

## **Efecto moderador de la tipología estratégica en la relación orientación al mercado-resultados**

**Joaquina Rodríguez-Bobada Rey**  
Universidad de Sevilla

RECIBIDO: 16 de julio de 2003

ACEPTADO: 29 de abril de 2004

---

**Resumen:** En este artículo se aborda la difícil cuestión de la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales, tratando de determinar si la estrategia competitiva ejerce un efecto moderador en dicha relación. Para ello, y utilizando la tipología estratégica de Miles y Snow, se analiza el efecto moderador empleando las regresiones moderadas. El sector elegido para la investigación empírica es el de las empresas fabricantes españolas. Las principales conclusiones apoyan el efecto moderador de la tipología estratégica de Miles y Snow en la relación orientación al mercado-resultados.

**Palabras clave:** Orientación al mercado / Tipología estratégica / Resultados empresariales.

### **Moderating Effect of Strategic Type on the Market Orientation-Performance Relationship**

**Abstract:** In this article we focus on studying the relationship between the market orientation and the performance of the firm, trying to determine if the competitive strategy exerts a moderating effect in this relation. With this aim, and using the Miles and Snow strategic typology, the moderating effect is analyzed applying the moderate regressions. The sector chosen for the empirical investigation is the Spanish manufacturing companies. The main conclusions support the moderating effect of Miles and Snow typology in the relation market orientation-performance.

**Key Words:** Market orientation / Strategic typology / Performance.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La naturaleza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es uno de los temas empresariales reconocidos como de mayor interés dentro de la disciplina de Marketing, tanto desde un punto de vista académico como empresarial. Fruto de este interés, en la última década se han desarrollado numerosos estudios sobre dicha relación. No obstante, un análisis de las distintas investigaciones realizadas en el campo de la orientación al mercado nos permite comprobar que los resultados varían de unas investigaciones a otras. De esta forma, se pueden deducir cuatro interpretaciones respecto a la naturaleza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados

La primera interpretación supone que existe un efecto directo y positivo entre la orientación al mercado y resultados, a esta conclusión llegaron la mayoría de las investigaciones como las de Jaworski y Kohli (1993), Llonch y Waliño (1996), Narver y Slater (1990) y otros, que no son sino algunas de las investigaciones donde dicha relación se ha corroborado. Otro grupo de investigaciones concluyeron que la orientación al mercado tiene un efecto directo sobre los resultados pero a largo plazo (Rekettey y Gupta, 1995; Lado, 1995). La tercera interpretación su-

pone que no existe relación causal entre orientación al mercado y resultados (Appiah-Adu, 1998; Varela *et al.*, 1996). Y por último, se encuentran aquel grupo de investigaciones que concluyen que la relación entre orientación al mercado y resultados es contingente a determinados factores moderadores (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Slater y Narver, 1994; Matsuno y Mentzer, 2000; Pleshko, 1993).

Desde esta última perspectiva, se sugieren relaciones interactivas entre determinadas variables organizacionales en términos de sus efectos sobre los resultados (Walker y Ruekert, 1987). Tanto las investigaciones teóricas como empíricas han mostrado que la orientación al mercado interactúa con determinadas variables para determinar sus efectos sobre los resultados (Kohli y Jaworski, 1990).

Por definición un *efecto moderador* ocurre si la intensidad de la relación entre una variable dependiente y una variable independiente se ve afectada por otra variable independiente (Hair *et al.*, 2000). A lo largo de la literatura han sido identificados distintos factores moderadores que pueden influir en la relación entre orientación al mercado y resultados. No obstante, debemos destacar que se han realizado escasas y poco concluyentes investigaciones en esta área. Entre estas investigaciones han sido identificados prin-

principalmente tres factores que pueden jugar un papel de moderación en esta relación: los factores medioambientales (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Slater y Narver, 1994), la estrategia competitiva (Matsuno y Mentzer, 2000) y la estructura organizacional (Pleshko, 1993). Los primeros han sido objeto de un mayor número de investigaciones empíricas, no obstante como comentábamos anteriormente, en este ámbito las conclusiones alcanzadas no han sido del todo concluyentes.

