-diciembre, 28-31.

PARKINSON, S. y CHAMBERS, A. (1998). "Quality - the missing link for marketing orientation". EMAC *Conference*, 107-128.

PAYNE, A. F. (1988). "Developing a marketing-oriented organization". *Business Horizons.* Mayo-junio, 46-53.

PELHAM, A. M. (1993). "Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance". *Pennsylvania* State University. Tesis Doctoral.

PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (1996). "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 24, N° 1, 27-43.

PÉREZ BUSTAMANTE, G. (1999). "Knowledge management in agile innovative organizations": *Journal of Knowledge Management.* Vol. 3, N° 1, 6-17.

PETER, P. J. (1979) "Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices". *Journal of Marketing Research.* Vol. 16, febrero, 6-17.

PETERAF, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal.* Vol.14, N° 3, 179-191.

PHILLIPS, L. W. (1981). "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing". *Journal of Marketing Research.* Vol. XVIII, noviembre, 395-415.

PHILLIPS, L. W. y BAGOZZI, R. P. (1986). "On measuring organizational properties of distribution channels: methodological issues in the use of key informants". *Research in Marketing.* Vol. 8, 313-369.

PIERCE, J. L. y DELBECQ, A. L. (1977). "Organization structure, individual attitudes and innovation". *Academy of Management Review.* Vol. 2, enero, 27-37.

PORTER, M. E. (1980). "Competitive Strategy". Editorial The Free Press. New York.

PORTER, M. E. (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review.* Vol. 6, N° 4, 609-620.

PORTER, M. E. (1985). "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance". Versión en español: "Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior" (1989). Editorial Continental, cuarta edición, México.

PULENDRAN, S. y SPEED, R. (1996). "Commitment, marketing planning and market orientation: an empirical study". EMAC *Conference*, 2.033-2.041.

QUINN, R. E. (1988). "Beyond rational management"Jossey-Bass Inc., *Publishers.* En **DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, Jr., F. E.** (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis". *Journal of Marketing.* Vol. 57, enero, 23-27.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

REICHHELD, F. F. (1993). "Loyalty-based management". *Harvard Business Review.* Vol. 71, 64-73.

REVILLA GUTIÉREZ, E. (1996). "Factores determinantes del aprendizaje organizativo: un modelo de desarrollo de productos". Editorial Club Gestión de Calidad. Madrid. En **HERNANGÓMEZ BARAHONA, J.** (1998). "Saber y ganar: el reto de la empresa". *VIII* Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional". Las Palmas de Gran Canaria.

RIVERA CAMINO, J. (1998). "Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas". ESIC *Market.* Mayo-agosto, 43-69.

RIVERA CAMINO, J. (1999). "La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 5, Nº 3, 107-126.

RIVERA CAMINO, J.; MAYDEU OLIVARES, A. y LADO COUSTÉ, N. (1996). "El nivel de orientación al mercado de las entidades aseguradoras en España: una comparación con el mercado belga". *VIII* Encuentro de Profesores Univdersitarios de Marketing. Zaragoza.

ROBBINS, S. P. (1996). "Organizational behavior. Concepts, controversies, applications". Editorial Prentice Hall - International Editions. Séptima edición. New Jersey.

ROGERS, E. M. (1995). "Diffusion of innovations". Editorial The Free Press. 4ª Edición, New York.

RUEKERT, R. W. (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing.* Vol 9, agosto, 225-245.

RUEKERT, R. W. y WALKER, Jr., O. C. (1987). "Marketing´s interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence". *Journal of Marketing.* Vol. 51, enero, 1-19.

RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. y ROERING, K. J. (1985). "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance". *Journal of Marketing.* Vol. 49, invierno, 13-25.

RUIZ, M. (2000). "Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales". Universidad Nacional de Educación a Distancia.

RUMELT, R. P. (1991). "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal.* Vol. 12, Nº 3, 167-185.

SÁNCHEZ DEL RÍO VÁZQUEZ, M. E. (2001). "Efectos de la orientación al mercado sobre la satisfacción de los clientes". *Departamento* Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Sevilla. Tesis doctoral.

SANTESMASES MESTRE, M. (1993). "Marketing: conceptos y estrategias". Editorial Pirámide. Segunda edición.

SANTOS VIJANDE, Mª. L. (1996). "Estrategias de marketing y de producto en las empresas de alta tecnología: factores condicionantes del resultado de la innovación". Universidad de Oviedo. Tesis Doctoral.

SANTOS VIJANDE, Mª. L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y DÍAZ MARTÍN, A. M. (1998). "La orientación al mercado como cultura organizativa de gestión: influencia sobre los resultados de la innovación". *VIII* Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional". Las Palmas de Gran Canaria.

SANTOS VIJANDE, Mª. L.; SANZO PÉREZ, Mª. J.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. (2001). "Influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado empresarial: efectos sobre la competitividad". *XI* Congreso Nacional de ACEDE "La Nueva Economía". Zaragoza.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

SANZO PÉREZ, Mª JOSÉ; SANTOS VIJANDE, Mª LETICIA; VÁZQUEZ CASIELLES, RODOLFO y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, LUIS I. (2000). "El papel de la orientación al mercado en el marketing de relaciones: contrastación de un modelo integrador". *XII* Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Santiago de Compostela.

SAXE, R. y WEITZ, B. A. (1982). "The soco scale: a measure of the customer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research.* Vol. XIX, agosto, 343-351.

SCHMANLENSEE, R. (1985). "Do markets differ much?" *American Economic Review.* Vol. 75, junio, 341-351.

SCHNAARS, S. P. (1994). "Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor". Editorial Díaz de Santos.

SCHOEMAKER, P. J. H. (1990). "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science.* Vol. 36, octubre, 1.178-1.192.

SCHOEMAKER, P. J. H. y AMIT, R. S. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal.* Vol. 14, Nº 1, 33-46.

SELNES, F. (1993). "An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty". *European Journal of Marketing.* Vol. 27, Nº 9, 19-35.

SELNES, F. y SALLIS, J. (1999). "Relationship learning with key customers". *Marketing Science Institute. Report number*: 99-103.

SELNES, F.; JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996). "Market orientation in the United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study". *Scandinavian Journal of Management.* Vol. 12, 2, 139-157.

SELNES F. y WESENBERG, P. (1992). "Organizational process in becoming more market-oriented". *Norwegian Institute for Research in Marketing.* Working Paper nº 92-09.

SHAPIRO, B. P. (1989). "Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing". *Harvard-Deusto Business Review,* 3º trimestre, 3-10.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G. y WIDING, II, R. E. (1994). "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes". *Journal of Marketing Research.* Vol. XXXI, febrero, 106-116.

SIGUAW, J. A. y DIAMANTOPOULOS, A. (1994). "The market orientation measure: a reexamination of Narver and Slater's scale". *Prceedings of American Marketing Association Winter Educator's Conference.* Vol. 5, 150-151.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M. y BAKER, T. L. (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective". *Journal of Marketing.* Vol. 62, julio, 99-111.

SIMON, C. J. y SULLIVAN, M. W. (1993). "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach". *Marketing Science.* Vol. 12, Nº 1, 28-52.

SINKULA, J. M. (1994). "Market information processing and organizational learning". *Journal of Marketing.* Vol. 58, Nº 1, 35-45.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E. y NOORDEWEIR, T. (1997). "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 25, 4, 305-318.

SLATER, S. F. (1995). "Issues in conducting marketing strategy research". *Journal of Strategic Marketing.* Vol. 3, 257-270.

SLATER, S. F. (1997). "Developing a customer value-based theory of the firm". *Journal of the Academy of Marketing Science.* Vol. 25, Nº 2, 162-167.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994). "Market orientation, customer value, and superior performance". *Business Horizons.* Vol. 37, marzo-abril, 22-28.

SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing.* Vol. 59, julio, 63-74.

SRIVASTAVA, R. K. y SHOCKER, A. D. (1991). "Brand equity: a perspective on its meaning and measurement". *Marketing Science Institute. Report number*: 91-124. Cambridge (MA).

STEENKAMP, J. B. E. y VAN TRIJP, H. C. M. (1991). "The use of LISREL in validating marketing constructs". *International Journal of Research in Marketing.* Vol. 8, 283-299.

TEECE, D. J. (1986). "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy". *Research Policy.* Vol. 15, N° 6, 285-305.

TELLEFSEN, B. (1999). "Constituent Market Orientation". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, N° 2, 103-124.

THOMPSON, V. A. (1965). "Bureaucracy and innovation". *Administrative Science Quarterly.* Vol. 5, junio, 1-20.

THWAITES, D. y LYNCH, J. E. (1992). "Adoption of the marketing concept by UK building societes". *The Service Industries Journal.* Vol. 12, N° 4, 411-415.

TINOZIVA MAVONDO, F. (1999). "Market orientation: scale invariance and relationship to generic strategies across two countries". *Journal of Market-Focused Management.* Vol. 4, N° 2, 125-142.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1998). "El contenido y la estrategia del marketing: estado de la cuestión y nuevos planteamientos en el actual contexto económico y empresarial". *VIII* Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional". Las Palmas de Gran Canaria.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A.; DEL RÍO LANZA, A. B.; IGLESIAS ARGÜELLES, V. y SANZO PÉREZ, M.J. (1997). "Dimensiones de la orientación al mercado y sus efectos en las empresas del sector agroalimentario". *IX* Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Murcia.

TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P. y STILES, P. (1997). "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal". *Journal of Management Studies.* Vol. 34, N° 1, 53-73.

TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996). "Market orientation: a state-of-the-art review". EMAC *Conference*, 1.161-1.181.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y ANTTILA, M. (1999). "Marketing capability of market oriented organizations". EMAC *Conference*, 1-27.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y RAJALA, A. (1997). "Marketing Capability: a nexus of learning-based resources and prerequisite for market orientation". EMAC *Conference*, 1.220-1.240.

TZOKAS, N.; CARTER, S. y HYRIAZOPOULOS P. (1999). "Marketing and entrepreneurial orientation in small firms: a study in Greek manufacturing". EMAC *Conference*, 1-20.

VARELA GONZÁLEZ, J. A. y CALVO SILVOSA, A. (1998). "Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica". *Investigación Comercial Española (ICE).* N° 774, noviembre, 37-52.

VARELA GONZÁLEZ, J. A.; BENITO TORRES, L. y CALVO SILVOSA, A. (1996). "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica". *VIII* Encuentro de Profesores Univdersitarios de Marketing. Zaragoza.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

VARELA GONZÁLEZ, J. A.; CALVO SILVOSA, A.; MAGALHAES SERRA, E. y CARVALHO VIERIA, J. M. (1996). "Perspectivas sobre el constructo orientación al mercado. Análisis empírico de sus relaciones (1)". *X* Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés. Granada.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1998). "Contribución del marketing a la dirección estratégica: nuevos planteamientos para la teoría y la investigación". *VIII* Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional". Las Palmas de Gran Canaria.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. (1998). "Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales". Editorial Cívitas. Segunda Edición. Madrid.

VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Academy of Management Review.* Vol. 11, Nº 4, 801-814.

VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1987). "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence". *Journal of Management.* Vol. 13, Nº 1, 109-122.

VERHEES, F. (1998). "Market orientation, product innovation and company performance. Tha case of small independent companies". EMAC *Conference*, 139-154.

VILA, N.; KÜSTER, I. y TORÁN, F. (1998). "The relationship among market orientation, competitive dimensions, scope and resources endowments and performance. A subjective perspective through cluster analysis". EMAC *Conference*, 499-512.

WEBSTER, C. (1993). "Refinement of the marketing culture scales and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm". *Journal of Business Research.* Vol. 26, 111-131.

WEBSTER, F. E. (1992a). "Executing the new marketing concept". *Marketing Management.* Vol. 3, Nº1, 91-96.

WEBSTER, Jr., F. E. (1988a). "Comment by Frederick E. Webster, Jr". *Journal of Marketing.* Vol. 52, octubre, 48-51.

WEBSTER, Jr., F. E. (1988b). "The rediscovery of the marketing concept". *Business Horizons.* mayo-junio, 29-39.

WEBSTER, Jr., F. E. (1992b). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing.* Vol. 56, octubre, 1-17.

WEBSTER, Jr., F. E. (1994). "Market-driven management. Using the new concept to create a customer-oriented company". Editorial John Wiley & Sons, Inc.

WEINER, N. y MAHONEY, T. A. (1981). "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences". *Academy of Management Journal.* Vol. 24, Nº 3, 453-470.

WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal.* Vol. 5, Nº 2, 171-180.

