

# EL EFECTO MODERADOR DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA EN LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS. NUEVAS EVIDENCIAS ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR QUÍMICO.

Joan Llonch Andreu  
M<sup>a</sup> Pilar López Belbeze  
Rossano Eusebio

## ABSTRACT

Prior research has been equivocal on the role that competitive environment plays in moderating the relationship between market orientation and a firm business performance, even though such a moderating effect is conceptually very plausible. In this article the authors empirically examine the role of Miles and Snow's (1978) business strategy type as an alternative potential moderator of the marketing orientation-performance relationship. In this research performance is measured comparing the company results with the company objectives, not with the competition, as many studies did before. Using the Kohli and Jaworski market orientation scale the authors find mixed evidence that supports the moderating effects of business strategy type on the strength of the relationship between market orientation and business performance. The authors also offer implications and future research questions on the findings.

**KEY WORDS:** Market Orientation; Firm Performance; Firm strategy.

---

## 1.- INTRODUCCIÓN.

Tal como ha puesto de manifiesto la investigación realizada durante los últimos años, la orientación al mercado es un pilar básico en la competitividad de las empresas. Prueba de ello son las copiosas investigaciones que demuestran la estrecha relación existente entre la orientación al mercado y los resultados. Sin embargo, la mayoría de dichos trabajos utilizan como medida de la eficacia de la empresa la evaluación de los resultados en comparación con la competencia. Muchas pocas se han dedicado a estudiar esta relación utilizando como criterio de resultados los resultados en comparación con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, la existencia de posibles efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados es una cuestión de permanente debate desde que aparecieron los trabajos pioneros de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Salter (1990) sobre la orientación al mercado. La postura tradicional sobre este tema ha sido la de considerar que determinados factores del entorno moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Pero dicha postura teórica no ha conseguido ser demostrada claramente a partir de los diversos trabajos empíricos dedicados a ello. Más bien al contrario. Las distintas investigaciones han acabado generando todavía más confusión sobre el posible efecto moderador del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Recientemente han aparecido trabajos que apuntan que el efecto moderador entre la orientación al mercado y los resultados no procede de factores del entorno, sino de la estrategia genérica adoptada por la empresa (Matsuno y Mentzer 2000; Barroso, Martín y Martínez-Bobada 2003).

En vista de lo anterior, nuestra investigación se propone un doble objetivo:

- 1º) Evaluar la relación entre la orientación al mercado y los resultados a partir de la adopción de un criterio de resultados basado en la comparación con los objetivos de la empresa.
- 2º) Analizar el posible efecto moderador de la estrategia genérica de la empresa en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

## 2.- REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS.

La preocupación por los efectos de la OM<sup>49</sup>, es una preocupación que viene de lejos, y que entronca con la misma aparición del concepto de marketing (Narver y Slater 1990). De hecho, durante décadas se aceptó como un axioma que la empresa que adopta el concepto de marketing y se orienta al mercado obtiene unos mejores resultados. Con todo, no fue hasta principios de los años 90 en que aparecieron los primeros trabajos que demostraban empíricamente la existencia de una relación positiva entre la OM y los resultados (Jaworski y Kohli 1993; Narver y Slater 1990; Ruekert 1992; Slater y Narver 1994). Aunque existen también algunas evidencias contrarias a dicha relación (Diamantopoulos y Hart 1993; Greenley 1995), puede afirmarse que, en general, se acepta que la OM produce efectos positivos en los resultados de la empresa. Por consiguiente, nuestra hipótesis con respecto a este punto postula la existencia de una relación directa y positiva entre la OM y los resultados empresariales, es decir:

*H1: La OM tiene un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales.*

Desde los inicios en la investigación sobre la orientación al mercado se empezó a hablar de la existencia de efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados (Kohli y Jaworski 1990). El estudio de diferentes variables del entorno permitió justificar el porqué en algunas investigaciones no se consigue contrastar la influencia de la orientación al mercado en los resultados (Alvarez, Santos y Vázquez 2000).

En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) proponen que determinados factores del entorno (como la turbulencia tecnológica, la turbulencia de mercado o la hostilidad competitiva) moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Pero dicha propuesta no es confirmada en el trabajo empírico realizado más tarde (Jaworski y Kohli 1993). Slater y Narver (1994) ponen a prueba también el efecto moderador de determinadas variables del entorno, llegando a la conclusión que algunas de ellas sí moderan la relación entre la orientación y ciertos criterios de resultados. Más recientemente Alvarez, Santos y Vázquez (2000) han investigado el efecto moderador del entorno llegando a la conclusión que sólo existe un efecto moderador cuando se analiza la variable “incertidumbre de mercado”, y eso sólo si los resultados se miden a partir de la comparación con la competencia. Por el contrario, si los resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos no se obtiene efecto moderador.

En la Tabla 1 podemos ver un resumen de las principales investigaciones realizadas sobre los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Se aprecia en dicha tabla que los resultados empíricos de que disponemos con respecto al efecto moderador de la orientación al mercado en los resultados son ambiguos y contradictorios. En este sentido, Matsuno y Mentzer (2000) sostienen que no es posible conseguir unas evidencias suficientemente robustas de la existencia de variables moderadoras debido a que se está trabajando en la dirección equivocada. Según éstos, el error está en que muchos de estos trabajos que estudian los efectos moderadores en la relación entre la OM y los resultados presuponen que es el entorno el que condiciona la respuesta que ofrece la empresa, y por tanto sus resultados. En opinión de Matsuno y Mentzer

---

<sup>49</sup> De la OM o de la adopción del concepto de marketing, ya que no se empieza a hablar de OM hasta finales de los años 80 (ver Shapiro 1988).

(2000) esta suposición es incorrecta, ya que no es el entorno lo que condiciona los resultados, sino la forma que tiene la empresa de adaptarse a dicho entorno, es decir, su respuesta estratégica. Por ello sugieren que se estudie el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, en lugar de estudiar el efecto moderador del entorno.