En consecuencia, creemos que para superar estas limitaciones es necesario profundizar en la investigación en aquellos aspectos donde existe escasas o poco concluyentes conclusiones. Nuestra intención en este artículo se centra en analizar el efecto moderador de la tipología estratégica de Miles y Snow sobre la relación entre la orientación al mercado y resultados. La revisión teórica nos ha hecho constatar que desde la perspectiva de la contingencia la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad es moderada por la estrategia. Sin embargo, las investigaciones en este ámbito han sido muy escasas. Existe, pues, la necesidad de seguir profundizando bajo esta perspectiva.

## **EFFECTO MODERADOR DE LA TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA**

Aunque la mayoría de los estudios previos se han limitado a analizar el papel moderador de los factores ambientales sobre la relación entre orientación al mercado y los resultados, otros factores diferentes pueden cumplir esta función moderadora en dicha relación. La investigación realizada por Matsuno y Mentzer (2000) se ha convertido en la primera en analizar el papel moderador de la tipología estratégica sobre la relación orientación al mercado y resultados. Así, Matsuno y Mentzer (2000) apuntan que un factor diferente al ambiente, aunque relacionado con él, puede jugar también un papel moderador en esa relación; se trata de la estrategia.

El origen de la relación entre estrategia y orientación al mercado lo podemos encontrar en el paradigma clásico de la escuela de organización industrial ‘estructura-conducta-performance’ (Bain, 1951, 1956). Según este paradigma la

conducta de una firma está condicionada por su estructura interna y externa (ambiente) y su performance es el resultado de las respuestas (conducta) a dichos ambientes. El fundamento teórico de este paradigma está en que si la conducta de una organización es la ‘adecuada’ le permite adaptarse mejor a su ambiente, lo que le lleva a obtener una mejor performance. Por lo tanto, es el ambiente percibido el determinante de la respuesta de la empresa, y su estrategia es la que incorpora, articula y refleja el ambiente percibido por la dirección.

Siguiendo el razonamiento del paradigma anterior la implantación de una estrategia particular es esencialmente un proceso de adaptación de una organización al ambiente del mercado (Miles y Snow, 1978), en el cual la orientación al mercado puede jugar un papel fundamental. En este sentido, Walker y Ruekert (1987) consideran que la orientación estratégica de una firma puede tener relaciones contingentes con las actividades de marketing, ya que una empresa elige un tipo de estrategia para obtener una mayor performance, y ejecuta dicha estrategia de forma que sea la más apropiada a las actividades de marketing. En la misma línea se pronuncian Ruekert (1992) y Greenley (1995), incidiendo, ambos, en el papel que puede jugar la estrategia como herramienta para poner en práctica la orientación al mercado.

La estrategia de una empresa entendida como la guía general de sus respuestas basada en la información filtrada del ambiente, puede variar la magnitud de la relación entre la performance y los mecanismos de respuesta (conducta) específica de marketing, como la orientación al mercado. En definitiva, se considera que las relaciones entre orientación al mercado y performance no son monolíticas. Dependiendo del tipo de estrategia y su criterio principal de performance, las relaciones pueden tanto fortalecerse como debilitarse (Matsuno y Mentzer, 2000).

Creemos conveniente, sin ánimo de ser reiterativos ni exhaustivos, analizar el concepto y contenido de la tipología estratégica, antes de dar paso a analizar las relaciones contingentes de éstas con la orientación al mercado.

Miles y Snow consideran la orientación estratégica como un “modelo planificado de adaptación organizacional al ambiente percibido” (Mi-

les y Snow, 1978, p. 28). En opinión de Matsuno y Mentzer (2000), esta última conceptualización de estrategia puede ser particularmente relevante para la orientación al mercado en tanto que implica las actividades y respuestas relacionadas con la orientación externa de una empresa.

De la misma forma que nos encontramos con diferentes definiciones de estrategia, también se han formulado distintas alternativas para hacer operativa la estrategia de cara a la investigación. Básicamente las formas de presentar los resultados de las mediciones estratégicas son (Ginsberg, 1984, pp. 550-552): textualmente, comparativamente, cuantitativamente y mediante clasificación.