WIND, J. y MAHAJAN, V. (1997). "Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue". *Journal of Marketing Research.* Vol. 34, febrero, 1-12.

WONG, V. y SAUNDERS, J. (1993). "Business orientations and corporate success". *Journal of Strategic Marketing.* Vol. 1, 20-40.

WRIGHT, P .M. y MCMAHAN, G. C. (1992). "Theorical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management.* Vol. 18, Nº 2, 295-320.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

YARBROUGH, L. K. (1996). "Corporate culture, market orientation, and customer satisfaction: interrelationships and impact on firm performance". Universidad de Arkansas, EE.UU. Tesis doctoral.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R y HOLBEK, J. (1973). "Innovations and organizations". Editorial John Wiley & Sons. New York.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Anexo I. Carta de presentación y cuestionario

UNIVERSIDAD
DE
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEDE – Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Muy Señor mío:

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, estamos realizando una investigación con el propósito de identificar y evaluar la contribución al éxito de los recursos intangibles de marketing en las empresas españolas. Con esta investigación esperamos contribuir, tanto desde el punto de vista académico como profesional, a entender mejor el papel y relevancia de los recursos intangibles como medio para la mejora de la competitividad empresarial.

Dado que la validez de un estudio empírico de esta naturaleza requiere que la encuesta sea cumplimentada por miembros de la organización que tengan una visión de conjunto de la misma, hemos considerado que deben ser los altos directivos los que cumplimenten dicha encuesta. Consideramos que por la posición que ocupa en el organigrama de su empresa, usted tiene una visión completa y objetiva de las dimensiones organizativas objeto de estudio. Por consiguiente, le solicitamos que cumplimente personalmente el cuestionario adjunto y que ni discuta ni consulte con otros miembros de su empresa las preguntas del cuestionario hasta que todos lo hayan cumplimentado y enviado.

Naturalmente, la información que nos facilite será tratada exclusivamente para los fines de la investigación, garantizándole su ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD y ANONIMATO. Las conclusiones de la investigación se presentarán de forma agregada o resumida, sin que exista la posibilidad de poder identificar a cada una de las empresas participantes en el estudio.

Confiamos que los resultados de esta investigación amplíen y mejoren el conocimiento de los recursos intangibles, como medios de atracción y retención de los clientes, y puedan esclarecer vías suplementarias de mejora de la competitividad empresarial, así como nuevas líneas de actuación, apoyo y fomento del tejido productivo español.

Gustosamente les enviaremos un resumen de las conclusiones, si así lo desea. Quedamos a su disposición para responder a cualquier pregunta que tenga, bien por correo electrónico (aquintana@empresariales.ulpgc.es), fax o llamando al teléfono 928458120 / 1800.

Le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración, sin los cuales esta investigación no podría realizarse.

Atentamente,

Agustín Quintana Déniz
Profesor Asociado del área de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

(85-93)

¿En qué medida los siguientes indicadores en su empresa han sido menores o mayores que el promedio del sector durante el último año?

Menor						Mayor	INDICADORES SUBJETIVOS
1	2	3	4	5	6	7	Rentabilidad sobre la inversión
1	2	3	4	5	6	7	Crecimiento de la cifra de ventas
1	2	3	4	5	6	7	Margen comercial de las ventas
1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción de los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Lealtad de los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Crecimiento de la cuota de mercado

¿Podría indicarnos el porcentaje promedio alcanzado en su empresa de cada uno de los siguientes indicadores durante el último año?

INDICADORES OBJETIVOS	Porcentaje
Rentabilidad de la inversión	_____%
Beneficio sobre las ventas	_____%
Crecimiento de la cuota de mercado	_____%

9 ¿Podría indicarnos cuál es su nivel de participación en las siguientes decisiones empresariales?

(94-99)

Nunca participa						Siempre participa	PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES
1	2	3	4	5	6	7	Formulación e implantación de la estrategia de segmentación de mercados: identificación, evaluación, selección de los clientes objetivo
1	2	3	4	5	6	7	Establecimiento de las políticas de selección, formación y remuneración del personal (dirección de los recursos humanos)
1	2	3	4	5	6	7	Selección, negociación y gestión de las relaciones con el/los canal/es de distribución o clientes directos
1	2	3	4	5	6	7	Selección y gestión de la gama de productos a comercializar por la empresa
1	2	3	4	5	6	7	Fijación de márgenes comerciales, descuentos, bonificaciones y créditos a los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Decisiones sobre la política de comunicación de la empresa (promoción de ventas, publicidad, etc.)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

10 Datos de clasificación. Información relativa a la empresa y al informante

(100-117)

INFORMACIÓN RELATIVA A LA EMPRESA

Año de fundación de su empresa _____

Ventas en millones de ptas. (último ejercicio) _____

Número actual de empleados _____

¿Cuál es la distribución porcentual del capital en su empresa?

Privado español	_____%
Público español	_____%
Extranjero	_____%
Total	100%

¿Cómo se distribuye el mercado geográfico de su empresa?

Regional	_____%
Nacional	_____%
Unión Europea	_____%
Resto del Mundo	_____%
Total	100%

Respecto a sus ventas totales, los consumidores finales de sus productos son:

Particulares	_____%
Empresas	_____%
Total	100%

Por favor, indique el sector de actividad al que pertenece su empresa

Alimentación y bebidas	1
Maquinaria eléctrica y electrónica	2

INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE

Cargo que ocupa actualmente en la empresa:

Director General	1
Director de Marketing / Comercial	2
Otros *(especificar)*.	3

Antigüedad en la empresa:

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Más de 10 años	3

Número de años en el puesto actual o equivalente:

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Más de 10 años	3

Años de experiencia en el sector:

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Más de 10 años	3

Estudios / formación:

Primarios	1
Bachiller / formación profesional	2
Universitarios Medios	3
Universitarios superiores	4

(118)

Totalmente inseguro						Totalmente seguro	GRADO DE SEGURIDAD EN LAS RESPUESTAS
1	2	3	4	5	6	7	¿Con qué grado de seguridad ha respondido a las preguntas de este cuestionario?

SI DESEA UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO, POR FAVOR INDIQUE SU NOMBRE Y DIRECCIÓN

Nombre y apellidos:

Dirección:

PARA DEVOLVER EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO utilice el sobre franqueado que se le adjunta o bien puede remitirlo por fax al número 928 451829.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

UNIVERSIDAD
DE
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recoger información sobre los recursos intangibles y capacidades de marketing de la empresa española y evaluar su contribución a los resultados empresariales. Está estructurado en 10 secciones, delimitadas por una serie de cuestiones interrelacionadas que han de responderse generalmente en escalas de 7 posiciones, donde, el 1 indica "totalmente en desacuerdo", el 4 "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y el 7 "totalmente de acuerdo". Este cuestionario también será cumplimentado por otros altos directivos de su empresa por lo que en su cumplimentación le rogamos que ni consulte ni discuta las preguntas hasta que todos los cuestionarios hayan sido cumplimentados y enviados.

Si su empresa posee varias y muy distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), seleccione la que mejor la represente y refiérase sólo a esta UEN en la evaluación de sus respuestas. Por favor, conteste a todas las preguntas incluidas en el cuestionario de la forma más precisa posible, centrándose en las prácticas, valores, actitudes o creencias que efectivamente predominan en su empresa, y no en las prácticas deseadas o deseables. Tenga presente que no hay repuestas buenas ni malas, sino distintas percepciones sobre los fenómenos o dimensiones organizativas, que deben evaluarse tal y como considera que se manifiestan en su empresa y no como idealmente piensa que deberían ser. El tiempo estimado para la cumplimentación del cuestionario es de 20 minutos aproximadamente.

Si lo considera oportuno, puede realizar cualquier comentario o agregar algo a su respuesta. Sus comentarios serán leídos atentamente y tomados en consideración. Las respuestas se tratarán anónimamente y todos los datos serán analizados de forma agregada. No dude en contactar conmigo si le surge cualquier interrogante o precisa de alguna aclaración durante la lectura del cuestionario, gustosamente estaré a su disposición en el teléfono: 928 458120. También podrá dejarme un mensaje en la conserjería de la Facultad de Empresariales, teléfono: 928 451800, enviarme un fax al número 928 451829 o un correo electrónico a la dirección: aquintana@empresariales.ulpgc.es.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1 — En esta primera sección le presentamos una serie de proposiciones que hacen referencia a los valores, normas y creencias de las organizaciones. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo en la medida que describan la situación en su empresa. Redondee con un círculo el número que refleje su opinión, teniendo en cuenta que el 1 indica su total desacuerdo con la expresión, y el 7 indica su acuerdo total.

(2-22)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	VALORES, NORMAS Y CREENCIAS
1	2	3	4	5	6	7	En general, todos los directivos están de acuerdo en que la capacidad de aprendizaje de nuestra empresa es la clave de nuestra ventaja competitiva
1	2	3	4	5	6	7	Consideramos que el aprendizaje es un instrumento clave para la mejora
1	2	3	4	5	6	7	En general, consideramos que el aprendizaje es una inversión y no un gasto
1	2	3	4	5	6	7	El aprendizaje es un elemento necesario para garantizar nuestra supervivencia
1	2	3	4	5	6	7	Tenemos un propósito común en nuestra empresa
1	2	3	4	5	6	7	Existe un acuerdo total en la razón de ser o visión de nuestra empresa en todos los niveles, funciones y departamentos
1	2	3	4	5	6	7	Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de nuestra empresa
1	2	3	4	5	6	7	Todos los empleados se sienten copartícipes de la dirección de la empresa
1	2	3	4	5	6	7	Enjuiciamos abiertamente nuestras presunciones, creencias o suposiciones sobre los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Todos somos conscientes de que siempre debemos considerar las múltiples vías por las que obtenemos la información del mercado
1	2	3	4	5	6	7	Colectivamente rara vez ponemos en tela de juicio nuestros propios sesgos sobre la forma en que interpretamos la información del cliente
1	2	3	4	5	6	7	Tomamos las decisiones después de discutir abiertamente los hechos, las conclusiones de las investigaciones, los datos y los criterios técnicos
1	2	3	4	5	6	7	El personal encargado de ejecutar las decisiones participa en la toma de decisiones
1	2	3	4	5	6	7	Los aspectos políticos relacionados con el poder en la empresa son los más importantes en la toma de decisiones
1	2	3	4	5	6	7	Una vez tomada una decisión, la dirección la comunica y justifica a los empleados
1	2	3	4	5	6	7	Todos los empleados se preocupan por responder rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado
1	2	3	4	5	6	7	La alta dirección busca activamente ideas innovadoras
1	2	3	4	5	6	7	Rechazamos las innovaciones muy arriesgadas
1	2	3	4	5	6	7	En nuestra empresa nos preocupamos por la innovación y el cambio
1	2	3	4	5	6	7	Hay un sentimiento general de confianza entre los distintos grupos de trabajo
1	2	3	4	5	6	7	El personal siente que todos los miembros de la empresa escuchan sus ideas, opiniones y la información que desean aportar

2 Por favor, indique en qué grado las siguientes proposiciones describen la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado de su empresa.

(23-37)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	CAPACIDAD DE SEGUIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL MERCADO
1	2	3	4	5	6	7	Estamos muy comprometidos con el conocimiento riguroso del mercado, clientes y distribuidores, como base para la toma de decisiones
1	2	3	4	5	6	7	Nuestro seguimiento del mercado es frecuente y profundo, va más allá del seguimiento de las ventas y participación del mercado, llegando incluso al análisis continuo de la satisfacción y lealtad de los clientes
1	2	3	4	5	6	7	La disposición del personal de contacto con el cliente a suministrar información a la dirección sobre el mercado (por ejemplo, cambios en los requerimientos de los clientes y acciones de la competencia) es limitada, no hay incentivos ni disponemos de los mecanismos adecuados
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra investigación en conceptos de productos innovadores se limita a copiar a la competencia. No realizamos actividades de investigación formales a este respecto
1	2	3	4	5	6	7	Con mucha frecuencia, además de los equipos de ventas y marketing, los miembros de otros departamentos visitan a los clientes o distribuidores
1	2	3	4	5	6	7	Nuestro conocimiento de los segmentos de mercado se limita a los datos disponibles en las clasificaciones sectoriales
1	2	3	4	5	6	7	Conocemos rigurosamente a nuestros competidores
1	2	3	4	5	6	7	Consideramos que las quejas son oportunidades para el aprendizaje y no la evidencia de nuestro fracaso
1	2	3	4	5	6	7	Conocemos con amplitud y profundidad la eficiencia en costes y eficacia de nuestros programas de marketing
1	2	3	4	5	6	7	Sistemáticamente realizamos auditorías a todos los programas de marketing, comunicamos sus resultados y recomendamos muchas mejoras
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros sistemas de información permiten a todos los directivos disponer a tiempo de mucha información de marketing
1	2	3	4	5	6	7	La información sobre el cliente y la competencia está muy integrada en todas las fases del proceso de desarrollo de nuevos productos
1	2	3	4	5	6	7	Nuestras actividades de investigación comercial se limitan al análisis de las ventas y a relaciones esporádicas con proveedores de datos externos
1	2	3	4	5	6	7	Dependemos de terceros para el análisis e interpretación de los estudios de mercado
1	2	3	4	5	6	7	Compartimos nuestro conocimiento sobre el comportamiento y actividad del mercado en todos los niveles jerárquicos y funciones

3 Por favor, indique en qué grado las siguientes propuestas describen la vinculación o relación con sus principales clientes directos o consumidores.