TABLA 1.- Efectos moderadores en la relación orientación al mercado-resultados.

| <b>Estudio empírico</b>            | <b>VARIABLES MODERADORAS</b>  | <b>Efecto en la relación Orientación al mercado - resultados</b>                         |
|------------------------------------|---|--|
| Jaworski y Kohli (1993)            | Turbulencia de mercado<br>Intensidad competitiva<br>Turbulencia tecnológica   | No significativo<br>No significativo<br>No significativo                                 |
| Diamantopoulos y Hart (1993)       | Intensidad competitiva<br>Crecimiento de mercado<br>Turbulencia de mercado  | Negativo<br>Negativo<br>No significativo   |
| Slater y Narver (1994)             | Turbulencia de mercado<br>Turbulencia tecnológica<br>Crecimiento de mercado<br>Intensidad competitiva                           | Negativo<br>Negativo<br>Negativo<br>No significativo                                     |
| Greenley (1995)                    | Turbulencia de mercado<br>Cambio tecnológico<br>Crecimiento de mercado  | Negativo<br>Negativo<br>No significativo   |
| Pelham y Wilson (1996)             | Dinamismo de mercado<br>Intensidad competitiva  | Positivo<br>Negativo   |
| Appiah-Adu (1998)                  | Dinamismo de mercado<br>Intensidad competitiva<br>Crecimiento de mercado  | Negativo<br>Negativo<br>No significativo   |
| Doyle y Wong (1998)                | Turbulencia tecnológica<br>Turbulencia de mercado<br>Intensidad competitiva<br>Crecimiento de mercado<br>Sensibilidad al precio | No significativo<br>No significativo<br>No significativo<br>Negativo<br>No significativo |
| Kumar, Subramanian y Yauger (1998) | Intensidad competitiva<br>Turbulencia de mercado  | Positivo<br>Positivo   |
| Alvarez, Santos y Vázquez (2000)   | Turbulencia de mercado<br>Turbulencia tecnológica<br>Intensidad competitiva   | Negativo parcialmente ( <i>1</i> )<br>No significativo<br>No significativo               |
| Pulendran, Speed y Widing (2000)   | Turbulencia tecnológica<br>Turbulencia de mercado<br>Crecimiento de mercado   | No significativo<br>No significativo<br>Positivo   |
| Matsuno y Mentzer (2000)           | Estrategia de la empresa  | Positivo   |
| Langerak (2003)                    | Turbulencia tecnológica<br>Turbulencia de mercado<br>Intensidad competitiva   | No significativo<br>No significativo<br>No significativo                                 |
| Qu y Ennev (2003)                  | Turbulencia de mercado  | No significativo   |

## CITIES IN COMPETITION

|   | Intensidad competitiva   | No significativo   |
|---|--------------------------|--|
| Barroso, Martín y Rodríguez-Bobada (2003) | Estrategia de la empresa | Positivo para rentabilidad<br>No significativo para cuota de mercado/crecimiento |
| Llonch y López (2004)                     | Estrategia de la empresa | Parcialmente significativa   |

(I) De los dos componentes de la turbulencia de mercado (dinamismo e incertidumbre) solo se obtiene un efecto moderador cuando se toma la incertidumbre de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, argumentan que, dado que las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978) consideran a la orientación estratégica como la forma en que la empresa se adapta a las características del entorno, dichas tipologías estratégicas son muy relevantes desde la perspectiva de la orientación al mercado, ya que estar orientado al mercado implica disponer de inteligencia sobre el mercado y responder en concordancia con la misma (Kohli y Jaworski 1990). A través de esta argumentación, Matsuno y Mentzer (2000) justifican la elección de las tipologías de Miles y Snow como factores moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Mediante una investigación empírica Matsuno y Mentzer (2000) consiguen contrastar la hipótesis central de su planteamiento, es decir, el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Más adelante, Barroso, Martín y Rodríguez-Bobada (2003) realizan un trabajo parecido obteniendo confirmación parcial a las conclusiones de Matsuno y Mentzer (2000) (ver Tabla 1). Llonch y López (2004) llevan a cabo también una investigación similar a la de Matsuno y Mentzer (2000), pero utilizando como medida de los resultados la comparación con los objetivos de la empresa en lugar de la comparación con la competencia. De la misma se concluye parcialmente también que la estrategia genérica modera la relación orientación al mercado-resultados.

Con respecto al efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados nuestra postura será la siguiente. Siguiendo a Matsuno y Mentzer (2000) sostenemos que la relación entre la orientación al mercado y los resultados no es igual en todos los casos, sino que vendrá moderada por la estrategia tipo adoptada por la empresa. Si la empresa adopta una estrategia tipo que para su puesta en práctica requiera de un elevado grado de orientación al mercado, la relación entre la orientación al mercado y los resultados será menor que en el marco de aquella tipología en la que, para su puesta en práctica, haga falta un menor grado de orientación al mercado.

*H2: La estrategia genérica adoptada por la empresa modera la intensidad de la relación entre la orientación al mercado y los resultados.*

Tal como dijimos anteriormente, Matsuno y Mentzer (2000) adoptan en su trabajo las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978). Justifican su elección diciendo que, dado que las estrategias de Miles y Snow (1978) contemplan a la orientación estratégica como un modelo planificado de adaptación organizativa al entorno (es decir al mercado), esta formulación estratégica es especialmente relevante para la dimensión relativa a la orientación al mercado. Existen asimismo otras dos razones que en nuestro caso nos llevan a adoptar esta misma tipología. En primer lugar, el hecho de que dichas estrategias, aunque fueron configuradas en el marco de la teoría de la organización de empresas, tienen como principal dimensión subyacente la orientación al marketing de las organizaciones (Stathakopoulos 1998). Además, por el hecho de que es una tipología organizativa que se ha demostrado aplicable al área de la estrategia de marketing (McKee, Varadarajan y Pride 1989; McDaniel y Kolari 1987).

La clasificación de Miles y Snow (1978) establece cuatro tipologías estratégicas: defensores, prospectores, analizadores, y reactivos. La primera de ellas, los defensores, corresponde a empresas que tratan de situarse en un segmento de mercado seguro y estable, ofreciendo una gama de productos más limitada que su competencia

pero con una mejor calidad o con unos precios más ventajosos. No acostumbran a estar en la vanguardia de las innovaciones y dejan pasar aquellas oportunidades de mercado que no guardan una relación muy directa con las actividades existentes. Por el contrario, los prospectores operan en un amplio abanico de mercados y productos. Suelen ser los primeros en entrar en nuevos mercados, aunque ello no siempre les reporte una rentabilidad elevada, y actúan con rapidez para aprovechar las oportunidades de mercado. En tercer lugar, los analizadores representa una tipología intermedia entre defensores y prospectores. Se trata de empresas que persiguen situarse en nuevos y prometedores negocios, ofreciendo una gama de productos más bien limitada. A veces son pioneros, pero normalmente prefieren renunciar a ser los primeros para estudiar con detenimiento las acciones de la competencia, y así poder lanzar nuevos productos con una mejor relación calidad - precio que sus competidores. Por último, los reactivos son empresas que generalmente no dirigen su actuación hacia un determinado producto-mercado de referencia. Acostumbran a adoptar una actitud defensiva, y sólo reaccionan cuando se ven forzados por las presiones del entorno. Normalmente son menos agresivos que sus competidores, y están menos dispuestos a asumir los mismos riesgos que adoptan éstos.