De las formas anteriores una de la más utilizadas y conocidas a lo largo de la literatura es la clasificación o tipología. Podemos apuntar distintas razones que han ayudado a la proliferación de esta forma de operativizar la estrategia.

En primer lugar, la utilización de las tipologías puede proporcionar una fuerte ayuda a la investigación “al lograr la descomposición del mundo en categorías separadas de similares características, útiles para un análisis detallado” (Rich, 1992, p. 758). Las tipologías, a su vez, proporcionan una vía intermedia a la polémica ‘todas las organizaciones son diferentes versus todas las organizaciones son iguales’ (McKelvey y Aldrich, 1983). La mayoría de los autores que han utilizado la clasificación en sus investigaciones reconocen, explícita o implícitamente, la existencia de diferencias entre las empresas encuadradas en un mismo grupo, si bien todas las contenidas en la misma categoría poseen rasgos comunes que simplifican su estudio.

Aclarado el punto anterior, según Hambrick (1980, p. 572), el rasgo clave del establecimiento de tipologías es el asumir que la estrategia debe ser analizada globalmente, como un todo interrelacionado y no como partes aisladas. De esta forma, se obtienen ventajas de tipo operativo al agrupar las empresas más similares para facilitar su estudio, aunque, como indicamos anteriormente, reconociendo que la estrategia de cada empresa es diferente. En este sentido, Chrisman, Hofer y Boulton (1988, p. 415) afirman que hay cuatro objetivos para un sistema de clasificación:

- La diferenciación entre los miembros de cada categoría.
- La generalización entre empresas similares.
- Conseguir un esquema de identificación que permita la comparación con estudios futuros.
- Permitir el almacenamiento y la recuperación de información.

Una de las tipologías estratégicas más conocidas y utilizadas en las investigaciones es sin duda la de Miles y Snow (1978). Esta tipología parte de la base de que las decisiones principales hechas por el directivo sirven para definir la relación de la organización con su entorno. La discrecionalidad de cada organización, aún dentro de una misma industria, es muy alta como consecuencia de que cada organización reacciona ante el entorno que individualmente percibe.

Miles y Snow (1978) reconocen concretamente que la efectividad de la adaptación organizacional descansa en la percepción de las condiciones del entorno por parte del grupo dominante dentro de la empresa y de las decisiones que éste toma para que la empresa se relacione con las mencionadas condiciones. En este sentido los directivos deben enfrentarse continuamente a tres tipos de problemas que forman el ciclo adaptativo:

- Problema empresarial: referido a la elección de productos o mercados y a la selección de métodos para competir.
- Problema de ingeniería: se refiere a las tecnologías usadas para desarrollar los métodos competitivos.
- Problema administrativo: elección de estructuras organizacionales y procesos para reducir la incertidumbre dentro de la organización y alinear la organización con su entorno.

Según Miles y Snow (1978), cuando las organizaciones dan respuesta al ciclo adaptativo lo suelen hacer a través de uno de los siguientes patrones estratégicos:

- ♦ *El Defensor*: correspondería a una empresa con un estrecho campo de producto-mercado; alta dirección experta en un área determinada; no busca fuera de su área nuevas oportunidades; apenas requiere ajustes en tecnología, estructura

o métodos de operación; dedican la mayor parte de su atención a mejorar la eficiencia de las operaciones existentes. Las estructuras de este tipo de organizaciones se caracterizan por una división amplia de las tareas, un alto grado de formalización y un sistema de decisión formalizado.

♦ *El Atacante*: característico de empresas que buscan continuamente nuevas oportunidades y experimentan con tendencias emergentes del entorno; creadores de cambio e incertidumbre en su industria; su gran preocupación por la innovación les hace no del todo eficientes. Las funciones más importantes para estas organizaciones son las de marketing y las de investigación y desarrollo. Las estructura de estas organizaciones se caracterizan por estar altamente descentralizadas y una baja formalización.