(38-46)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	CAPACIDAD DE VINCULACIÓN CON EL CANAL INTERMEDIARIO O DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES
1	2	3	4	5	6	7	Consideramos a los clientes como socios y activos de la empresa que deben gestionarse para alcanzar los objetivos de la empresa
1	2	3	4	5	6	7	Disponemos y utilizamos amplia información para estimar cómo afecta la variación en el índice de retención de clientes sobre la rentabilidad de la empresa
1	2	3	4	5	6	7	Otorgamos un tratamiento especial y/o elaboramos programas de lealtad a los clientes con mayor potencial de ventas a largo plazo
1	2	3	4	5	6	7	Hay una estrecha colaboración con los clientes más importantes, hasta el punto de que compartimos con ellos mucha información y la integramos en sistemas conjuntos
1	2	3	4	5	6	7	Los equipos de ventas controlan todos los contactos con los clientes y filtran la información al resto de la empresa
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros procedimientos comerciales y sistemas de incentivos están diseñados para aumentar la retención de los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Consideramos a los canales intermediarios como colaboradores de la empresa con intereses compartidos a largo plazo
1	2	3	4	5	6	7	Utilizamos activamente las nuevas tecnologías de la información (redes, Internet) para modificar nuestra oferta comercial y estrechar las relaciones con los clientes
1	2	3	4	5	6	7	Evaluamos la eficacia de las relaciones con nuestros clientes fundamentándonos más en la lealtad de los clientes y rotación/lealtad de los empleados que en los criterios de ingresos, beneficios y satisfacción del cliente

4 Entendiendo el proceso de pensamiento estratégico de la empresa como la forma en la que se concibe, crea, selecciona y formula la estrategia empresarial, a continuación le exponemos un conjunto de proposiciones que hacen referencia a diversas características o dimensiones de dichos procesos. Por favor, indique en qué grado estas proposiciones describen las características de este proceso en su empresa.

(47-56)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	CAPACIDAD DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
1	2	3	4	5	6	7	Nuestro proceso de planificación estratégica enfatiza más en la colaboración entre los distintos departamentos y funciones de la empresa para la creación de estrategias integradas que en los costes y equilibrio presupuestario de cada función
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros procesos de planificación estratégica se adaptan al ritmo de los eventos que afectan a los temas estratégicos, por ejemplo, liberalizaciones de precios, cambios tecnológicos o nuevas demandas del cliente, independientemente del ciclo presupuestario anual
1	2	3	4	5	6	7	Los equipos interfuncionales tienen una alta participación en los procesos de planificación estratégica
1	2	3	4	5	6	7	El horizonte temporal de planificación está centrado en los beneficios del año próximo y en la rápida recuperación de la inversión
1	2	3	4	5	6	7	Utilizamos el análisis estratégico para identificar los temas clave y las ventajas competitivas
1	2	3	4	5	6	7	En nuestro proceso de planificación partimos de un conocimiento profundo y compartido de cuáles son las dimensiones que crean valor para los clientes, de las fuentes de beneficios y del comportamiento de la competencia
1	2	3	4	5	6	7	Evaluamos las iniciativas y acciones comerciales alternativas por los gastos que suponen a corto plazo
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros recursos de marketing son los adecuados y se utilizan eficientemente

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	CAPACIDAD DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
1	2	3	4	5	6	7	La alta dirección identifica formalmente las contingencias más importantes y desarrolla los correspondientes planes para hacer frente a las mismas
1	2	3	4	5	6	7	Las estrategias que revisa la alta dirección son principalmente las de carácter financiero (previsiones financieras anuales y presupuestarias)

5 Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes dimensiones de la innovación en la realidad de su empresa.

(57-62)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros productos y servicios están siempre a la vanguardia tecnológica
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra empresa es reconocida por la innovación en sus productos y/o servicios
1	2	3	4	5	6	7	Generalmente somos los primeros en comercializar nuevos productos o servicios
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra empresa normalmente lidera los cambios en nuestro sector
1	2	3	4	5	6	7	En nuestra empresa, generalmente no innovamos en los procesos administrativos y de producción
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra empresa es más innovadora que la competencia y que otras empresas en general

6 Por favor, podría indicarnos su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones en la medida que reflejen el papel o funciones que desempeña la marca principal de su cartera de productos.

(63-68)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	IMPORTANCIA DE LA MARCA
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra principal marca nos facilita la tarea de atracción de nuevos clientes
1	2	3	4	5	6	7	La familiaridad de nuestra principal marca nos facilita la introducción de nuevos productos o servicios
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra principal marca contribuye a que podamos comunicar un mensaje coherente a los clientes seleccionados, es decir, comunicar efectivamente a qué grupos de clientes va dirigida y a qué grupos no
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra principal marca contribuye de forma significativa a la lealtad de los clientes en la categoría de compra de nuestro producto
1	2	3	4	5	6	7	Nuestra principal marca actúa como una barrera a la competencia
1	2	3	4	5	6	7	Invertimos recursos para aumentar el valor de nuestra principal marca

7 ¿En qué medida las siguientes afirmaciones reflejan su entorno de mercado y tecnológico?

(69-78)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	ENTORNO DE MERCADO Y TECNOLÓGICO
1	2	3	4	5	6	7	En nuestro sector, las preferencias de los consumidores por los productos cambian lentamente a lo largo del tiempo
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros consumidores tienden a buscar siempre nuevos productos
1	2	3	4	5	6	7	Los nuevos consumidores tienen necesidades relativas a los productos diferentes a las de nuestros consumidores actuales
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros productos y servicios son demandados por consumidores que nunca los habían comprado antes
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros clientes actuales son, en su mayoría, clientes que ya teníamos en el pasado
1	2	3	4	5	6	7	La tecnología cambia rápidamente en nuestro sector
1	2	3	4	5	6	7	Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades a nuestro sector
1	2	3	4	5	6	7	En nuestro sector es muy difícil prever dónde estará la tecnología en los próximos dos o tres años
1	2	3	4	5	6	7	Los avances tecnológicos en nuestro sector han favorecido el surgimiento de un gran número de ideas sobre nuevos productos
1	2	3	4	5	6	7	En nuestro sector los avances tecnológicos son relativamente menores

8 Resultados de los nuevos productos o servicios y resultados globales. ¿Podría indicarnos su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los siguientes criterios de resultados de los nuevos productos o servicios en su empresa?

(79-84)

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	RESULTADOS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS
1	2	3	4	5	6	7	La introducción de nuestros productos/servicios siempre se realiza en el momento preciso
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros nuevos productos/servicios son generalmente rentables
1	2	3	4	5	6	7	Nuestros nuevos productos/servicios son generalmente éxitos de ventas
1	2	3	4	5	6	7	Los nuevos productos/servicios que comercializamos logran rápidamente altas participaciones en el mercado
1	2	3	4	5	6	7	Habitualmente somos los primeros en comercializar nuevas aplicaciones del producto
1	2	3	4	5	6	7	Generalmente introducimos en el mercado un mayor número de productos nuevos que nuestros principales competidores

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Anexo II. Escalas de medida de la Orientación al Mercado

NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990:24)

Orientación al cliente

1. Compromiso con el cliente.
2. Creación de valor para el cliente.
3. Conocimiento de las necesidades del cliente.
4. Fijación de objetivos de satisfacción del cliente.
5. Medición del grado de satisfacción del cliente.
6. Servicio posventa.

Orientación a la competencia

7. Los vendedores comparten información sobre los competidores.
8. La empresa responde rápidamente a las acciones de los competidores.
9. La alta dirección discute las estrategias de los competidores.
10. Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas.

Coordinación interfuncional

11. La empresa dispone de información relativa a la competencia.
12. Todas las funciones comparten la información.
13. Integración funcional en la estrategia de la empresa.
14. Todas las funciones contribuyen a crear valor a los clientes.
15. Se comparten los recursos con otras unidades de negocio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DENG, S. y DART, J. (1994:740-742)

Orientación al Cliente

1. El precio es la característica de venta más importante para nuestros clientes (*).
2. Alentamos los comentarios de los clientes –incluso las quejas- porque nos ayudan a realizar un trabajo mejor.
3. El servicio posventa es un elemento importante de nuestra estrategia empresarial.
4. Nos concentramos en la producción y dejamos que nuestros distribuidores se preocupen por las ventas (*).
5. En nuestra empresa las "ventas" y el "marketing" son la misma cosa (*).
6. Estamos muy comprometidos con nuestros clientes.
7. Buscamos vías de creación de valor al cliente con nuestros productos.
8. Medimos regularmente la satisfacción del cliente.
9. Nuestra empresa podría ir mucho mejor si nuestra fuerza de ventas se esforzase más.
10. En nuestra empresa el trabajo más importante del marketing es promocionar nuestros productos y servicios (*).
11. En nuestra empresa el trabajo más importante del marketing es identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
12. Definimos la calidad del producto en términos de satisfacción del cliente.

Orientación a la Competencia

13. Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.
14. Con frecuencia recogemos datos de mercado que nos ayudan a dirigir nuestros planes de los nuevos productos (*).
15. Nuestros vendedores tienen instrucciones para hacer un seguimiento e informar sobre las actividades de la competencia.
16. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.
17. Nuestra alta dirección discute con frecuencia los programas de la competencia.
18. Seleccionamos las oportunidades sobre la base de la ventaja competitiva.

Coordinación Interfuncional

19. En nuestra empresa el personal de marketing tiene una importante participación en el desarrollo de los productos nuevos.
20. Además del personal del departamento de marketing, el personal de otros departamentos (equipo de la alta dirección, investigación, producción) contacta regularmente con los clientes (*).
21. Todos los departamentos comparten la información de mercado.
22. Todos los departamentos están involucrados en la preparación de los planes de la empresa.
23. Hacemos un buen trabajo de integración de las actividades de cada departamento.
24. El personal de marketing de nuestra organización interactúa con frecuencia con miembros de otros departamentos como los de producción, finanzas, distribución física, etc.
25. En nuestra empresa el marketing está confinado en el departamento de marketing/ventas (*).
26. En nuestra empresa consideramos que el marketing es una guía filosófica para toda la organización.

Énfasis en los Beneficios

27. Nuestra empresa realiza muy pocas actividades de planificación formal en marketing (*).
28. Aunque nuestra empresa utiliza a distribuidores, tenemos un buen conocimiento de los requerimientos de los clientes finales (*).
29. Nuestro sistema de información podría determinar rápidamente la rentabilidad de cada una de las líneas de producto.
30. Nuestro sistema de información podría determinar rápidamente la rentabilidad de cada uno de los territorios de venta.
31. Nuestro sistema de información podría determinar rápidamente la rentabilidad de cada uno de nuestros clientes.
32. Nuestro sistema de información podría determinar rápidamente la rentabilidad de cada uno de nuestros métodos de distribución.
33. Tenemos una buena idea del potencial de ventas de cada uno de nuestros mercados.

(*) ítemes eliminados para mejorar la fiabilidad del instrumento

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

MKTOR Unidimensional. FARRELL, M. A. y OCZKOWSKI, E. (1997:6-7)

1. Diagnosticamos y evaluamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir a las necesidades de los clientes.
2. Nuestra estrategia para alcanzar una ventaja competitiva se basa en nuestro conocimiento de las necesidades del cliente.
3. Las estrategias de nuestra empresa están guiadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear mayor valor para los clientes.
4. Seleccionamos a nuestros clientes o grupos de clientes objetivos donde tenemos, o podemos desarrollar, una ventaja competitiva.
5. El equipo de alta dirección discute regularmente las fortalezas y estrategias de la competencia.
6. Comunicamos la información sobre el éxito o fracaso de las experiencias con los clientes a todas las funciones de la empresa.
7. Todas las funciones de la empresa (por ejemplo; marketing, ventas, producción, I+D, finanzas/contabilidad, etc.) están integradas para servir a las necesidades de nuestros mercados objetivos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998:218-219)

Orientación al cliente

1. Mostramos un compromiso hacia los pacientes.
2. Creamos servicios que ofrezcan valor a los pacientes.
3. Comprendemos las necesidades de los pacientes.
4. La satisfacción de los pacientes es nuestro principal objetivo.
5. Medimos la satisfacción de los pacientes.
6. Prestamos servicios de seguimiento.