Desde el punto de vista de su cultura organizativa, la literatura sugiere que las empresas defensoras están fundamentalmente orientadas a la producción, más que al mercado. Ello es debido a que en dichas organizaciones la coalición dominante es la de producción (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990; Rodríguez 2001). Además, son empresas que presentan normalmente una orientación de carácter interno (Morgan, Strong y McGuinness 2003; Ramaswamy, Thomas y Litschert 1994), y su objetivo básico pasa por conseguir la mayor eficiencia posible en la producción y en la distribución, más que conseguir la eficacia en dichas tareas (Hambrick 1983; McKee, Varadarajan y Pride 1989; Stathakopoulos 1997).

Por el contrario, las empresas analizadoras son compañías que presentan una cultura organizativa mucho más próxima a la orientación al mercado. Ello es debido a que dichas empresas se orientan más hacia el exterior, hacia la búsqueda y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado, con una gran capacidad de adaptación al entorno (McDaniel y Kolari 1987; Slater y Narver 1993). Sus capacidades se centran fundamentalmente en las actividades de marketing (Carmelo, Martín y Valle 2003; Rodríguez 2001). Dada su orientación al mercado, acostumbran a observar atentamente las nuevas ideas de los competidores, para luego acabar adaptando con rapidez aquellas que les parecen más prometedoras (Rodríguez 2001; Snow y Hrebiniak 1980), lo que les permite conseguir un elevado porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos (McKee, Varadarajan y Pride 1989; Slater y Narver 1993).

Los prospectores acostumbran a presentar una cultura organizativa más orientada hacia la innovación y el desarrollo que hacia el mercado. En dichas empresas el personal de I&D acostumbra a ser la coalición dominante (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990). Los prospectores persiguen principalmente la búsqueda y el aprovechamiento de nuevos productos y servicios, y de nuevas oportunidades de mercado (McDaniel y Kolari 1987; Ramaswamy, Thomas y Litschert 1994), realizando un gran esfuerzo en I+D (Cabello et al. 2000; Morgan, Strong y McGuinness 2003). El seguimiento de una estrategia de prospecto implica un mayor nivel de riesgo que el de una estrategia analizadora (Parnell y Wright 1993; Segev 1989), ya que el prospecto apuesta normalmente por productos o mercados que todavía no están maduros (Hambrick 1983). Los prospectores tienden a enfatizar la creatividad por encima de la eficacia (Fox-Wofgramm, Boal y Hunt 1998).

De las argumentaciones anteriores deducimos que los analizadores están más orientados al mercado que los defensores y que los prospectores. Siguiendo el razonamiento formulado más arriba diremos que la estrategia genérica moderará la relación entre la orientación al mercado y los resultados en la forma siguiente. En el caso de las empresas defensoras o prospectoras, el efecto de la orientación al mercado en los resultados será mayor que en el caso de las empresas analizadoras. Lo anterior es debido a que en las empresas analizadoras, al estar ya de por sí más orientadas al mercado, un incremento en dicha orientación producirá menos efectos en los resultados que en el caso de las empresas defensoras o de las prospectoras.

Por tanto, las dos hipótesis que complementan y explican la anterior hipótesis 2 son las siguientes:

*H2a: Las empresas que adoptan una estrategia de defensor, presentan una relación entre la OM y los resultados más intensa que las empresas que adoptan una estrategia de analizador.*

*H2b: Las empresas que adoptan una estrategia de prospector, presentan una relación entre la OM y los resultados más intensa que las empresas que adoptan una estrategia de analizador.*

### 3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

#### 3.1.- BASE DE DATOS

El estudio empírico se ha realizado a una muestra compuesta por 702 empresas españolas del sector químico con una facturación superior a los 6 millones de euros. Se ha centrado el estudio en empresas de un solo sector ya que así las peculiaridades del entorno son similares para cada empresa analizada, y de esta forma aumenta la validez interna del estudio (McKee, Varadarajan y Pride 1989). La relación de empresas en estudio se ha obtenido a partir de la base de datos de Fomento de la Producción del año 2002.

Para la recolección de la información se ha realizado una encuesta postal dirigida a los directores generales de dichas empresas. El destinatario ha sido el principal ejecutivo debido a la necesidad de que el encuestado tenga un conocimiento profundo y general de las operaciones y estrategias de la empresa (Álvarez, Santos y Vázquez 2000; Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu 1998). Por otro lado, utilizar un solo encuestado por empresa es una práctica habitual en este tipo de investigaciones (Narver y Slater 1990), y está suficientemente probada la fiabilidad de los datos obtenidos de esta forma (Avlonitis y Gounaris 1997; Álvarez, Santos y Vázquez 2000). La encuesta solicitaba al entrevistado que si la empresa disponía de varias unidades estratégicas de negocio se centrara en la unidad que él dirigía, y en caso contrario, se refiriera a la empresa en su conjunto (Farrell y Oczkowski 2002).

TABLA 2: Ficha técnica de la investigación

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Universo:                    | Las empresas del sector químico de España con una facturación superior a 6 millones de € en el año 2002     |
| Ámbito:                      | Estatal   |
| Método recogida información: | Encuesta postal   |
| Unidad muestral:             | Máximo ejecutivo de la empresa  |
| Censo muestral:              | 702 empresas  |
| Tamaño muestral:             | 173 empresas  |
| Error muestral:              | 6,6   |
| Nivel de confianza:          | 95% $Z=1,96$ $p=q=0,5$  |
| Procedimiento muestral:      | Discrecional  |
| Trabajo de campo:            | Febrero 2003 (pretest); Febrero-Abril 2003 (1 <sup>er</sup> envío); Abril-Mayo 2003 (2 <sup>o</sup> envío). |

Tal y como se refleja en la ficha técnica del estudio (Tabla 2), la muestra final ha quedado formada por un total de 173 empresas, lo que representa un 24,6% de porcentaje de respuesta, cifra que es sensiblemente superior a la alcanzada en recientes trabajos sobre esta materia (Farrell 1999; Hult y Ketchen 2001). Cabe señalar que el segundo envío postal estuvo reforzado con una llamada telefónica al ejecutivo invitándole a participar en esta investigación.

#### 3.2.- MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

En este apartado se presentan las diferentes variables utilizadas en nuestro estudio, la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y los resultados empresariales, así como un análisis de las propiedades psicométricas de las mismas.

*Orientación al mercado:* La escala de medida de la orientación al mercado que se utiliza en esta investigación corresponde a la escala MARKOR propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), a partir de la versión de Matsuno, Mentzer y Rentz (2000), según la cual la orientación al mercado consiste en un conjunto de comportamientos específicos que se concretan en la generación de información del mercado, la diseminación de dicha información en la empresa, y la respuesta por parte de la empresa en concordancia con la información recibida y procesada. Dicha escala se compone de 22 ítems que fueron valorados de 1 a 7. Varios trabajos recientes sobre OM han utilizado también la misma escala adoptada por nosotros (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>, 1999<sup>b</sup>; Matsuno, Mentzer y Özsoymer 2002; Santos et al. 2002).