♦ *El Analizador*: operan en dos tipos de dominio producto-mercado, uno estable, el otro cambiante; en los entornos estables, las organizaciones operan rutinaria y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos la alta dirección vigila estrechamente a los competidores para adoptar rápidamente las ideas que parecen más prometedoras. Las funciones más importantes son las de marketing, producción e investigación aplicada. Las estructuras de estas organizaciones son moderadamente centralizadas con grados de formalización variantes.

♦ *El Reactivo*: en las empresas de este tipo, la alta dirección percibe frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero son incapaces de responder eficazmente; carecen de una relación consistente de estrategia-estructura; únicamente hace algún tipo de ajuste forzadas por las presiones del entorno; esto impide un sostenimiento a largo plazo dentro de un producto mercado.

Existen evidencias empíricas (Zahra y Pearce, 1990; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990) a la proposición tanto de Miles y Snow (1978) como Snow y Hrebiniak (1980) que señalan que los diferentes tipos estratégicos (excepto el reactor, que obtendrían un resultado menor en cualquier caso) generan un resultado igualmente bueno en una industria siempre que sean correctamente implantados.

En concreto, el estudio realizado por Snow y Hrebiniak (1980) encuentra que los cuatro tipos de estrategias estaban presentes en las industrias estudiadas (plásticos, semiconductor, automóvil y transporte aéreo), aunque prevalecían los defensores y los atacantes. Asimismo encuentran competencias distintivas que caracterizan cada una de las tipologías. En general, los atacantes son fuertes en investigación de mercado, investigación y desarrollo de productos, ingeniería básica y dirección general. Los defensores son fuertes en producción, ingeniería aplicada, dirección general y dirección financiera. Los reactivos no muestran un modelo consistente de competencias funcionales. Finalmente, los analizadores muestran fuerza tanto en la dirección general como financiera.

El trabajo de McDaniel y Kolari (1987) se centra en las actividades de marketing en tres de las tipologías de Miles y Snow (1978), en concreto en el analizador, defensor y atacante, excluyendo del estudio al reactor. Sus resultados indican que el énfasis de las firmas en las distintas actividades de marketing difiere a través de las distintas tipologías. En concreto, los atacantes y analizadores consideran más importante el desarrollo de productos, investigación de mercado y personal de ventas que los defensores. Por lo tanto, apoya la propuesta de Miles y Snow (1978) de que los atacantes y analizadores están centrados más externamente que los defensores.

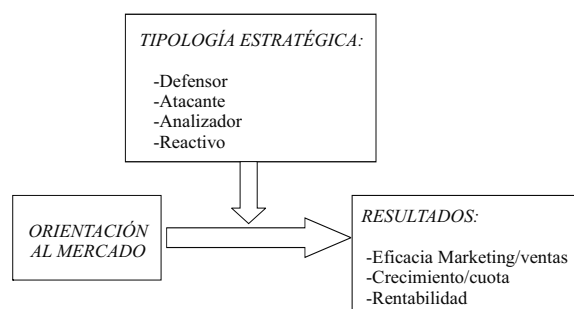
McKee, Varadarajan y Pride (1989) también analizan la relación entre las actividades de marketing y la tipología de Miles y Snow en el sector bancario. Todas las actividades de marketing están más desarrolladas por los pioneros (atacantes y analizadores), que por los seguidores del mercado (reactivos y defensores). Igualmente, la investigación llevada a cabo por Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) concluye que los atacantes y analizadores difieren de los reactivos y defensores en más de veinte actividades de marketing.

La primera y única investigación realizada donde se analiza el efecto moderador de la tipología estratégica al completo sobre la relación orientación al mercado y resultados es la realizada por Matsuno y Mentzer (2000). En concreto, analizan el efecto moderador de las tipologías

estratégicas de Miles y Snow sobre dicha relación (figura 1). Debemos indicar que solo utilizan tres de las cuatro tipologías de Miles y Snow, el defensor, el analizador y el atacante. La cuarta tipología, el reactivo no fue considerada en el estudio debido a que este tipo de estrategia no presenta un patrón consistente de respuesta comportamental al ambiente. Como su propio nombre indica, él sólo reacciona cuando la presión ambiental excede de la tolerancia, lo que implica una incoherencia entre intención y comportamiento. Por ello consideran que esta tipología no puede ser considerada como una estrategia, debido a que ni acciones planificadas ni patrones de comportamiento de respuesta son observados. Por lo tanto, consideran que ninguna predicción a priori o hipótesis pueden ser realizadas con este tipo de estrategia.