Orientación a la competencia

7. El personal encargado de los distintos servicios discute la información sobre la competencia.
8. El personal encargado de las distintas unidades de servicio responde rápidamente a las acciones de la competencia.
9. La alta dirección discute las estrategias de la competencia.
10. La alta dirección selecciona oportunidades para alcanzar ventajas competitivas.

Coordinación interfuncional

11. Las unidades de servicio trabajan conjuntamente para ajustarse a las necesidades de los pacientes.
12. Las unidades de servicio comparten información sobre la empresa con los demás.
13. Las estrategias de la empresa están integradas entre las distintas unidades de servicio.
14. Todas las unidades de servicio trabajan conjuntamente para ofrecer valor al paciente.
15. Las distintas unidades de servicio comparten recursos entre sí.

Enfoque a largo plazo

16. Adoptamos un enfoque a largo plazo respecto a los beneficios.
17. Satisfacemos a todos los grupos de interés clave a largo plazo.
18. Pretendemos alcanzar márgenes de beneficio positivos a largo plazo.
19. Descubrimos e implementamos nuevo valor a los pacientes.
20. Intentamos superar cualquier deficiencia en el servicio.

Énfasis en la supervivencia y crecimiento / beneficio

21. Requerimos una rápida recuperación de la inversión de los nuevos servicios e instalaciones.
22. Los beneficios se miden en cada unidad de servicio.
23. La alta dirección enfatiza en la mejora de los resultados respecto a la competencia.
24. Se requiere que todas las unidades de servicio sean rentables.
25. Enfatizamos en unos ingresos suficientes para cubrir los gastos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J., y KUMAR, A. (1993:476); JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993:65-66)

Generación de la inteligencia

1. En esta unidad de negocio, nos reunimos con los clientes, al menos una vez al año, para descubrir qué productos o servicios necesitarán en el futuro (*).
2. El personal de nuestro departamento de producción interactúa directamente con los clientes para saber cómo atenderles mejor.
3. En esta unidad de negocio realizamos internamente muchas de investigaciones de mercado (*).
4. No detectamos con rapidez los cambios en las preferencias de nuestros clientes (R) (*).
5. Encuestamos a los usuarios finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios (*).
6. A menudo entrevistamos a quienes pueden influir en nuestros compradores finales (por ejemplo, detallistas, distribuidores).
7. Recabamos información del sector a través de medios informales (por ejemplo, comidas con agentes del sector, conversaciones con miembros del canal de distribución).
8. En nuestra unidad de negocio, la inteligencia sobre nuestros competidores se genera independientemente por varios departamentos.
9. No detectamos con rapidez los cambios fundamentales habidos en nuestro sector (por ejemplo, competencia, tecnología, regulaciones) (R) (*).
10. Periódicamente revisamos el posible efecto de los cambios habidos en nuestro entorno empresarial (por ejemplo, regulaciones) sobre nuestros clientes (*).

Diseminación de la inteligencia

11. En esta unidad de negocio se intercambia de manera informal mucha información sobre las tácticas y estrategias de nuestros competidores.
12. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y desarrollos del mercado (*).
13. En nuestra unidad de negocio el personal de marketing dedica una parte de su tiempo a la discusión de las necesidades futuras de los clientes con otros departamentos funcionales (*).
14. En nuestra unidad de negocio periódicamente circulan documentos (por ejemplo, informes, cartas) que proporcionan información sobre nuestros clientes.
15. Cuando algo importante le ocurre a un cliente de interés del mercado, la unidad de negocio en su conjunto lo conoce en un breve período de tiempo (*).
16. Los datos de satisfacción del cliente se diseminan a todos los niveles de la organización sobre una base regular (*).
17. Hay poca comunicación sobre la evolución del mercado entre los departamentos de marketing y producción (R) (*).
18. Cuando un departamento descubre algo importante sobre la competencia, no alerta con rapidez a los otros departamentos (R) (*).

Respuesta a la inteligencia de mercado

19. Continuamente estamos tomando decisiones para responder a los cambios de precios de nuestra competencia (R) (*).
20. Los principios de la segmentación del mercado dirigen nuestros esfuerzos de desarrollo de nuevos productos.
21. Por una u otra razón tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de los productos y servicios de nuestros clientes (R) (*).
22. Periódicamente revisamos los esfuerzos de desarrollo de nuestros productos para asegurarnos que están en línea con los deseos de nuestros clientes (*).
23. Nuestros planes de empresa están más guiados por los avances tecnológicos que por la investigación de mercados (R).
24. Varios departamentos se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios que tienen lugar en el entorno de nuestro negocio (*).
25. Las líneas de productos que comercializamos dependen más de las políticas internas que de las necesidades reales del mercado (R).
26. Si nuestro principal competidor lanzase una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros implementaríamos una respuesta inmediatamente (*).
27. Las actividades de los distintos departamentos en nuestro negocio están bien coordinadas (*).
28. En nuestra unidad de negocio las quejas de nuestros clientes no se tienen en consideración (R) (*).
29. Incluso si propusiésemos un gran plan de marketing, probablemente nosotros no seríamos capaces de implementarlo en el tiempo adecuado (R) (*).
30. Respondemos rápidamente a los cambios significativos en las estructuras de precios de nuestros competidores.
31. Cuando descubrimos que los clientes están descontentos con la calidad de nuestro servicio, inmediatamente tomamos acciones correctoras.
32. Cuando descubrimos que a los clientes les gustaría que modificásemos un producto o servicio, los departamentos involucrados aúnan esfuerzos para modificarlo (*).

(R) Ítemes en sentido inverso.

(*) Ítems retenidos que reducen la escala a 20 ítemes y mejoran la bondad del ajuste a un modelo compuesto por un factor general más los tres factores correlacionados de los componentes de la OM; lo que permite que las subescalas pueden evaluar cada uno de los componentes específicos de la OM.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993:102)

Generación de la inteligencia de mercado

1. Existencia de medios en la empresa para realizar investigaciones de mercado.
2. Encargo de la investigación en marketing a empresas especializadas.
3. Mantenimiento de libros-registro de las quejas de los clientes.
4. La fuerza de ventas contacta con el cliente.
5. Otros contactos con el cliente.

Diseminación de la inteligencia

6. Frecuencia de los contactos entre la función de marketing y otras funciones.
7. Diseminación del plan estratégico.

Respuesta a la inteligencia de mercado

8. Disposición de información previa a la compra / consideración de los clientes potenciales.
9. Iniciación en el desarrollo de nuevos productos / modificación de productos.
10. Sofisticación de las técnicas de segmentación.
11. Logros de calidad mediante la consulta a los clientes.
12. Logros de calidad incorporando las consideraciones de los clientes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

MARKOR Unidimensional. FARRELL, M. A. y OCZKOWSKI, E. (1997:7-8)

1. En esta organización, nos reunimos con los clientes, al menos una vez al año para descubrir qué productos o servicios necesitarán los clientes en el futuro.
2. En esta organización realizamos internamente gran cantidad de investigación de mercados.
3. Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes (R).
4. Encuestamos a los usuarios finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
5. Periódicamente revisamos el efecto probable de los cambios en nuestro entorno empresarial (por ejemplo, regulaciones) sobre nuestros clientes.
6. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez cada trimestre para discutir las tendencias y evolución del mercado.
7. En nuestra organización el personal de marketing dedica una parte de su tiempo a la discusión de las necesidades futuras de los clientes con otros departamentos funcionales.
8. Varios departamentos se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios que tienen lugar en el entorno de nuestro negocio.
9. Si nuestro principal competidor fuese a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros implementaríamos una respuesta inmediatamente.
10. Las actividades de los distintos departamentos en nuestro negocio están bien coordinadas.

(R) Ítemes en sentido inverso.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

SANTOS VIJANDE, M. L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R., y DÍAZ MARTÍN, A. M. (1998:8)

Generación de la inteligencia de marketing

1. Fuentes de información empleadas sobre las necesidades y preferencias de los consumidores:
   - 1.1. Informes de la fuerza de ventas.
   - 1.2. Informes internos.
   - 1.3. Investigación de mercados.
   - 1.4. Información publicada.
   - 1.5. Diálogo con los clientes de la empresa.

2. Fuentes de ideas de nuevos productos más empleadas en la organización:
   - 1.6. Ideas aportadas por los clientes de la empresa.
   - 1.7. Departamento de I+D.
   - 1.8. Equipo de ventas.
   - 1.9. Ejecutivos de marketing.
   - 1.10. Otros ejecutivos de la empresa.
   - 1.11. Productos de la competencia.
   - 1.12. Distribuidores.
   - 1.13. Otras fuentes.

Diseminación

3. Grado en que se intercambia información sobre el mercado y sus tendencias entre marketing y:
   - 1.14. Ventas.
   - 1.15. Producción.
   - 1.16. Contabilidad.
   - 1.17. Distribución.
   - 1.18. Finanzas.

4. Grado de colaboración entre marketing e I+D en las siguientes materias:
   - 1.19. Definición de objetivos y prioridades de nuevos productos.
   - 1.20. Análisis de las necesidades de los clientes.
   - 1.21. Desarrollo de nuevos productos de acuerdo con las necesidades del mercado.
   - 1.22. Intercambio de información sobre las estrategias y reacciones de la competencia.

Respuesta

5. Frecuencia de empleo de las siguientes técnicas analíticas de marketing:
   - 1.23. Análisis de oportunidades y amenazas.
   - 1.24. Valoración de la efectividad en la ejecución de marketing.
   - 1.25. Ciclo de vida del producto.
   - 1.26. Auditoría de marketing.
   - 1.27. Simulación de mercado.
   - 1.28. Curva de experiencia.
   - 1.29. Matrices cartera de productos.
   - 1.30. Mapas de percepción y posicionamiento.
6. Importancia de la utilización de las siguientes herramientas de marketing:
   - 1.31. Imagen de los productos.
   - 1.32. Productos que incorporen la última tecnología.
   - 1.33. Personal de ventas altamente cualificado.
   - 1.34. Buen sistema de servicios de apoyo al cliente.
   - 1.35. Competitividad en precios.
   - 1.36. Línea de productos muy completa.
   - 1.37. Buena reputación de los distribuidores.
   - 1.38. Uso de la investigación de mercados.
   - 1.39. Publicidad.
   - 1.40. Creatividad de los mensajes.
   - 1.41. Patentes.
   - 1.42. Emplear una buena agencia de publicidad.
   - 1.43. Marketing directo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CERVERA TAULET, A.; SÁNCHEZ PÉREZ, M., y GIL SAURA, I. (1999:75)

Generación de información

1. Desconocimiento de la opinión del ciudadano sobre servicios públicos del ayuntamiento (*).
2. Se recoge información sobre las necesidades aún no cubiertas.
3. Conocimiento de qué hacen otros ayuntamientos para satisfacer a los ciudadanos.
4. Se recoge información sobre el impacto de las decisiones sobre los ciudadanos.
5. Se consulta públicamente con los públicos que puedan verse afectados.
6. Realización periódica de encuestas.
7. No se visitan barrios periódicamente (*).
8. Desconocimiento de las necesidades de los marginados (*).
9. No se dedica tiempo a la comprensión de las necesidades de los ciudadanos (*).
10. No se dedica tiempo a la comprensión de los factores ambientales (*).
11. Captación de información cualitativa.
12. Desconocimiento de la satisfacción del ciudadano con los servicios que se prestan (*).
13. Lentitud en detectar cambios en las preferencias de los ciudadanos (*).
14. Lentitud en detectar cambios en el entorno que le rodea (*).

Diseminación de la información

15. Diseminación interna total de información del ciudadano.
16. Las funciones del ayuntamiento no están integradas (*).
17. Coordinación áreas y concejalías.
18. Existencia de cauces formales en la diseminación de la información.
19. Diseminación rápida de la información.
20. Existencia de cauces informales en la diseminación de la información.