De cara a valorar las propiedades psicométricas de esta escala se han efectuado los correspondientes análisis estadísticos. Por un lado, se ha calculado el coeficiente alpha de Cronbach, y por otro, se ha efectuado un análisis factorial confirmatorio (CFA). Por último, la validez convergente de la escala se ha valorado a partir del cálculo de los coeficientes de correlación entre los factores subyacentes a cada una de las escalas a analizar. La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos en todos estos análisis.

TABLA 3: Fiabilidad de la escala “orientación al mercado”

| Dimensión                                   | Ítem                                | Coefficientes Estandarizados | t Value | Fiabilidad constructo | Índices  |
|---|-------------------------------------|------------------------------|---------|-----------------------|--|
| Generación de Inteligencia de mercado<br>GI | d14                                 | --                           | --      | 0,819                 | X <sup>2</sup> = 369,68 (df=186)<br>p=0,001<br>GFI= 0,833<br>RMSEA= 0,076<br>CFI= 0,869<br>X2 Norm= 1,988<br>TLI= 0,852<br>NFI=0,777 |
|   | d15                                 | 0,645                        | --      |                       |  |
|   | d16                                 | 0,592                        | 6,55    |                       |  |
|   | d17                                 | 0,638                        | 6,97    |                       |  |
|   | d18                                 | 0,656                        | 7,12    |                       |  |
|   | d19                                 | 0,685                        | 7,38    |                       |  |
|   | d20                                 | 0,606                        | 6,69    |                       |  |
| Diseminación de Inteligencia<br>DI          | d21                                 | 0,567                        | 6,32    | 0,829                 |  |
|   | d22                                 | 0,686                        | --      |                       |  |
|   | d23                                 | 0,541                        | 6,4     |                       |  |
|   | d24                                 | 0,757                        | 8,64    |                       |  |
|   | d25                                 | 0,681                        | 7,89    |                       |  |
|   | d26                                 | 0,66                         | 7,68    |                       |  |
| Respuesta de la empresa<br>RE               | d27                                 | 0,683                        | 7,92    | 0,839                 |  |
|   | d28                                 | 0,796                        | --      |                       |  |
|   | d29                                 | 0,662                        | 8,84    |                       |  |
|   | d30                                 | 0,138                        | 1,71    |                       |  |
|   | d31                                 | 0,657                        | 8,77    |                       |  |
|   | d32                                 | 0,750                        | 10,26   |                       |  |
|   | d33                                 | 0,738                        | 10,05   |                       |  |
| Orientación al mercado<br>OM                | d34                                 | 0,546                        | 7,11    | 0,873                 |  |
|   | d35                                 | 0,648                        | 8,64    |                       |  |
|   | GI                                  | 0,805                        | --      |                       |  |
|   | DI                                  | 0,915                        | 5,83    |                       |  |
|   | RM                                  | 0,779                        | 6,17    |                       |  |
| <b>Alpha de Cronbach= 0,8816</b>            |                                     |                              |         |                       |  |
| <b>Validez Convergente</b>                  |                                     |                              |         |                       |  |
| <b>Dimensión</b>                            | <b>Coefficientes de Correlación</b> |                              |         |                       |  |
| GI - DI                                     | ,606** (P<,001)                     |                              |         |                       |  |
| GI - RE                                     | ,463** (P<,001)                     |                              |         |                       |  |
| DI - RE                                     | ,521** (P<,001)                     |                              |         |                       |  |

En la Tabla 3 se puede apreciar un coeficiente alpha mayor que 0,8, superior, por tanto, al valor recomendado, y unos coeficientes de fiabilidad del constructo que exceden de 0,7 para todos los factores subyacentes a la escala.

El modelo propuesto presenta también unos índices que reflejan un ajuste aceptable.<sup>50</sup> Así, los índices de ajuste global (Chi-cuadrado, GFI y RMSEA), a pesar de que el ratio de verosimilitud resulta significativo, presentan unos valores dentro de los límites generalmente aceptados. Los índices de ajuste incremental del modelo, los índices de Tucker-Lewis (TLI) y de ajuste normado (NFI), son ligeramente inferiores al valor recomendado de 0,9, pero el índice de ajuste compartido (CFI), está dentro de los límites recomendados.

Los resultados que acabamos de comentar nos permiten valorar positivamente la unidimensionalidad y fiabilidad de la escala de orientación al mercado. Nos faltaría ahora evaluar la validez de dicha escala. Para ello observamos la convergencia de los factores que subyacen en el concepto mediante el cálculo de sus coeficientes de correlación (ver Tabla 3). En esta Tabla se puede ver como los tres coeficientes poseen significación estadística, con valores que van de 0,463 a 0,606.

*Resultados:* Para medir los resultados se ha utilizado dos criterios: la cuota de mercado, y la rentabilidad sobre la inversión (ROI). Dichos resultados se midieron de forma subjetiva por parte del responsable de la empresa. La utilización de medidas subjetivas y no objetivas se justifica por la dificultad de obtener medidas objetivas de resultados de las empresas (Matsuno, Mentzer y Özsumer 2002). Por otro lado, se ha comprobado que las medidas subjetivas se correlacionan bien con las objetivas (Dess y Robinson 1984; Slater y Narver 1994), y por ello han sido utilizadas en un gran número de trabajos sobre orientación al mercado (Barroso, Martín y Rodríguez 2003; Jaworski y Kohli 1993; Llonch 1993; Narver y Slater 1990)<sup>51</sup>.

La medición de los dos criterios señalados se efectuó desde dos puntos de vista. Por un lado en comparación con los resultados obtenidos por la competencia durante los últimos tres ejercicios (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>, 1999<sup>b</sup>; Farrell 2000; Farrell y Oczkowski 2002). Y por otro lado, en comparación con los objetivos que la empresa se había propuesto durante los tres ejercicios anteriores (Avlonitis y Gounaris 1997; Santos et al. 2002). En ambos casos se evaluó cada ítem con una escala tipo Likert de 1 a 5. El hecho de analizar los resultados en comparación con los objetivos y con la competencia se debe a que, de esta forma, estamos aludiendo a los dos pilares básicos de la competitividad de una empresa (Álvarez, Santos y Vázquez 2000). Tal como señala Barney (2001), hay dos formas de definir la ventaja competitiva de una empresa: (a) con respecto a las acciones de otras empresas (competidores actuales o potenciales), (b) con respecto a las expectativas de los gestores.