Los resultados confirman que existe efecto moderador de la tipología estratégica sobre la relación orientación al mercado y resultados. En concreto, comprueban que las estrategias defensivas, atacantes y analizadoras ejercen una influencia positiva de la relación entre orientación al mercado y ROI, siendo la intensidad de la relación mayor para el defensor que para el atacante y analizador.

**Figura 1.-** Modelo propuesto para las variables moderadoras de la relación entre Orientación al mercado-Resultados



Asimismo, las estrategias analizador y atacante ejercen una influencia positiva en la relación entre orientación al mercado y cuota de mercado, crecimiento de las ventas y ventas de nuevos productos como porcentaje de las ventas totales. Por el contrario, la influencia ejercida por el defensor en estas relaciones es negativa. En todos los casos, la intensidad de la relación

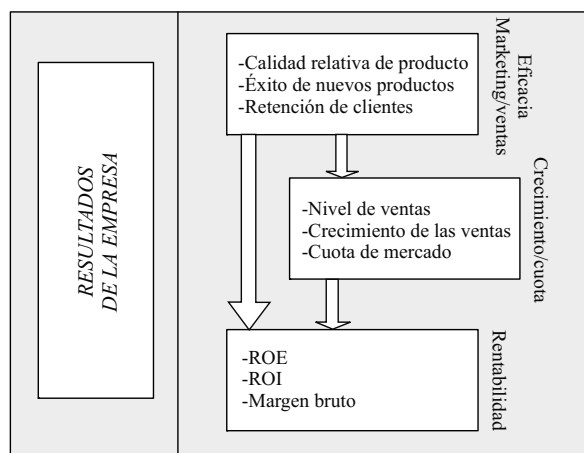
fue mayor para los atacantes que para los defensores y analizadores.

Pleshko (1993) considera en su trabajo que la relación entre orientación al mercado y resultados es más fuerte, aumentando o siendo más importante para aquellas empresas más reactivas (defensores y reactivos). Por este motivo, proponen que las estrategias más proactivas (analizadores y atacantes) disminuyen la relación entre orientación al mercado y resultado, debido a que las empresas más proactivas alcanzan mejores resultados que las más reactivas. Los resultados confirman el signo de la relación, aunque ésta no fue significativa.

Asimismo, dentro de la literatura sobre los resultados de la empresa se han incluido indicadores financieros, operativos, y otros indicadores (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Aunque no existe coincidencia en cuanto a cuáles y cuántos utilizar de ellos. No obstante existe un acuerdo generalizado entre los investigadores en dos aspectos: 1) que los resultados empresariales es un constructo multidimensional, y que por lo tanto la inclusión de distintos tipos de indicadores enriquecerá aún más las conclusiones alcanzadas por las investigaciones empíricas, y 2) que el imperativo estratégico de una empresa debe ser sostener unos resultados financieros superiores respecto a sus más directos competidores (Porter, 1991, Hunt, 1999, Aaker, 1995).

Partiendo de esta perspectiva multidimensional, Pelham (1993) consideró en su investigación sobre la relación entre la orientación al mercado y resultados, a éstos últimos a través de tres dimensiones interrelacionadas: 'eficacia de marketing/ventas', 'crecimiento/cuota' y 'rentabilidad', reflejadas en la figura 2. La rentabilidad fue medida por los siguientes indicadores: ROE, ROI y margen bruto; la 'eficacia de marketing/ventas' a través de: calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes; y por último, el 'crecimiento/cuota' por los siguientes indicadores: nivel de ventas, crecimiento de las ventas y la cuota de mercado en el mercado-meta elegido.