Respuesta a la información

21. Desconsideración de la información sobre los ciudadanos en el diseño de políticas (*).
22. Consideración de la información sobre los ciudadanos en la elaboración de presupuestos.
23. Transparencia en la toma de decisiones y en la gestión.
24. Flexibilidad de los horarios.
25. Proximidad geográfica.
26. Provisión oportuna de información al público.
27. Provisión de información al público sobre disponibilidad de los servicios públicos.
28. No se provee información al público sobre derechos (*).
29. No se provee información al público sobre acceso a servicios (*).
30. Provisión de información al público sobre metas en indicadores de *performance* de servicio.
31. Provisión de información al público sobre el procedimiento de quejas.
32. No-utilización de comunicación comprensible (*).
33. No-provisión oportuna de contactos adecuados con el personal (*).
34. Canales idóneos de comunicación con el público (*).
35. Imagen del ayuntamiento como un ente no fragmentado.
36. Fomento de la participación ciudadana (*).
37. Desatención de las quejas de los ciudadanos (*).

(*) Ítemes en sentido inverso.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

KWON, Y. C. y HU, M. Y. (2000:68)

Generación de la inteligencia

1. ¿Disponen en su empresa de un presupuesto de investigación de mercados exteriores? Sí/No.
2. ¿Tienen en su empresa personal para la investigación de mercados exteriores? Sí/No.
3. ¿Cuál es el número promedio de viajes que realizan al extranjero usted u otros directivos?
4. ¿Ha contratado alguna vez un servicio de inteligencia para los negocios en el extranjero? Sí/No.
5. ¿Mantiene contacto con sus distribuidores o agentes en el extranjero? Regularmente / rara vez / nunca.

Diseminación de la inteligencia

6. ¿Disponen en su empresa de un sistema de datos de los mercados exteriores para diseminar la información entre los departamentos? Sí/No.
7. ¿Se proporciona regularmente información sobre los mercados a diversos departamentos? Sí/No.
8. ¿Se reúnen los departamentos para decidir la política o estrategia de marketing? Sí/No.
9. ¿Cuál es el grado de cooperación entre los departamentos de marketing, local y exportación? Escala de 5 puntos, desde muy bajo (1) hasta muy alto (5).
10. ¿Cuál es el grado de relación entre los compradores y distribuidores locales? Escala de 5 puntos, desde muy bajo (1) hasta muy alto (5).

Respuesta al Mercado

11. Cuando desarrollan nuevos productos, ¿en qué medida consideran la repuesta del consumidor exterior? Escala de 5 puntos, desde muy bajo (1) hasta muy alto (5).
12. Cuando deciden los precios de exportación, ¿en qué medida consideran la repuesta del consumidor exterior? Escala de 5 puntos, desde muy bajo (1) hasta muy alto (5).
13. ¿En qué medida intentan satisfacer las peticiones sobre los términos comerciales de los intermediarios extranjeros? Escala de 5 puntos, desde muy bajo (1) hasta muy alto (5).
14. ¿En qué medida intentan en su empresa resolver las quejas de los clientes extranjeros sobre sus productos? Escala de 5 puntos, desde ningún interés (1) hasta muy activos (5).
15. ¿En qué medida su empresa modificaría sus productos de acuerdo con las preferencias de los clientes extranjeros, peticiones de los distribuidores, etc.? Escala de 5 puntos, desde probablemente nada en absoluto (1) hasta muy probablemente (5).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (1996:39)

1. Todas nuestras funciones (no sólo marketing y ventas) son responsables de, y están integradas para, servir a los mercados objetivo (acuerdo/desacuerdo).
2. La estrategia de nuestra empresa para alcanzar una ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes (acuerdo/desacuerdo).
3. Todos nuestros directivos conocen como la empresa en su conjunto puede contribuir a la creación de valor para el cliente (acuerdo/desacuerdo).
4. Nuestra empresa responde (lenta o rápidamente) a la información negativa de todas las partes de la organización sobre la satisfacción del cliente.
5. Las estrategias de mercado de nuestra empresa están (moderada o ampliamente) dirigidas por nuestra comprensión de las posibilidades de creación de valor para el cliente.
6. La información sobre los clientes, los éxitos y los fracasos del marketing se comunican a todas las funciones de la empresa (acuerdo/desacuerdo).
7. ¿Con qué frecuencia la alta dirección discute las fortalezas y debilidades competitivas? (nunca/con mucha frecuencia).
8. ¿Con qué frecuencia aprovechan las oportunidades para alcanzar ventajas de las debilidades de los competidores? (nunca/con mucha frecuencia).
9. Si el principal competidor lanzase una campaña intensiva dirigida hacia nuestros clientes, nosotros ejecutaríamos una respuesta inmediata (acuerdo/desacuerdo).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

GRAY, B; MATEAR, S; BOSHOFF, C., y MATHESON, P. (1998:300)

Orientación al cliente

1. Alentamos los comentarios y quejas de los clientes porque nos ayudan a realizar un trabajo mejor.
2. El servicio posventa es una parte importante de nuestra estrategia empresarial.
3. Tenemos un fuerte compromiso con nuestros clientes.
4. Siempre estamos buscando formas de crear valor al cliente con nuestros productos.
5. Medidos la satisfacción del cliente regularmente.

Orientación a la competencia

6. Regularmente hacemos un seguimiento del esfuerzo de marketing de la competencia.
7. Frecuentemente recogemos datos de marketing de nuestros competidores para ayudar a dirigir nuestros planes de marketing.
8. Nuestros vendedores están instruidos para realizar un seguimiento e informar de las actividades de la competencia.

Coordinación interfuncional

9. La información de marketing se comparte por todos los departamentos.
10. Regularmente tenemos reuniones interdepartamentales para discutir las tendencias y desarrollos del mercado.
11. Nuestro personal de marketing discute las necesidades del cliente con otros departamentos.
12. Todos los departamentos están involucrados en la preparación de los planes / estrategias de la empresa.
13. Hacemos un buen trabajo integrando las actividades de todos los departamentos.

Respuesta

14. Respondemos rápidamente a los cambios significativos en los precios de nuestros competidores.
15. Tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos / servicios de nuestros clientes.

Énfasis en los beneficios

16. Nuestro sistema de información a la dirección puede rápidamente determinar la rentabilidad de nuestros principales clientes.
17. Nuestro sistema de información a la dirección puede rápidamente determinar la rentabilidad de nuestras líneas de productos.
18. Nuestro sistema de información a la dirección puede rápidamente determinar la rentabilidad de nuestros territorios de venta.
19. Nuestro sistema de información a la dirección puede rápidamente determinar la rentabilidad de nuestros canales de distribución.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

PARKINSON, S. y CHAMBERS, A. (1998:128)

Orientación al cliente
1. La alta dirección está involucrada regularmente en el contacto del cliente externo.
2. La empresa recoge y revisa regularmente información del cliente.
3. Se encuesta regularmente para medir las expectativas y experiencias del cliente.
4. La empresa recoge información del "ciclo de vida" de valor de los clientes.
5. La empresa está atenta a la rentabilidad relativa de los clientes individuales.
6. La empresa ha desarrollado una estrategia de marketing relacional.

Orientación a la competencia
7. La empresa revisa regularmente la información de la competencia.
8. Se utiliza el análisis de la competencia para ayudar en los procesos de planificación formal.
9. Se realiza el *benchmarking* competitivo respecto al tiempo de comercialización desde el concepto original.
10. Hay un intento sistemático para recoger y usar información competitiva de los costes.
11. La planificación de los programas de comunicación tiene en cuenta la actividad competitiva.

Coordinación interfuncional
12. La estructura apoya a las estrategias y a las prácticas clave de la empresa.
13. Todos los altos directivos juegan un papel importante en el proceso de planificación estratégica.
14. Los sistemas permiten una gestión de la comunicación eficaz entre las distintas áreas funcionales.
15. Hay una declaración explícita sobre la estrategia de operaciones en el plan de la empresa.
16. El resultado de las operaciones se determina objetivamente.

Generación de la inteligencia
17. La empresa tiene un presupuesto de investigación de mercado.
18. La empresa está suscrita a las publicaciones de investigación sobre el sector, comerciales y gubernamentales.
19. Los empleados son remunerados por la proporción de inteligencia de mercado útil.
20. Los datos de y para el personal se proporcionan a tiempo y de manera útil.
21. Los empleados son entrenados regularmente para ajustarse y anticiparse a las necesidades del mercado.

Diseminación de la inteligencia
22. Los directivos tienen encuentros regulares sobre el mercado y la competencia.
23. Todo el personal sabe lo que significan las marcas y cómo sus esfuerzos pueden apoyar a las marcas.
24. La alta dirección está informada e involucrada en las iniciativas de desarrollo de productos nuevos.
25. El análisis de mercado se utiliza para informar a todo el proceso desde su inicio hasta el fin.

Respuesta
26. El programa de marketing está desarrollado para ajustarse a las necesidades identificables de un segmento sobre una base de segmentación.
27. Las respuestas del cliente al precio / valor se comprenden y siguen regularmente.
28. El papel del personal de servicio al cliente se revisa regularmente y actualiza frente a las condiciones de mercado.
29. Hay conciencia de la implicación de la variación de los volúmenes y cuota de mercado sobre los costes.

Marketing estratégico
30. Hay un procedimiento explícito de planificación estratégica tanto en el ámbito corporativo como de empresa.
31. La empresa tiene un criterio explícito para segmentar su mercado.
32. Las perspectivas multi-atributos se utilizan para la segmentación del mercado a niveles macro y micro.
33. Se utilizan criterios específicos para clasificar el atractivo de mercado y elegir los segmentos objetivo.

Orientación a los proveedores
34. Existe un procedimiento sistemático para seguir los cambios en el entorno del proveedor.
35. La empresa dispone de un sistema formal de selección y desarrollo de proveedores.
36. Se utilizan indicadores de resultados específicos para evaluar el resultado de los proveedores.
37. Se visita regularmente a los proveedores para juzgar la *performance* del proveedor.
38. Hay reuniones regulares con la alta dirección de las empresas proveedoras para discutir nuestra estrategia.
39. Hay ejemplo de iniciativas estratégicas compartidas a largo plazo (ejemplo, desarrollo de nuevos productos).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

AMES, C. B. (1970). En LLONCH ANDREU, J. (1996a:64)

1. ¿Podría describir al menos tres objetivos estratégicos que hayan sido evaluados y considerados seriamente por parte de su empresa en relación con cada uno de sus productos y mercados?
2. ¿Podría citar actividades específicas que su departamento de marketing haya emprendido a lo largo de los últimos tres ejercicios dirigidas contra sus principales competidores nacionales o internacionales?
3. ¿Podría enumerar que cambios ha realizado su empresa en las especificaciones o en las características de sus productos/servicios como resultado de la identificación de nuevas necesidades en los clientes?
4. ¿Existe en su empresa un intercambio real de ideas entre los departamentos de marketing, producción y finanzas durante la elaboración de la estrategia de la empresa y en su puesta en práctica?
5. ¿Existe algún canal de comunicación organizado que garantice en su empresa que sean tenidas en cuenta las opiniones de los empleados que trabajan con mayor proximidad a los clientes?
6. ¿Tiene una idea exacta de la rentabilidad de cada uno de sus productos según clientes y canales de venta?
7. ¿Se ha planteado en alguna ocasión, durante los últimos doce meses, la rentabilidad de cada uno de sus productos y clientes y la posibilidad de prescindir de ellos por falta de rentabilidad?
8. ¿Ha realizado alguna vez un análisis en profundidad de sus principales competidores y de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos?
9. ¿Dispone de un departamento de marketing y de un sistema de planificación y control organizado en función del mercado?
10. ¿Podría afirmar sin ninguna duda que cuatro de cada cinco directivos de marketing son candidatos válidos a ocupar puestos en la alta dirección de la empresa?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

KOTLER, P. (1977:70)

Filosofía del cliente

1. ¿Existe conciencia en la empresa de la importancia de disponer de una organización preparada para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes?
2. ¿Desarrolla la empresa ofertas diferenciadas y distintos planes de marketing para los diferentes segmentos de mercado?
3. ¿Adopta la empresa una visión global para el conjunto de los elementos del mercado a la hora de realizar el plan estratégico?

Integración de funciones

4. ¿Existe una integración y coordinación del conjunto de actividades de marketing?
5. ¿Existe buena armonía de trabajo y espíritu de colaboración en las relaciones entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa?
6. ¿Cómo calificaría la organización existente en la empresa para la creación y el desarrollo de productos?

Información disponible sobre el mercado

7. ¿Cuándo realizó su empresa la última investigación de mercados sobre los clientes, las características de compra, los canales de distribución o la competencia?
8. ¿Hasta qué punto dispone de datos fiables sobre el potencial de ventas y la rentabilidad de los distintos segmentos del mercado?
9. ¿En qué medida dispone de datos sobre la relación coste/eficacia de las distintas actividades de marketing realizadas?