*Estrategia genérica:* tal como se ha comentado anteriormente, la clasificación de las estrategias genéricas utilizadas en esta investigación es la propuesta por Miles y Snow (1978). Para la identificación de las distintas estrategias empresariales se ha adoptado el método de la “autoclasiificación mediante el párrafo”.<sup>52</sup> Dicho método consiste en ofrecer a la empresa una serie de descripciones abreviadas de cada una de las estrategias genéricas y pedir al entrevistado que seleccione aquella que más se adapta a la estrategia que su empresa está siguiendo en ese momento. Este método es muy utilizado cuando se trata de identificar la estrategia tipo de una muestra de empresas (Zahra y Pearce 1990)<sup>53</sup>. Se trata además de un método recomendado en el caso que la estrategia genérica sea utilizada como variable moderadora en una determinada relación (Hambrick 1980), tal como sucede en nuestro caso.

---

<sup>50</sup> El coeficiente *d14* de la dimensión GI (Generación de Inteligencia) ha sido eliminado en aras de conseguir un mejor ajuste del modelo global, y por su parte, el coeficiente *d30* de la dimensión RE (Respuesta de la empresa) no presentaba significación estadística, pero su eliminación no mejora el ajuste del modelo, por lo que se ha mantenido.

<sup>51</sup> Existen, no obstante, investigaciones que han utilizado medidas objetivas de resultados como Calatone, Cavusgil y Zhao (2002); Hult y Ketchen (2001); o Martín y Cossío (2001).

<sup>52</sup> Aparte del método de autoclasiificación a través del párrafo, otros métodos de clasificación estratégica existentes son la clasificación utilizando indicadores objetivos, la clasificación realizada por el investigador, y la clasificación realizada a través de la opinión de expertos (ver Lado 1997).

<sup>53</sup> Algunos trabajos que utilizan dicho método serían Cabello et al. (2000), Dvir, Segev y Shenhar (1993), McDaniel y Kolari (1987), Stathatopoulos (1998), Vázquez, Santos y Alvarez (2001), entre otros.

El método de la autoclasificación a través del párrafo presenta también algunos inconvenientes, como por ejemplo, el hecho de que a veces puede ser que mida, más que la estrategia realizada por la empresa, la que ésta desearía llevar a cabo (Snow y Hrebiniak 1980). Otro inconveniente es que no fomenta que los directivos autoclasifiquen a su empresa como reactiva (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990). Con todo, recientes estudios ponen de manifiesto que dicho método tiene una buena capacidad de predicción a la hora de seleccionar la estrategia seguida por la empresa (James y Hatten 1995), por lo que creemos que es el más adecuado para nuestra investigación. A partir de la adopción de esta metodología obtuvimos que en nuestra muestra de empresas, un 24,3% adoptan una estrategia defensora, un 23,7% una estrategia analizadora, un 44,5% una estrategia prospectora, y tan sólo un 7,5% desarrollan una estrategia reactiva. Estas últimas se han eliminado del posterior análisis debido al escaso número de empresas que se han autoclasificado en esta opción.

#### 4.- RESULTADOS

De cara a contrastar las hipótesis planteadas se han formulado una serie de modelos de ecuaciones estructurales en que la orientación al mercado se relaciona directamente con los resultados empresariales. La principal diferencia entre los distintos modelos planteados radica en el tipo de resultado empresarial que se analiza, cuota de mercado o rentabilidad, en comparación con los objetivos marcados por la empresa, o en comparación a los obtenidos por la competencia. La Tabla 4 nos muestra los resultados de los diferentes modelos estimados.

En el primero de los modelos la orientación al mercado, definida a partir de los tres conceptos que subyacen GI, DI y RE, afecta directamente a la cuota de mercado si ésta se evalúa a partir de los objetivos marcados. Si nos centramos en valorar el ajuste del modelo, vemos que él mismo presenta unos índices más que aceptables. Observando la Tabla 4 vemos que el ratio de verosimilitud no presenta significación estadística, el valor del GFI es superior 0,9, y posee un RMSEA inferior a 0,04. Por su parte, los índices de ajuste incremental y de parsimonia del modelo, como el CFI y el TLI (índice de Tucker-Lewis), y el de ajuste normado NFI, toman valores que están dentro de los límites recomendados. Una vez valorado positivamente el modelo, nos podemos centrar en el coeficiente de la relación entre la OM y el RDO. En la Tabla 4 se puede observar que, efectivamente, la orientación al mercado influye de forma significativa en la obtención de este resultado. Concretamente, el coeficiente de esta relación es de 0,194 y es significativo al 1% ( $t\text{-value}=2,272$ ). Por lo tanto, se confirman las expectativas en el sentido que la orientación al mercado afecta de manera directa y positiva al logro de los objetivos de cuota de mercado.

TABLA 4: Relación entre orientación al mercado y diferentes tipos de resultados empresariales.

| Resultado                        | Coef.<br>OM-RDO <sup>(a)</sup> | Índices de ajuste del modelo   |       |       |       |       |       |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                  |                                | $\chi^2$<br>( <sup>(b)</sup> ) | GFI   | RMR   | CFI   | TLI   | NFI   |
| Cuota (según Obj.)               | 0,194 (2,272)                  | 2,578                          | 0,993 | 0,021 | 0,996 | 0,987 | 0,982 |
| Rentabilidad (según Obj.)        | 0,167 (1,973)                  | 5,629*                         | 0,984 | 0,037 | 0,975 | 0,924 | 0,962 |
| Cuota (según Competencia)        | 0,236 (2,746)                  | 6,469**                        | 0,982 | 0,032 | 0,970 | 0,910 | 0,958 |
| Rentabilidad (según Competencia) | 0,299 (3,581)                  | 4,517*                         | 0,978 | 0,038 | 0,984 | 0,950 | 0,971 |

\* \*\* y \*\*\* sig. al 10%, 5% y 1%.

<sup>(a)</sup> Entre paréntesis está el  $t\text{-value}$ .

<sup>(b)</sup> Grados de libertad de la Chi-cuadrado g.l. = 2.

Con respecto al modelo donde analizamos la relación entre la orientación al mercado y los resultados, si consideramos como resultados el logro de los objetivos de rentabilidad, observamos que el ajuste del modelo empeora ligeramente. Concretamente, el ratio de verosimilitud es significativo, aunque ligeramente. A pesar de

ello, el resto de los índices que ayudan a evaluar el ajuste del modelo toman valores dentro de los límites más conservadores. Por consiguiente, creemos que también podemos valorar de forma positiva el ajuste de este modelo. En dicho modelo, el coeficiente de la relación entre OM y RDO es también positivo y significativo (0,167 ;  $t$ -value= 1,973).

Los otros dos modelos que se presentan en la Tabla 4 corresponden a aquellos que estudian la relación entre la orientación al mercado y los resultados cuando éstos se miden a partir de comparar con la competencia, uno en términos de cuota de mercado y el otro en términos de rentabilidad. Ambos modelos no gozan del nivel de ajuste global que presentaban los modelos anteriores ya que los dos ratios de la Chi-cuadrado presentan significatividad, especialmente el correspondiente a la cuota de mercado. A pesar de ello, los otros índices de ajuste global GFI y RMR, presentan valores aceptables. Por otra parte, el resto de los índices gozan de una calidad similar a la de los otros modelos, lo que nos permite también que sean aceptados. Si nos centramos en los coeficientes de la relación entre la OM y el RDO que se obtienen en los mismos vemos que son positivos y significativos, como esperábamos.