Teniendo en cuenta esta perspectiva multidimensional de los resultados empresariales, os estudios empíricos han mostrado que las empresas más atacantes generalmente alcanzan mejores re-

**Figura 2.-** Dimensiones de los Resultados de la Empresa

FUENTE: Pelham (1993).

sultados financieros que las empresas más defensivas, aunque a menudo éstas alcanzan unos resultados aceptables (Conant, Mokwa, y Varadarajan, 1990; Mckee, Varadarajan, y Pride, 1989). El analizador suele resultar ser un seguidor o la segunda entrada en un mercado (después que los atacantes), aspirando a ser buenos tanto en las dimensiones de eficacia y eficiencia. Los defensores dedican mayor atención a mejorar la eficiencia de las operaciones existentes. El reactivo no presenta un patrón consistente de respuesta comportamental al ambiente. Por ello siguiendo a Matsuno y Mentzer (2000) esta tipología no puede ser considerada como una estrategia, debido a que ni acciones planificadas ni patrones de comportamiento de respuesta son observados. De esta forma, ninguna predicción a priori o hipótesis pueden ser realizadas con este tipo de estrategia. Por lo tanto, consideramos que la relación entre orientación al mercado y resultados, en la dimensión de la rentabilidad, es más fuerte (aumentando o siendo más importante) para aquellas empresas menos atacantes. Sobre estos antecedentes planteamos la siguiente hipótesis:

- $H_1$ : La fuerza de la relación entre la 'orientación al mercado' y los resultados en su dimensión de la 'rentabilidad' es menor para los atacantes que para los analizadores y defensores.

Los atacantes se caracterizan por explorar y analizar nuevas oportunidades de producto y mercado. El crecimiento lo realiza principalmente desde el desarrollo de nuevos productos y expandiendo los productos ofertados. Su gran preocupación por la innovación les hace no del todo eficientes. Los analizadores operan en dos tipos de producto-mercado, uno estable, el otro cambiante. En los entornos turbulentos la alta dirección vigila estrechamente a los competidores para adoptar rápidamente las ideas que aparezcan más prometedoras. Los defensores se caracterizan por su énfasis en mantener la cuota en un estrecho campo de producto-mercado, dedicando la mayor parte de su atención en mejorar la eficiencia de las operaciones existentes, por ello los beneficios de estar orientados al mercado en las dimensiones de crecimiento/cuota y eficacia/mark puede ser más pequeña para los defensores. Sobre estos antecedentes planteamos la siguiente hipótesis:

- $H_2$ : La fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados en sus dimensiones 'crecimiento/cuota' y 'eficacia/marketing' es menor para los defensores que para los atacantes y analizadores.

## LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Como hemos señalado, este trabajo se enmarca en el ámbito de la relación orientación al mercado-resultados, y tiene como objetivo principal tratar de determinar si estrategia competitiva ejerce un efecto moderador en dicha relación.

## POBLACIÓN Y FUENTES DOCUMENTALES

El sector elegido para llevar a cabo la contrastación empírica de las hipótesis propuestas son las empresas fabricantes a nivel nacional incluidas entre los números 20 a 39 del código SIC (*Standard Industrial Classification*) con un nivel de facturación superior a mil millones de pesetas y superior a cien trabajadores, las cuales se pudieron identificar a partir del directorio elaborado por la base de datos ARDÁN. Existen varias razones que justifican la pertinencia los sectores elegidos para el objeto de nuestro estudio. Entre ellas podemos destacar que las investigaciones

Tabla 1.- Ficha técnica del estudio

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo	Empresas fabricantes comprendidas entre los números 20 a 39 código SIC, con un nivel de facturación superior a mil millones y superior a cien trabajadores
Actividad genérica (SIC)	Alimentación (20); Tabaco (21); Industria Textil (22); Confección (23); Madera (24); Mueble y Mobiliario (25); Papel y Derivados (26); Artes Gráficas (27); Productos Químicos (28); Petróleo y Derivados (29); Prod. de Goma y Plásticos (30); Cuero y Derivados (31); Prod. Piedra, Arcilla, Vidrio y HORMIGÓN (32); Siderurgia (33); Metal (34); Maquinaria excepto Eléctrica (35); Maquinaria Eléctrica y Electrónica (36); Equipos de Transporte (37); Instr., Medida, Análisis, Control, Fotogr., Óptica, Relojes (38); Fabricantes Diversos (39)
Ámbito geográfico	Nacional
Población	2.229
Método recogida información	Encuesta postal estructurada
Procedimiento de muestreo	Muestreo estratificado con afijación proporcional
Tamaño de la muestra	670
Nivel de confianza	95% $Z = 1,96$ $p = q = 50\%$
Error muestral	3,5%
Fecha del trabajo de campo	Enero-Marzo de 2000
Tasa respuesta	16,71% (112 cuestionarios)