Orientación estratégica

10. ¿Cuál es el nivel de sofisticación del proceso de planificación de marketing existente en su empresa?
11. ¿Cómo valoraría el nivel de calidad de la actual estrategia de marketing de la empresa?
12. ¿Cómo juzga el grado de creatividad existente en la elaboración de la estrategia?

Eficacia en la gestión

13. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad en la puesta en práctica de las decisiones emanadas de la alta dirección de la empresa?
14. ¿Hasta qué punto se emplean con eficacia los recursos de marketing de que dispone la empresa?
15. ¿Cómo juzga el grado de efectividad en la reacción de la empresa ante las acciones de la competencia?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

LAWTON, L. y PARASURAMAN, A. (1980:20)

1. ¿Hasta qué punto el conocimiento de los deseos y necesidades de sus clientes es la base de todas las actividades de marketing de su empresa?
2. ¿Cómo valora el grado de coordinación entre las distintas actividades y departamentos de la empresa y sus repercusiones en el nivel de satisfacción de sus clientes?
3. ¿Con qué frecuencia se permite intervenir al director de marketing en la elaboración de la estrategia general de la empresa?
4. ¿Qué porcentaje del personal de la alta dirección dispone de experiencia o conocimientos sobre el área de marketing?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

MICHAELS, E. G. (1982:64)

1. ¿Aplica su empresa una estrategia de segmentación de mercados?
2. ¿Analiza de forma continuada la rentabilidad de sus productos clave en cada uno de los segmentos del mercado?
3. ¿Utiliza con frecuencia la investigación de mercados?
4. ¿Tiene identificados los factores clave en el proceso de decisión de compra de los clientes? ¿Cómo se compara su empresa con la competencia en este aspecto?
5. ¿Tiene su empresa en cuenta el impacto de los cambios en el entorno en la elaboración de la estrategia?
6. ¿Se elabora y aplica un plan de marketing en la empresa?
7. ¿Qué opina sobre el grado de comprensión existente en su empresa con relación al concepto de "inversiones en marketing"?
8. ¿Se traslada la responsabilidad sobre el beneficio a todos los niveles de la organización o ello sólo es aplicable a la alta dirección?
9. ¿Está aceptado y asumido el concepto de marketing por parte de toda la organización?
10. ¿Procede del marketing alguno de los cinco directivos de mayor nivel jerárquico en la empresa?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L., y ZEITHAML, V. A. (1983:29)

1. Cuando un cliente no queda satisfecho con nuestro servicio volvemos a realizar el servicio sin coste alguno.
2. Contactamos con los clientes después de haber recibido el servicio para comprobar su grado de satisfacción.
3. Tenemos gran cuidado en la selección del personal que debe tener contacto con los clientes.
4. Formamos meticulosamente al personal que tiene que relacionarse con los clientes.
5. Intentamos adaptar al máximo nuestro servicio a las necesidades concretas de cada cliente.
6. Recogemos de forma regular información sobre las necesidades y deseos de nuestros clientes.
7. Todas las actividades de marketing se basan en el conocimiento de los comportamientos de compra de nuestros clientes.
8. Las actividades de los distintos departamentos de la empresa están coordinadas de forma que se garantice la satisfacción de la clientela.
9. El director de marketing participa en la toma de decisiones sobre la estrategia global de la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

SHAPIRO, B. P. (1989:10)

1. **¿Es fácil para los demás hacer negocios con nuestra empresa?**
   1.1. Fácil de contactar con nosotros.
   1.2. Rápidos en proporcionar información.
   1.3. Fácil pasarnos pedidos.
   1.4. Realizamos promesas asumibles.

2. **¿Cumplimos nuestras promesas?**
   2.1. Con relación a las características del producto.
   2.2. Con respecto al nivel de servicio.
   2.3. Con referencia a la formación.

3. **¿Conseguimos los estándares de calidad que nos fijamos?**
   3.1. Los estándares específicos.
   3.2. Los estándares generales.
   3.3. ¿Sabemos exactamente cuáles son los estándares?

4. **¿Somos respetuosos?**
   4.1. ¿Sabemos escuchar?
   4.2. ¿Seguimos con atención los problemas?
   4.3. ¿Preguntamos "por qué" y "por qué no"?
   4.4. ¿Sabemos tratar a los clientes como personas individuales?

5. **¿Somos capaces de trabajar en equipo?**
   5.1. ¿Compartimos las responsabilidades?
   5.2. ¿Compartimos la información?
   5.3. ¿Tomamos decisiones en equipo?
   5.4. ¿Proporcionamos satisfacción a los clientes?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

RUEKERT, R.W. (1992:234)

1. **Uso de la información**
   - 1.1. Escuchamos las opiniones de los clientes.
   - 1.2. Usamos la información del cliente para mejorar la calidad.
   - 1.3. Objetivos basados sobre las necesidades de los clientes.
   - 1.4. Usamos la información de los clientes para desarrollar la tecnología.
   - 1.5. Usamos los datos de la investigación de mercados para gestionar los productos.
   - 1.6. Usamos la investigación de mercados para segmentar el mercado.
   - 1.7. Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.
   - 1.8. La fuerza de ventas tiene información sobre los clientes y los competidores.
   - 1.9. Los valores de los clientes se incorporan a la planificación de nuevos productos.

2. **Desarrollo de una estrategia orientada al mercado**
   - 2.1. La estrategia tiene en cuenta a la investigación de mercados.
   - 2.2. Desarrolla planes específicos para los segmentos de mercado.
   - 2.3. Los productos tienen recursos para mejorar las posiciones de mercado.
   - 2.4. Valoramos la posición de mercado frente al resultado financiero.
   - 2.5. Los precios se determinan por el valor del cliente.
   - 2.6. Enfocados en los mercados que tiene fuerza competitiva.
   - 2.7. Invertimos en la construcción de la posición de mercado.
   - 2.8. La planificación está organizada por los mercados más que por los productos.

3. **Implementación de una estrategia orientada al mercado**
   - 3.1. Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.
   - 3.2. Respondemos a las necesidades de los clientes cuando recibimos proyectos.
   - 3.3. Respondemos a las necesidades de los clientes en contratos escritos.
   - 3.4. Respondemos a las necesidades de los clientes desde el punto de vista de ventas.
   - 3.5. Respondemos a las necesidades de los clientes en las políticas de crédito.
   - 3.6. Respondemos a las necesidades de los clientes en los tiempos de entrega.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U., y WEBSTER, Jr., F.E. (1993:33-34)

1. Tenemos medidas rutinarias o regulares del servicio al cliente.
2. Nuestro desarrollo de productos y servicios se basa en una buena información del mercado y de los clientes.
3. Conocemos bien a nuestros clientes.
4. Tenemos un buen sentido de cómo valoran nuestros clientes a nuestros productos y servicios.
5. Estamos más enfocados hacia los clientes que nuestros competidores.
6. Competimos principalmente en base a la diferenciación del producto o servicio.
7. Los intereses del cliente deberían ser siempre los primeros, por delante de los intereses de los propietarios.
8. Nuestros productos/servicios son los mejores del sector (*business*).
9. Creo que este negocio existe principalmente para servir a los clientes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

LIU, H. (1995:63)

1. Ratio de productos nuevos. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos que han lanzado durante los tres últimos años en términos de facturación de los nuevos productos respecto a la facturación de todos los productos?
2. Investigación de mercados. ¿En qué medida realizan investigaciones de mercado (tanto directamente como subcontratadas)?
3. Coordinación de marketing. ¿En qué medida en su empresa se coordinan las actividades del departamento de marketing con las de otros departamentos?
4. Planificación corporativa. ¿Cuál es el grado de planificación formal corporativa?
5. Planificación de marketing. ¿Cuál es el grado de planificación formal de marketing?
6. Segmentación de mercado. ¿En qué medida en su empresa se desarrollan distintos planes de marketing para distintos segmentos de mercado?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BALAKRISHNAN, S. (1996:262)

1. **Orientación internacional**
   1.1. Nuestros directivos/ejecutivos viajan con frecuencia al extranjero para visitar las instalaciones de nuestros clientes o competidores.
   1.2. Buscamos cada vez más en el mercado internacional nuevas oportunidades de negocio.
   1.3. Confiamos en nuestras habilidades para competir en los mercados internacionales.
   1.4. Esperamos a que nuestros clientes extranjeros se dirijan a nosotros por su propia iniciativa (R).
2. ***Customization***
   2.1. Elaboramos nuestros productos para ajustarnos a cada uno de los requerimientos específicos de los clientes.
   2.2. Antes de entregar una máquina-herramienta, comprobamos las piezas del cliente para asegurarnos que se ajustan a las especificaciones.
   2.3. Estudiamos en detalle cada uno de los procesos de producción de los clientes antes de entregar una propuesta de ventas.
3. **Orientación al mercado básica**
   3.1. Realizamos en el tiempo acordado la entrega al cliente.
   3.2. Conocemos lo competitivos que son nuestros precios.
   3.3. Generalmente comprendemos las necesidades reales de nuestros clientes aunque no las articulen claramente.
4. ***Benchmarking*** **competitivo**
   4.1. Evaluamos constantemente la calidad/características de nuestros productos frente a los productos de la competencia.
   4.2. Los altos directivos discuten regularmente las estrategias de los competidores.

(*) Ítemes en sentido inverso.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BISP, S.; HARMSEN, H., y GRUNERT, K. G. (1996:81-83) (I)

1. ***Focus* en la inteligencia de mercado: cliente (actitud)**
   1.1. Constantemente debemos estar alerta sobre el significado de los cambios en las condiciones de mercado para satisfacer los deseos y necesidades de nuestros clientes.
   1.2. Es esencial que siempre seamos capaces de identificar los cambios en las demandas y deseos de los clientes sobre nuestros productos.
   1.3. Los productos o servicios no deberían cambiarse hasta que los clientes explícitamente lo deseen (nuevo ítem).

2. ***Focus* en la inteligencia de mercado: cliente (comportamiento)**
   2.1. Nos reunimos o hablamos con los clientes varias veces al año para descubrir qué productos o servicios querrán en el futuro.
   2.2. Cuando vamos a ferias o conferencias, aprovechamos la oportunidad para hablar con los clientes sobre los productos o servicios que probablemente querrán en el futuro.
   2.3. Continuamente intentamos descubrir si los clientes están satisfechos con nuestros productos.

3. ***Focus* en la inteligencia de mercado: consumidor final (actitud)**
   3.1. Los resultados de las investigaciones sobre los consumidores deben incorporarse regularmente en el desarrollo del producto para permitir a la empresa reaccionar tan rápidamente como sea posible a los cambios en las demandas y necesidades de los consumidores.
   3.2. Es más importante saber lo que quieren los consumidores que saber lo que desean los clientes directos.
   3.3. Nuestro desarrollo de productos debería tener siempre en cuenta las tendencias de los principales consumidores.

4. ***Focus* en la inteligencia de mercado: consumidor final (comportamiento)**
   4.1. Recogemos información de forma que siempre disponemos de una referencia actualizada de las actitudes y comportamientos de los consumidores (nuevo ítem).
   4.2. Siempre que me reúno con los clientes o con otras personas del sector, dedicamos mucho tiempo a discutir las necesidades futuras de los consumidores (nuevo ítem).
   4.3. A menudo me reúno con miembros de otros departamentos y funciones para discutir qué productos querrán los consumidores en el futuro.

5. ***Focus* en la inteligencia de mercado: competidor (actitud)**
   5.1. Para nosotros es crucial que seamos capaces de contrarrestar los intentos de los competidores por captar a nuestros clientes.
   5.2. Tan pronto como ocurra algo importante a uno de los principales actores del mercado, la organización de ventas y marketing en su conjunto debería ser informada.
   5.3. Debemos estar preparados para contrarrestar cualquier movimiento que haga la competencia para captar a nuestros clientes.

6. ***Focus* en la inteligencia de mercado: competidor (comportamiento)**
   6.1. Si descubrimos que algún competidor está realizando un esfuerzo importante para captar a nuestros clientes, y afecta a mi área, entonces ayudaré a tomar medidas inmediatas para contrarrestarlo.
   6.2. Si un competidor hiciese importantes cambios en los precios, entonces yo haría todo lo que pudiese para ayudar a reaccionar rápidamente.
   6.3. Regular y sistemáticamente seguimos a nuestra competencia más inmediata (nuevo ítem).