En vista de estos resultados, podemos aceptar la primera de nuestras hipótesis en la cual postulábamos que la orientación al mercado determina unos mejores resultados ya que en todos los casos analizados el coeficiente que mide la relación entre la OM - RDO es positivo y significativo.

Una vez realizado el análisis que nos ha permitido contrastar el efecto positivo que tiene el grado de orientación al mercado en diferentes tipos de resultados empresariales, vamos a examinar el efecto moderador que puede tener en esta relación la estrategia de la empresa. Para ello, siguiendo la misma metodología utilizada hasta ahora, se estima un modelo de ecuaciones estructurales multi-grupo (MSEM) donde cada grupo representaría un tipo de estrategia empresarial. En nuestro caso, dado que utilizamos las estrategias sugeridas por Miles y Snow (1978), tendremos tres grupos de empresas: las defensoras, las prospectoras y las analizadoras. Estos modelos de ecuaciones estructurales multi-grupo se estiman de forma simultánea, y se puede apreciar en los mismos si existen o no diferencias significativas entre ellos. En nuestro caso nos centraremos en analizar si existen estas diferencias en el coeficiente que relaciona la orientación al mercado y el resultado empresarial considerado. Ello se contrastará mediante el test del ratio de verosimilitud (diferencia de Chi-cuadrados), que consiste en estimar un modelo restringido en el que se le impone que el coeficiente entre la OM y el RDO sea fijo, independientemente del grupo al que pertenezca la empresa (defensora, prospectora o analizadora), y un modelo queda libre, es decir, no se le impone ninguna restricción a dicho coeficiente, y por tanto, se deja que cada coeficiente tome su valor según sea la empresa defensora, prospectora o analizadora. La diferencia significativa entre los chi-cuadrados de uno y otro modelo será lo que nos permitirá contrastar el efecto que el tipo de estrategia tiene en la relación entre la orientación al mercado y el resultado empresarial analizado.

En primer lugar, y de cara a contrastar la hipótesis 2ª planteada, analizamos las diferencias que puede haber en el coeficiente OM-RDO para empresas defensoras, frente al correspondiente a empresas analizadoras. La Tabla 5 recoge los resultados de estos modelos multigrupo para cada uno de los tipos de resultados empresariales considerados. En dicha tabla observamos que, para todos los resultados analizados, se dan diferencias significativas en la Chi-cuadrado, aunque la significatividad varía entre ellos. Así, la mayor significatividad (1%) se da cuando el resultado analizado es la cuota de mercado en comparación con los objetivos marcados. En este caso el coeficiente de la relación entre la OM y el RDO correspondiente a empresas defensoras es de 0,444, superior al -0,156 que corresponde al de las empresas analizadoras. Del mismo modo sucede cuando el resultado analizado es la rentabilidad en comparación de los objetivos, aunque con una significatividad menor (5%). En este caso el coeficiente entre la OM y el RDO de empresas defensoras es de 0,347 frente al -0,156 de analizadoras. Para los resultados cuota y rentabilidad, en comparación con la competencia, se obtiene la menor significatividad (10%). A pesar de ello el coeficiente de las empresas defensoras sigue siendo superior en valor que el de las empresas analizadoras (ver Tabla 5). Por consiguiente, en vista de estos resultados podemos aceptar nuestra hipótesis (H2a), que postulaba que las empresas defensoras presentan una relación entre la OM y el RDO

más intensa que las empresas analizadoras, ya que en todos los casos analizados el coeficiente que mide esta relación es superior para las empresas defensoras.

TABLA 5: Efecto moderador de la estrategia defensora vs. analizadora en la relación OM – RDOS.

| Resultado                        | Modelo restringido   |                                | Modelo libre       |   | Dif. $\chi^2$<br>(d) |
|----------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|---|----------------------|
|                                  | $\chi^2$<br>(b)      | Coef.<br>OM-RDO <sup>(a)</sup> | $\chi^2$<br>(c)    | Coef.<br>OM-RDO <sup>(a)</sup>              |                      |
| Cuota (según Obj.)               | 8,899                | 0,114 (0,864)                  | 2,182              | Def.=0,444 (2,299)<br>Anal.=-0,156 (-0,907) | 6,717 <sup>***</sup> |
| Rentabilidad (según Obj.)        | 9,783 <sup>*</sup>   | 0,092 (0,501)                  | 5,830              | Def.=0,347 (1,917)<br>Anal.=-0,156 (-0,912) | 3,953 <sup>**</sup>  |
| Cuota (según Competencia)        | 8,940                | 0,192 (1,528)                  | 5,780              | Def.=0,433 (2,193)<br>Anal.=0,025 (0,149)   | 3,16 <sup>*</sup>    |
| Rentabilidad (según Competencia) | 10,957 <sup>**</sup> | 0,293 (1,852)                  | 8,184 <sup>*</sup> | Def.=0,450 (2,301)<br>Anal.=0,115 (0,676)   | 2,773 <sup>*</sup>   |

<sup>\*</sup>, <sup>\*\*</sup> y <sup>\*\*\*</sup> sig. al 10%, 5% y 1%.

<sup>(a)</sup> Entre paréntesis está el *t-value*.

<sup>(b)</sup> Grados de libertad de la Chi-cuadrado g.l.= 5; <sup>(c)</sup> g.l. = 4; <sup>(d)</sup> g.l. = 5 - 4 = 1

Los valores de tabla de la chi-cuadrado con un grado de libertad son 2,71, 3,84 y 6,63 al nivel de significación de 10%, 5% y 1%, respectivamente

En segundo lugar, y operando del mismo modo, analizamos las diferencias que puede haber en el coeficiente entre la OM y el RDO según corresponda a empresas prospectoras o analizadoras. La Tabla 6 recoge ahora los resultados de estos modelos multigrupo para cada uno de los tipos de resultados empresariales analizados. En esta Tabla 6 podemos observar que únicamente en el resultado rentabilidad en comparación con los objetivos marcados la diferencia de Chi-cuadrado es significativa al 5%, es decir, que sólo en este caso podemos afirmar que hay diferencias en el coeficiente entre la OM y el RDO entre empresas prospectoras y analizadoras. Así, el coeficiente OM-RDO de las empresas prospectoras es de 0,267, superior al correspondiente -0,156 de las empresas analizadoras. En vista de estos resultados sólo podemos aceptar parcialmente la hipótesis 2b planteada, según la cuál las empresas prospectoras presentaban una relación entre la OM y el RDO más intensa que las analizadoras, ya que sólo cuando el resultado contemplado sea la rentabilidad en comparación con los objetivos se cumple dicho supuesto.