multisectoriales, frente a los estudios de un único sector, tienen la ventaja de la mayor generalización de los resultados obtenidos, el porcentaje de respuesta esperado es bastante inferior en pequeñas empresas que en medianas y grandes, y la dificultad de realizar un cuestionario que fuera operativo para tipos de empresas tan diversos (Llonch y Waliño, 1996).

El tamaño de la población nos lleva a tomar la decisión de la realización de un muestreo, principalmente motivado por razones de economía monetaria. El método para definir la muestra ha sido el muestreo estratificado con afijación proporcional, el cuál nos permite mantener de forma estricta y proporcional a su tamaño la representación de los estratos en la muestra (Díez y Landa, 1996). Para la recogida de la información se recurrió a la encuesta postal dirigida al máximo responsable ejecutivo de la empresa, puesto que es quien dispone de la mejor perspectiva para tener un conocimiento global de la misma (Snow y Hrebiniak, 1980). En la tabla 1 se detalla la ficha técnica del estudio.

## METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

Para contrastar las hipótesis que hemos planteado utilizaremos como instrumento básico un caso particular de la regresión múltiple como son las *regresiones moderadas* con presencia de va-

riables no métricas. Este tipo de regresiones son aquellas que tratan de incorporar y evaluar si existe un *efecto moderador*. El *efecto moderador*, también conocido como un *efecto interacción*, ocurre cuando la variable moderadora ( $X_2$ ) cambia la relación entre otra variable independiente ( $X_1$ ) y la variable criterio ( $Y$ ) (Hair *et al.*, 2000). El planteamiento de la ecuación será distinto en función si la variable  $X_2$  es una variable moderadora pura o cuasi moderadora. En el primer caso,  $X_2$  no está relacionada con la variable criterio, mientras que en el segundo,  $X_2$  es una variable predictora en sí misma, relacionándose con la variable criterio y/o variable predictora (tabla 2).

Tabla 2.- Regresiones moderadas con variables no métricas

Ecuaciones de regresión con variables ficticias ( $D_1 + D_2$ )
Moderadora Pura $Y = a + b_1X + b_2XD_1 + b_3XD_2$
Cuasi-Moderadora $Y = a + b_1X + b_2D_1 + b_3D_2 + b_4XD_1 + b_5XD_2$
Específicas de grupo Grupo 1 ( $D_1 = 1, D_2 = 0$ ) Grupo 2 ( $D_1 = 0, D_2 = 1$ ) Grupo 3 ( $D_1 = 0, D_2 = 0$ )

El procedimiento que debe seguirse es el siguiente. En primer lugar se debe plantear lo que se denomina un análisis de efectos principales. Se trata de un modelo de regresión en el que se estudia el grado de dependencia entre la variable criterio y las predictoras.

En segundo lugar, se deben plantear el modelo de regresión con los efectos moderadores. Previamente, es necesario valorar si estamos en presencia de una moderadora pura o una cuasi-moderadora.

El caso particular de regresión moderada, y que utilizamos en esta investigación, es la presencia de variables no métricas en las regresiones moderadas. Cuando una variable criterio se mide como una variable dicotómica (0,1), conocidas como *variables ficticias*, cada variable representa una categoría de variable independiente no métrica, y cualquier variable no métrica con  $k$  categorías puede representarse como una variable ficticia  $k-1$ .