7. **Nivel de acción: operativo (actitud operativa)**
   7.1. Si el cliente quiere cambiar un producto o servicio, deberíamos intentar acomodarnos al cliente tan rápido como fuese posible (nuevo ítem).
   7.2. Quien mejor nos puede decir qué producir son los consumidores por sí mismos, por tanto deberíamos regularmente realizar investigaciones sobre los consumidores (nuevo ítem).
   7.3. Deberíamos trabajar estrechamente con nuestros clientes de forma que podamos hacer los productos que ellos quieren (nuevo ítem).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BISP, S.; HARMSEN, H., y GRUNERT, K. G. (1996:81-83) (II)

8. **Nivel de acción: operativo (comportamiento operativo) -nueva escala-**
   - 8.1. Si oímos que un cliente ha hecho una queja, intento hacer algo en ese momento (nuevo ítem).
   - 8.2. A menudo ignoramos los cambios en las demandas de los consumidores sobre nuestros productos (nuevo ítem).
   - 8.3. Si alguien sabe que el consumidor quiere cambios en los productos o servicios, yo trabajo con otros para implementar los cambios tan pronto como sea posible (nuevo ítem).

9. **Nivel de acción: estratégico (actitud estratégica)**
   - 9.1. Nuestros planes a medio plazo (1-2 años) deberían basarse en investigaciones que detecten cómo han cambiado los deseos y demandas de los consumidores (nuevo ítem).
   - 9.2. Deberíamos estar tan bien informados sobre nuestros mercados para ser capaces de hacer planes de marketing realistas y detallados para el próximo año (nuevo ítem).
   - 9.3. La planificación futura de la capacidad de producción requiere información regular acerca de los competidores potenciales y actuales (nuevo ítem).

10. **Nivel de acción: estratégico (comportamiento estratégico)**
    - 10.1. La obtención de información regular sobre los consumidores, clientes, y competencia nos permite desarrollar planes con un horizonte de 2-3 años.
    - 10.2. Tenemos información sobre la competencia que nos permite evaluar en qué mercados y productos podemos concentrarnos.
    - 10.3. Como resultado de la información que recibimos de los clientes, consumidores y competencia, somos capaces de planificar estrategias realistas y que aumentarán nuestros ingresos.

11. **Competencia: velocidad de reacción (actitud hacia la velocidad)**
    - 11.1. Debemos mejorar constantemente aquellos canales de comunicación mediante los cuales aprendemos noticias importantes de la competencia o del cliente.
    - 11.2. Deberíamos tener planes de contingencia tal que pudiésemos cambiar para contrarrestar los movimientos de cualquier competidor hacia nuestros clientes.
    - 11.3. Deberíamos ser capaces de reaccionar más rápidamente a los cambios de precio de la competencia que lo que hacemos en la actualidad.

12. **Competencia: velocidad de reacción (comportamiento respecto a la velocidad)**
    - 12.1. Cuando otro departamento descubre algo importante sobre la competencia, es demasiado lento para transmitirlo al nuestro.
    - 12.2. Soy rápidamente informado sobre los cambios fundamentales en nuestro sector (ejemplo, tecnología, competencia, legislación).
    - 12.3. Somos lentos para detectar cambios fundamentales en nuestro sector (ejemplo, tecnología, competencia, legislación).

13. **Competencia: implementación de los planes (actitud hacia la implementación)**
    - 13.1. Debemos mejorar ejecutando nuestros planes y proyectos de acuerdo con el plan.
    - 13.2. Deberíamos responder mejor a los cambios en las demandas de los clientes sobre nuestros productos o servicios.
    - 13.3. Deberíamos revisar con más frecuencia las actividades de desarrollo de producto para asegurarnos que se ajustan a los deseos del mercado.

14. **Competencia: implementación de los planes (comportamiento respecto a la velocidad)**
    - 14.1. Somos buenos encontrando las demandas de los clientes sobre los productos y servicios.
    - 14.2. Estoy satisfecho con la forma en la que nuestro personal de marketing involucra a los empleados de otras funciones para solucionar problemas concretos.
    - 14.3. La forma en la que reaccionamos y gestionamos las quejas de los clientes es satisfactoria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BISP, S.; HARMSEN, H., y GRUNERT, K. G. (1996:81-83) (III)

15. **Organización: discusión del desarrollo del mercado (actitud)**
    15.1. Deberíamos tener reuniones interdepartamentales con más frecuencia para discutir las tendencias del mercado.
    15.2. Deberíamos reunirnos regularmente con el personal de otros departamentos para mantenernos actualizados sobre la situación del mercado.
    15.3. Estaría muy interesado en reunirme con el personal de otros departamentos y funciones con más frecuencia si esto me pudiera dar una idea mejor de las tendencias del mercado.

16. **Organización: discusión del desarrollo del mercado (comportamiento)**
    16.1. A menudo hablo con otras personas de la empresa sobre las consecuencias posibles sobre nuestros clientes de los cambios del entorno.
    16.2. Participo en las reuniones en las que discutimos sobre las distintas formas de predecir las reacciones de los consumidores.
    16.3. Regularmente me reúno con el personal de otros departamentos para discutir los desarrollos del mercado.
17. **Organización: coordinación de las actividades (actitud)**
    17.1. Si un cliente solicita cambios en los productos o servicios, entonces todos los departamentos deberían cooperar para descubrir una solución que satisfaga al cliente.
    17.2. Mis actividades orientadas al mercado deberían estar siempre coordinadas con otras actividades en la empresa.
    17.3. Si vemos que las necesidades del cliente están cambiando, deberíamos hacer inmediatamente esfuerzos interdepartamentales para ajustarnos a ellas.

18. **Organización: coordinación de las actividades (comportamiento)**
    18.1. Desde el momento en que un producto o servicio en mi área necesite cambiarse, trabajaré estrechamente con todas las personas involucradas para implantar el cambio tan pronto como sea posible.
    18.2. Nos aseguramos que mis actividades orientadas al mercado no estén en conflicto con cualquier actividad en la empresa.
    18.3. Si un cliente se queja sobre algo en mi área, voy hasta el fondo para prevenir quejas similares en el futuro.

19. **Atractivo / interés: presentación de los datos (actitud)**
    19.1. Uso o no la información de mercado dependiendo de la forma en la que se presente (ejemplo, en informes, cartas, información *on-line*, reuniones, etc.) (nuevo ítem).
    19.2. Preferiría tener menos información y ser capaz de digerirla que estar inundado y no saber si es importante (nuevo ítem).
    19.3. Me gustaría tener tanta información sobre el mercado como fuese posible, pero sólo sobre aquellos aspectos que me conciernen directamente (nuevo ítem).

20. **Atractivo / interés: presentación de los datos (comportamiento)**
    20.1. La información que recibo sobre el mercado es de valor y fácilmente comprensible.
    20.2. Estoy muy satisfecho con la forma en la que se presenta la información de mercado en la empresa.
    20.3. Estoy totalmente satisfecho con la información de mercado que recibo de las fuentes internas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

FRITZ, W. (1996:66)

1. Grado por el que el pensamiento orientado a la venta refleja la filosofía corporativa.
2. Grado por el que el pensamiento orientado al cliente refleja la filosofía corporativa.
3. Importancia de la satisfacción del cliente como objetivo de las decisiones corporativas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

LADO COUSTE, N.; MAYDEU OLIVARES A., y RIVERA CAMINO, J. (1996:246-247)

1. **Análisis del cliente final**
   1.1. Medimos de forma sistemática y frecuente el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
   1.2. Analizamos periódicamente las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.
   1.3. Examinamos regularmente los factores que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes.
   1.4. Recogemos regularmente información para detectar segmentos emergentes.
   1.5. Seguimos continuamente la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios.
   1.6. Disponemos de información completa y actualizada sobre la evolución de las preferencias de nuestros clientes.
2. **Análisis de distribuidores**
   2.1. Evaluamos sistemáticamente el grado de satisfacción de nuestros distribuidores.
   2.2. Examinamos regularmente las necesidades de nuestros distribuidores.
   2.3. Analizamos la compatibilidad de nuestra estrategia de marketing con los objetivos de los distribuidores.
   2.4. Analizamos sistemáticamente los problemas que pueden tener los distribuidores con nuestros productos.
   2.5. Disponemos de un sistema para seguir la imagen que tiene nuestros productos entre los distribuidores.
3. **Análisis de la competencia**
   3.1. Analizamos regular y sistemáticamente las estrategias de nuestros competidores.
   3.2. Analizamos los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores.
   3.3. Seguimos sistemáticamente las tácticas de marketing de la competencia (precio, producto, promoción y distribución).
   3.4. Vigilamos regularmente la evolución y aparición de productos sustitutivos.
4. **Análisis del entorno**
   4.1. Desarrollamos sistemas para seguir el impacto de los cambios en el entorno (económico, político, social, etc.) en las necesidades de nuestros clientes.
5. **Coordinación interfuncional**
   5.1. La información sobre el mercado es difundida a todas las funciones y niveles de la organización.
   5.2. Las estrategias de mercado son elaboradas concertadamente con todas las funciones.
   5.3. Tratamos que cada persona dentro de la organización se sienta comprometida al servicio del mercado.
   5.4. Organizamos reuniones interfuncionales para analizar información del mercado.
   5.5. Estimulamos los intercambios informales de información entre funciones.
6. **Acciones estratégicas sobre el cliente final**
   6.1. Nuestros productos/servicios ofrecen soluciones bien adaptadas a las necesidades de nuestros clientes.
   6.2. Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.
   6.3. Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes.
   6.4. Desarrollamos e implementamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones.
   6.5. Nos esforzamos en disminuir los costes no monetarios de adquisición de nuestros productos.
   6.6. Brindamos información completa a nuestros clientes para el pleno aprovechamiento de nuestros servicios.
7. **Acciones estratégicas sobre los distribuidores**
   7.1. Los gerentes están muy comprometidos en el contacto con nuestros distribuidores.
   7.2. Los distribuidores son reconocidos y tratados como verdaderos clientes.
   7.3. Informamos completamente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing.
   7.4. Desarrollamos estrategias para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros.
   7.5. Reaccionamos rápidamente a las quejas de nuestros distribuidores.
8. **Acciones estratégicas sobre la competencia**
   8.1. Somos rápidos en responder a las acciones de la competencia dirigidas a nuestros clientes.
   8.2. Somos rápidos en responder a las acciones de la competencia dirigidas a nuestros distribuidores.
9. **Acciones estratégicas sobre el entorno**
   9.1. Desarrollamos estrategias para defender los intereses de nuestra profesión mediante grupos de presión.
   9.2. Participamos en acciones para mostrar a la opinión pública la utilidad social de nuestro sector.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997:402)

1. Principalmente una función de apoyo a las ventas.
2. Promoción de nuestros productos.
3. Identificación / especificación de las necesidades de nuestros clientes a su satisfacción.
4. Lo que los departamentos de marketing / ventas hacen.
5. El esfuerzo para analizar las condiciones de mercado.
6. Literalmente no existe en nuestra empresa.
7. La filosofía / cultura que guía a nuestra empresa.
8. La construcción de imagen / posicionamiento de nuestros productos.
9. Una forma de tomar decisiones respecto a la cantidad / calidad de los procesos de producción.
10. La dirección de los procesos de producción.
11. Una forma de crear contactos con los clientes y cerrar acuerdos.
12. El esfuerzo para recoger inteligencia sobre la competencia.
13. Adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.
14. Construcción de relaciones con los clientes.
15. Un concepto confuso.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BEST, R. J. (1997:22)

1. Si en la actualidad prestamos atención a los detalles en la entrega de buenas soluciones al cliente, el futuro se cuidará por sí mismo.
2. En el momento en que sepamos que nuestras tecnologías son mejores para nuestros clientes, nuestro trabajo es decirle a los clientes lo que necesitan.
3. El valor del cliente es un bonito eslogan corporativo, pero lo que realmente quieren los clientes son menores precios.
4. Los cambios en la satisfacción del cliente anteceden a los cambios en los ingresos.
5. El conocimiento del posicionamiento de la competencia es más importante en la fijación de precios que nuestros costes y márgenes.
6. Si nuestros costes aumentan un 10%, nuestros clientes deben esperar que nuestros precios aumenten.
7. Una estrategia de marketing que se ajusta a las necesidades del cliente y es eficaz en costes tendrá éxito a pesar de la estrategia de la competencia.
8. Los equipos interfuncionales juegan un papel importante en el desarrollo de una estrategia basada en el mercado.
9. Mantener satisfechos a los clientes rinde a largo plazo, incluso aunque eso signifique menos beneficios a corto plazo.
10. Los ingenieros, los directores de producción y el personal de finanzas pueden jugar un papel clave en el desarrollo e implementación de las estrategias de marketing.
11. Los planes de marketing son ejercicios bonitos, pero no tienen mucha relavancia sobre lo que ocurre en el mercado en que competimos por las compras del cliente.
12. Es delicado hablar sobre el largo plazo porque lo que relamente importa son los beneficios trimestrales.
13. Las estrategias generadas por los equipos son generalmente peores que las estrategias de marketing producidas individualmente.
14. El *benchmarking* de la competencia es un ejercicio bonito, pero su uso está limitado en el desarrollo de la estrategia de marketing.
15. El precio lo fija el mercado, independientemente de los márgenes y de los costes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

DAWES, J.; FAULKNER, M., y SHARP, B., (1998:470-472)

1. **Análisis del mercado**
   1.1. La empresa utiliza con frecuencia la información sobre las preferencias del cliente.
   1.2. Una fortaleza clave de esta empresa es el análisis eficaz del cliente.
   1.3. La empresa tiene un programa estructurado que obtiene la retroalimentación necesaria para comprender totalmente a los clientes.
   1.4. La empresa analiza regularmente los datos sobre satisfacción del cliente.
   1.5. La empresa estudia las tendencias fundamentales o pautas en el comportamiento de los clientes.