TABLA 6: Efecto moderador de la estrategia prospectora vs. analizadora en la relación OM – RDOS.

| Resultado                        | Modelo restringido |                                | Modelo libre       |   | Dif. $\chi^2$<br>(d) |
|----------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|---|----------------------|
|                                  | $\chi^2$<br>(b)    | Coef.<br>OM-RDO <sup>(a)</sup> | $\chi^2$<br>(c)    | Coef.<br>OM-RDO <sup>(a)</sup>                |                      |
| Cuota (según Obj.)               | 3,429              | 0,054 (0,520)                  | 0,906              | Prosp.=0,180 (1,376)<br>Anal.=-0,156 (-0,910) | 2,553                |
| Rentabilidad (según Obj.)        | 9,272              | 0,175 (1,294)                  | 5,274              | Prosp.=0,267 (2,121)<br>Anal.=-0,156 (-0,915) | 3,998 <sup>**</sup>  |
| Cuota (según Competencia)        | 3,879              | 0,082 (0,802)                  | 3,631              | Prosp.=0,120 (0,923)<br>Anal.=0,025 (0,149)   | 0,248                |
| Rentabilidad (según Competencia) | 8,185 <sup>*</sup> | 0,146 (1,341)                  | 8,151 <sup>*</sup> | Prosp.=0,151 (1,201)<br>Anal.=0,115 (0,676)   | 0,034                |

<sup>\*</sup>, <sup>\*\*</sup> y <sup>\*\*\*</sup> sig. al 10%, 5% y 1%.

<sup>(a)</sup> Entre paréntesis está el *t-value*.

<sup>(b)</sup> Grados de libertad de la Chi-cuadrado g.l.= 5; <sup>(c)</sup> g.l. = 4; <sup>(d)</sup> g.l. = 5 - 4 = 1

Los valores de tabla de la chi-cuadrado con un grado de libertad son 2,71, 3,84 y 6,63 al nivel de significación de 10%, 5% y 1%, respectivamente

## 5.- CONCLUSIONES

La presente investigación contribuye de forma decisiva a demostrar la positiva relación existente entre la orientación al mercado y los resultados. Estas evidencias se suman pues al gran número de trabajos anteriores que han puesto de manifiesto, en muestras muy diversas y con metodologías muy variadas, que la empresa que adopta el concepto de marketing y se orienta al mercado consigue unos mejores resultados. Como sabemos, desde la postura de Kohli y Jaworski (1990), ello implica adoptar una serie de comportamientos que comienzan por obtener información del mercado, que siguen por expandir dicha información dentro de la empresa, y que concluyen con la adopción de una respuesta por parte de la empresa en consonancia con la información obtenida del entorno.

Pero nuestra investigación aporta una contribución adicional al debate sobre los efectos de la orientación al mercado en los resultados. Concretamente, nuestro trabajo demuestra de forma diáfana que los efectos positivos de la orientación al mercado en los resultados se producen independientemente de la forma de medición de dichos resultados, es decir, los objetivos de la empresa o la comparación con la competencia. Por tanto, a pesar de que la mayor parte de las investigaciones sobre la orientación al mercado y los resultados trabajan a partir de los resultados medidos en comparación con la competencia, nosotros hemos sido capaces de demostrar que si los resultados se miden a partir de los objetivos de la empresa la relación entre la orientación al mercado y los resultados es igual de cierta y de intensa. Lo anterior significa que la orientación al mercado afecta tanto a la eficacia de la empresa como a la eficiencia. La eficacia se mediría a partir de los resultados en comparación con la competencia, mientras que la eficiencia estaría más relacionada con los resultados calculados en comparación con los objetivos de la empresa (Vorhies y Morgan 2003; Walker y Ruekert 1987).

Con respecto al efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados las evidencias obtenidas confirman parcialmente la existencia de dicho efecto moderador cuando la estrategia genérica considerada es la de Miles & Snow (1978). En nuestro caso, las evidencias son mucho más robustas cuando se contempla la relación entre la orientación al mercado y los resultados en la que dichos resultados han sido medidos a partir de los objetivos de la empresa, en lugar de la comparación con la competencia. Desde el punto de vista teórico no encontramos explicación a dicho fenómeno, ya que partíamos de la base que la estrategia genérica debería de moderar la relación entre la orientación al mercado y los resultados, independientemente de la forma en que éstos estuvieran medidos.

Tan sólo se nos ocurre una explicación de carácter técnico para justificar estas diferencias. Dicha explicación podría residir en el hecho de que obtuvimos un gran número de datos ausentes cuando pedíamos a las empresas que nos valoraran los resultados (cuota de mercado y rentabilidad) que habían obtenido en los últimos tres años en comparación con la competencia. Muchos más, por descontado, que cuando pedíamos la valoración de los resultados obtenidos durante los últimos tres años en comparación con los objetivos. De entrada parece lógico que ello suceda, ya que toda empresa siempre conocerá mejor los resultados que obtiene en comparación con los objetivos, que los resultados que obtiene en comparación con la competencia. Dado que para muchos directivos resulta complicado saber exactamente qué niveles de rentabilidad o qué porcentajes de cuota de mercado han alcanzado sus principales competidores, es lógico suponer que les resulte difícil evaluar sus resultados con los de los competidores, y por tanto, acaben dejando en blanco el apartado correspondiente del cuestionario que les enviamos.

Con todo, nuestra investigación aporta evidencias suficientes de que la tipología estratégica adoptada por la empresa puede ejercer de variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Con ello, por tanto, contribuiríamos a demostrar que, tal como postulan Matsuno y Mentzer (2000), más que el entorno, lo que realmente modera la relación entre la orientación al mercado y los resultados es la estrategia genérica. Ello es así ya que las empresas, a partir de su nivel de orientación al mercado y del tipo de entorno existente, adoptarían la estrategia más adecuada para alcanzar los resultados apetecidos. Por tanto, la estrategia genérica adoptada por la empresa estaría considerando ya el tipo de entorno en la que ésta compete. Nuestra investigación presenta sin duda varias limitaciones. Algunas están relacionadas con la forma de medición de la orientación al mercado y de los resultados empresariales, ya que ello se ha llevado a cabo de forma subjetiva y no objetiva. Con todo, existen diversas investigaciones que demuestran la validez de los métodos de evaluación subjetivos en el campo de la dirección de empresas. Otra limitación tiene que ver con el enfoque de la investigación, de carácter transversal y no longitudinal, como sería más idóneo. Cabe mencionar también una limitación propia de la muestra utilizada, consistente en empresas de un solo sector económico, y la limitación mencionada más arriba referente al elevado número de datos ausentes obtenidos cuando pedíamos a las empresas que evaluaran sus resultados en comparación con la competencia. Todo este conjunto de limitaciones podrían superarse en investigaciones futuras que mejoraran aspectos metodológicos, ampliaran la muestra de empresas, y contemplaran otro tipo de resultados de la empresa y otras clases de estrategias genéricas básicas, aparte de las de Miles y Snow (1978) utilizadas por nosotros.

## BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, L.I., Santos, M.L. y Vázquez, R. (2000). "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación O.M.- resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 4, nº 1, pp. 7-41.
- Appiah-Adu, k. (1998): "Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 25-45.
- Avlonitis, G.J. y S.P. Gounaris (1997). "Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999<sup>a</sup>). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999<sup>b</sup>). "Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, pp. 295-308.
- Barroso, C., Martín E. y Rodríguez-Bobada J. (2003). "Factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: un análisis multinivel", *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Universidad de Córdoba, Septiembre, pp. 27-46.
- Cabello, C., M. García, A. Jiménez y J. Ruiz (2000). "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: Un análisis empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 7 (Septiembre-Diciembre), pp. 365-381.
- Calatone, R.J., Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-524.
- Carmelo, C., Martín, F. y Valle, R. (2003). "Intangible resources and strategic orientation of companies. An analysis in the Spanish context", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 95-103.
- Conant, J.S., M.P. Mokwa y P.R. Varadarajan (1990). "Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: A multiple measures-based study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- Dess, G.G. y Robinson, R.B. Jr. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (julio-septiembre), pp. 265-273.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993). "Linking market orientation and company performance: preliminary work on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, nº 2, pp. 93-122.
- Doyle, P. y V. Wong (1998): "Marketing and competitive performance: an empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 5/6, pp. 514-535.
- Dvir, D., E. Segew y A. Shenhar (1993). "Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow Typology", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 155-162.
- Farrell, M.A. (1999). "Antecedents and consequences of a learning orientation", *Marketing Bulletin*, Vol. 10, pp. 38-52.
- Farrell, M.A. y Oczkowski, E. (2002). "Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 197-212.

- Fox-Wolfgramm, S.J., K.B. Boal y J.G. Hunt (1998). "Organizational adaptation to institutional change: A Comparative study of first-order change in prospector and defender banks", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43 (marzo), pp. 87-126.
- Greenley, G.E. (1995). "Market orientation and company performance", *British Journal of Management*, Vol. 6, n° 1, pp. 1-13.
- Hambrick, D.C. (1983). "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles & Snow strategic types", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N° 1, pp. 5-26.
- Hult, T.M. y Ketchen, D.J. Jr. (2001). "Does market orientation mater?: a test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 899-906.
- James, W.L. y K.J. Hatten (1995). "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 161-168.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993). "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing* Vol. 57 (julio), pp. 53-70
- Kohli, A.K. y Jaworski, B. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (abril), pp. 1-18.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B. y Kumar, A. (1993). "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n° 4, pp. 467-477.
- Kumar, K., R. Subramanian y CH. Yaunger (1998). "Examining the market orientation-performance relationship: a context specific study", *Journal of Management*, Vol. 24, n° 2, pp. 201-233.
- Lado, N. (1997). "La tipología de estrategias de Miles & Snow: un estudio aplicando una escala multi-item", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n° 2, pp. 33-43.
- Langerak, F. (2003). "The effect of market orientation on positional advantage and organizacional performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11 (junio), pp. 93-115.
- Llonch, J. (1993). "*Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*", Barcelona: Edición Gestión 2000.
- LLonch, J. y López, M.P. (2004). "La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n° 21 (Octubre-Diciembre), pp. 65-88.
- Martín, E. y F.J. Cossío (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, n° 1, pp. 33-64.
- Matsuno, K. y Mentzer, J.T. (2000). "The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (octubre), pp. 1-16.
- Matsuno, K; Mentzer, J.T. y Rentz, J.O. (2000). "A refinement and validation of the MARKOR escala", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 4, pp. 527-539.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. y Özsoy, A. (2002). "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 18-32.
- McDaniel, S.W. y J.W. Kolar (1987). "Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology", *Journal of Marketing*, vol. 51 (octubre), pp. 19-30.
- McKee, D.O., P.R. Varadarajan y W.M. Pride (1989). "Strategic adaptability and firm performance a market-contingent perspective", *Journal of Marketing*, vol. 53 (julio), pp. 21-35.
- Miles, R.E. y CH.C. Snow (1978). "Organizational Strategy structure and Process", New York, McGraw-Hill.
- Morgan, R.E., Katsikeas, C.S. y Appiah-Adu, K. (1998). "Market orientation and organizational learning capabilities", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 353-381.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. y McGuiness, T. (2003). "Product-market positioning and prospector strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 10, pp. 1409-1439.
- Narver, J.C. Y Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (octubre), pp. 20-35.
- Parnell, J.A. y P. Wright (1993). "Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles & Snow typology", *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 29-36.
- Pelham, A.M. y D.T. Wilson (1996): "A Longitudinal study of the impact of market structure, firm structure strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, n° 1, pp. 27-43.
- Pulendran, S., R. Speed y R.E. Widing (2000): "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, n° 2, pp. 119-144.
- Qu, R. y C. T. Ennew (2003). "An examination of the consequences of market orientation in China", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11 (septiembre), pp. 201-214.
- Ramaswamy, K., A.S. Thomas y R.J. Litchert (1994). "Organizational performance in a regulated environment: The role of strategic orientation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-74.
- Rodríguez, J.M. (2001): "Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow", Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Documento de trabajo, n° 237, Universidad de Oviedo.
- Ruekert, R.W. (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (agosto), pp. 225-245.
- Santos, Mª. L.; Sanzo, Mª. J.; Álvarez, L.I. y Vázquez, R. (2002). "El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 6, n° 1, pp. 7-33.

## NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

- Segev, E. (1989). "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- Shapiro, B.P. (1988). "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, Vol. 66, n° 6, pp. 119-125.
- Slater, S.F. y J.C. Narver (1993): "Product-Market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow strategy types", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 10, pp. 33-51.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (enero), pp. 46-55.
- Snow, CH.C. y L. Hrebiniak (1980). "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (junio), pp. 317.
- Stathakopoulos, V. (1998). "Enhancing the performance of marketing managers. Aligning strategy, structure and evaluation systems", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 5/6, pp. 536-558.
- Vázquez, R., Santos, M.L. y Álvarez, L.I. (2001). "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 69-90.
- Vorhies, D.W. y N. A. Morgan (2003). "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance", *Journal of Marketing*, Vol. 67, n° 1, pp. 100-115.
- Walker, O.C. y R.W. Ruekert (1987). "Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33.
- Zahra, S.A. Y J.A. Pearce (1990). "Research evidence on the Miles-Snow typology", *Journal of Management*, Vol. 16, n° 4, pp. 751-768.