2. **Seguimiento de la rentabilidad**
   2.1. La empresa hace un seguimiento continuo de los márgenes individuales de cada uno de sus productos / servicios.
   2.2. La empresa determina con frecuencia si un producto o servicio particular está produciendo pérdidas.
   2.3. La empresa utiliza regularmente un sistema que identifica si cualquier producto o servicio no es rentable.
   2.4. Se informa del rendimiento de cada producto o servicio.

3. **Respuesta al mercado**
   3.1. La empresa responde muy rápidamente a la información negativa sobre la satisfacción del cliente.
   3.2. La organización responde rápidamente a los cambios en las necesidades de los clientes.
   3.3. Si un cliente se queja, se realizan cambios rápidamente.
   3.4. La empresa es rápida en la respuesta a los factores que influyen en su mercado.
   3.5. Se da una alta prioridad a la implementación de los cambios que aumenten la satisfacción futura del cliente.

4. **Innovación**
   4.1. La organización está orgullosa de la innovación de sus productos o servicios.
   4.2. La empresa tiende a establecer los estándares de los productos o servicios en su campo.
   4.3. La empresa generalmente introduce cambios antes que las otras organizaciones.
   4.4. La organización es muy innovadora en términos de nuevos productos o servicios, en comparación con las otras.

5. **Énfasis en la productividad**
   5.1. La eficiencia del proceso es un factor clave que se enfatiza constantemente en la empresa.
   5.2. Una fortaleza clave de esta organización es la alta eficiencia de sus procesos de trabajo.
   5.3. La empresa implementa regularmente las mejoras en productividad.
   5.4. Las prácticas de trabajo se diseñan para proporcionar una eficiencia óptima.
   5.5. Se hace un seguimiento regular de la eficiencia en el puesto de trabajo.

6. **Énfasis en la calidad**
   6.1. La empresa está orgullosa de sí misma de ofertar la mejor calidad disponible.
   6.2. Los productos o servicios ofertados son de mejor calidad que los de otros.
   6.3. Los bienes / servicios de la empresa son reconocidos por su mejor calidad.
   6.4. La empresa es claramente líder en calidad (producto / servicio) en el mercado.

7. **Énfasis en la promoción / ventas**
   7.1. Hay mucha presión para alcanzar los presupuestos de ventas.
   7.2. La empresa sigue de cerca los progresos hacia el logro de los presupuestos de ventas.
   7.3. La empresa tiene programas de ventas agresivo.
   7.4. Las ventas o promociones son una parte esencial de los objetivos de la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Escala "MORTN". DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1998:224)

1. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente a la satisfacción del cliente.
2. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
3. Nosotros informamos a todas las áreas funcionales sobre las experiencias (éxitos y fracasos) con los clientes.
4. Nuestra estrategia para obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
6. Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente.
7. Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores.
8. Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes.
9. Contactamos con los clientes finales al menos una vez al año para valorar la calidad de nuestros productos y servicios.
10. Los datos sobre la satisfacción del cliente se difunden a todos los niveles en cada unidad de negocio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999:33-37) (I)

1. SISTEMA ORGANIZATIVO ORIENTADO AL MERCADO
   1.1. Jerarquía
      1.1.1 En esta unidad de negocio la dirección del departamento de marketing tiene una posición jerárquica muy alta.
      1.1.2 En esta unidad de negocio la dirección del departamento de ventas tiene una posición jerárquica muy alta.
   1.2. Interfaces
      1.2.1 En esta unidad de negocio disponemos de directores de contabilidad clave.
      1.2.2 En esta unidad de negocio asignamos cada cliente a un empleado en particular para mantener el contacto.
      1.2.3 En esta unidad de negocio la responsabilidad para la gestión de las quejas de los clientes está claramente definida.
   1.3. Procesos
      1.3.1 En esta unidad de negocio los clientes pueden hablar con todos los empleados involucrados en la producción y entrega de nuestros productos o servicios.
      1.3.2 Regularmente comparamos la estructura y calidad de nuestros procesos con otras empresas (*benchmark*).
      1.3.3 Para que nuestros procesos estén más orientados al mercado, regularmente nos reunimos con todos los empleados que tienen un contacto directo con nuestros clientes.
      1.3.4 En esta unidad de negocio los empleados que están en contacto con los clientes están facultados para decidir por sí mismos.
      1.3.5 En esta unidad de negocio consideramos a cada empleado como a un cliente interno.
      1.3.6 Regularmente nos reunimos con los clientes para que nuestros procesos internos estén más orientados al mercado.
      1.3.7 Inmediatamente adaptamos nuestros procesos internos a los cambios del mercado.

2. SISTEMA DE INFORMACIÓN ORIENTADO AL MERCADO
   2.1. Generación de la información
      2.1.1 En esta unidad de negocio analizamos en profundidad cada una de las quejas de los clientes.
      2.1.2 Regularmente recogemos informaciones previas sobre nuestros clientes (actividades, comportamiento de compra, etc.).
      2.1.3 Regular y sistemáticamente realizamos un seguimiento de las actividades de nuestros competidores.
      2.1.4 Sistemáticamente les preguntamos por sus experiencias al personal que está en contacto con nuestros clientes.
      2.1.5 La responsabilidad para la recogida y análisis de las sugerencias que realizan los empleados para aumentar el grado de orientación al cliente está definida claramente en nuestra unidad de negocio.
      2.1.6 En esta unidad de negocio analizamos en profundidad los nuevos productos que lanzan nuestros competidores.
      2.1.7 Hacemos muchas investigaciones de mercado en esta unidad de negocio.
   2.2. Diseminación de la información
      2.2.1 Regularmente organizamos reuniones interdepartamentales en las que los empleados que están en contacto con los clientes informan sobre sus experiencias respecto a las interacciones con el cliente.
      2.2.2 La información sobre un nuevo mercado se comunica inmediatamente a todas las funciones de la empresa que tiene que ver con ella.
      2.2.3 En nuestra unidad de negocio disponemos de un sistema de mensajes que puede utilizarse para enviar importante información de mercado a todos los empleados.
      2.2.4 En esta unidad de negocio la nueva información sobre los clientes y competidores se transfiere lentamente a los otros departamentos (R).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999:33-37) (II)

2.3. Almacenamiento de la información
- 2.3.1 Hemos instalado bases de datos electrónicas que contienen amplia información sobre los clientes.
- 2.3.2 Hemos instalado bases de datos electrónicas que contienen amplia información sobre los competidores.
- 2.3.3 En nuestra unidad de negocio todos los empleados tienen acceso ilimitado a toda la información de mercado registrada en nuestras bases de datos.
- 2.3.4 Regularmente informamos a nuestros empleados sobre nuestras fuentes de información interna relacionadas con el mercado.

3. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ORIENTADO AL MERCADO

3.1. Definición de los objetivos
- 3.1.1 Usamos la retroalimentación de nuestros clientes como guías para la definición de nuestros objetivos empresariales.
- 3.1.2 Alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente es un objetivo importante de nuestra unidad de negocio.
- 3.1.3 Complacer a nuestros clientes es un objetivo importante de nuestra unidad de negocio.
- 3.1.4 La generación de ventajas competitivas es un objetivo importante de nuestro negocio.
- 3.1.5 En esta unidad de negocio los empleados de marketing y ventas participan en los procesos de definición de objetivos.

3.2. Seguimiento del entorno
- 3.2.1 Analizamos las tendencias del mercado sobre una base regular para identificar oportunidades y riesgos.
- 3.2.2 Regularmente predecimos los cambios en las preferencias de los clientes para modificar a tiempo nuestra gama de productos.
- 3.2.3 Regularmente nos reunimos con nuestros clientes más importantes para discutir sus necesidades futuras.
- 3.2.4 Durante la fase de planificación de nuestras actividades tenemos en cuenta los cambios en las condiciones básicas del mercado y sus efectos en nuestra oferta de productos.
- 3.2.5 Nos aseguramos que la información resultante de nuestras actividades de seguimiento se tiene en cuenta durante la fase de planificación de nuestras actividades.

3.3. Elección de alternativas
- 3.3.1 En esta unidad de negocio los empleados que están en contacto con los clientes participan en las decisiones sobre la gama de productos futura.
- 3.3.2 En esta unidad de negocio las decisiones sobre la introducción de productos nuevos dependen en gran medida del mercado potencial del producto.
- 3.3.3 En esta unidad de negocio las decisiones sobre la introducción de productos nuevos están influidas por el juicio de los clientes seleccionados a los que previamente se les ha preguntado sobre el producto nuevo.

4. SISTEMA DE CONTROL ORIENTADO AL MERCADO

4.1. Comparación objetivo-resultado
- 4.1.1 Regularmente comparamos las evaluaciones actuales de satisfacción del cliente con nuestros objetivos de satisfacción del cliente.
- 4.1.2 En esta unidad de negocio los indicadores de la calidad del producto se basan en los requerimientos del cliente.
- 4.1.3 En esta unidad de negocio los indicadores de la calidad de los procesos se basan en los requerimientos del cliente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999:33-37) (III)

4.2. Análisis de desviaciones
- 4.2.1 En esta unidad de negocio el análisis de las desviaciones se basa en una amplia información sobre los clientes.
- 4.2.2 En esta unidad de negocio el análisis de las desviaciones se basa en una amplia información sobre los competidores.
- 4.2.3 En esta unidad de negocio el análisis de las desviaciones se basa en una amplia información sobre las condiciones básicas del mercado.
- 4.2.4 En esta unidad de negocio las acciones correctivas se toman inmediatamente después de que el análisis de las desviaciones haya concluido.

5. SISTEMA DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADO AL MERCADO

5.1. Selección
- 5.1.1 Sistemáticamente examinamos las capacidades de los demandantes de empleo para tratar con los clientes.
- 5.1.2 Durante el proceso de selección simulamos contactos con los clientes para comprobar la orientación al cliente del candidato.

5.2. Formación
- 5.2.1 En esta unidad de negocio los nuevos empleados tienen información detallada de los clientes más importantes antes de que comiencen a trabajar.
- 5.2.2 En esta unidad de negocio los nuevos empleados tienen información detallada de los competidores más importantes antes de que comiencen a trabajar.
- 5.2.3 Regularmente informamos a nuestros empleados sobre los cambios significativos en las condiciones básicas del mercado.

5.3. Evaluación
- 5.3.1 En esta unidad de negocio la evaluación de la actuación de la dirección está influida por los resultados de los cuestionarios de satisfacción del cliente.
- 5.3.2 Las actividades dirigidas hacia un aumento del nivel de satisfacción del cliente representan un importante papel en la evaluación de la actuación de la alta dirección.
- 5.3.3 En esta unidad de negocio la evaluación de la actuación de la dirección está influida por el grado de cumplimiento de los objetivos de satisfacción del cliente.

5.4. Desarrollo de carrera
- 5.4.1 En esta unidad de negocio los empleados muy orientados al cliente generalmente se promocionan más rápido que los otros.
- 5.4.2 En esta unidad de negocio los directores generales habitualmente han trabajado antes en el departamento de marketing/ventas.

5.5. Incentivos/recompensas
- 5.5.1 La evaluación de la satisfacción del cliente influye en la remuneración de la alta dirección en esta unidad de negocio.
- 5.5.2 Regularmente concedemos premios a los empleados que han contribuido personalmente a un aumento de la orientación al cliente de nuestra unidad de negocio.
- 5.5.3 Las sugerencias de los empleados que originan un aumento significativo de la satisfacción general del cliente se recompensan independientemente en esta unidad de negocio.

(R) Ítemes en sentido inverso.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004