La forma más común de codificar una variable ficticia es la *codificación de indicador* en la que se representa la categoría por 1 o 0. Los coeficientes de regresión para la variable ficticia representan desviaciones para cada grupo formado por una variable ficticia de la *categoría de referencia* (es decir, el grupo omitido que recibe todos los cero) respecto a la variable dependiente. Estas diferencias de grupo pueden ser valoradas directamente, dado que los coeficientes están en las mismas unidades que la variable dependiente. En la tabla 2 se representa una variable no métrica de tres categorías, las categorías 1 y 2 están representadas por las variables ficticias ( $D_1$  y  $D_2$ ), y la categoría 3 es la de *referencia*.

Previamente al empleo de las regresiones moderadas, comprobamos la fiabilidad y validez de las distintas escalas de medida, utilizando para ello el análisis factorial confirmatorio de segundo orden mediante el análisis de ecuaciones estructurales, ya que tanto la escala de la orientación al mercado como de los resultados está formada por tres subcomponentes que forman parte de un factor latente de orden superior (Gerbing, Ahadi y Patton, 1987).

## LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La escala utilizada en nuestra investigación es la propuesta por Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1994) debido a las mejores características psicométricas, que han presentado, tanto en su investigación originaria, como en las posteriores investigaciones que han utilizado este instrumento de medida (Greenley, 1995, Llonch, 1996...) respecto a otras escalas alternativas, co-

mo la MARKOR (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) y la de Deng y Dart (1994). Además, a nivel español, Varela *et al.* (1996) consideran que las limitaciones de la escala de Kohli y Jaworski (1993) justifican los malos resultados para medir la OM conductual.

En el diseño de la escala MKTOR, Narver y Slater entienden que la orientación al mercado es un constructo integrado por los tres componentes conductuales –orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación de funciones–, y los dos criterios de decisión –horizonte a largo plazo y énfasis en los beneficios–. La escala de partida está integrada por los tres componentes comportamentales, no considerando los dos criterios de decisión dado que no superaron la fiabilidad, y fueron excluidos en los análisis posteriores, como se muestra en el Anexo I.

## TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA

Consideramos en nuestra investigación la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), una de las más conocidas y utilizadas en las investigaciones. La utilización de este tipo de escala obedece a razones de tipo operativo, ya que nos permite agrupar las empresas más similares para facilitar su estudio, aunque reconociendo que la estrategia de cada empresa es diferente. A su vez, nos permite que las comparaciones entre los estudios sean más clara y un nivel mayor de objetividad. La escala de medida utilizada es una escala nominal representando las cuatro tipologías estratégicas: el defensor, el atacante, el analizador y el reactivo, utilizada en su investigación por Snow y Hrebiniak (1980), y recogida en el Anexo I.

## RESULTADOS

Concebimos los resultados como un constructo formado por tres dimensiones: eficacia marketing/ventas; crecimiento/cuota de mercado; y rentabilidad. Cada una de estas dimensiones será considerada como una variable que puede ser medida por diversos indicadores de naturaleza subjetiva a través de las percepciones de los directivos. Esta decisión fue tomada, en primer lugar, sobre la base del apoyo de la literatura sobre



los datos de resultados basados en dichas percepciones (Bowen y Lawler, 1992). Y, en segundo lugar, por razones operativas ante la imposibilidad de disponer de indicadores objetivos de todas las dimensiones de resultados consideradas en nuestra investigación.

De acuerdo con el criterio de Pelham (1993) la variable 'eficacia marketing/ventas' puede ser medida a través de indicadores como la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos y la retención de clientes. Estos dos últimos indicadores son los que utilizamos para medir la 'eficacia de marketing/ventas'. Para evaluar la variable 'crecimiento/cuota de mercado' utilizamos como indicadores el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado. Indicadores propuestos por Pelham (1993) y otros autores (Grenley y Foxall, 1997; Matsuno y Mentzer, 2000) para medir esta dimensión de resultados. Por su parte, la variable 'rentabilidad' es medida a través de la rentabilidad sobre la inversión (ROI) y la rentabilidad sobre activos (ROA), indicadores utilizados por numerosas investigaciones para medir esta dimensión de los resultados (Kumar, Subramanian, Yauger, 1998). Por último señalar que debido a que los competidores son el estándar de comparación de los resultados, cada indicador de resultados se midió con relación a los principales competidores de la empresa (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990).

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Con relación a las escalas de medición de la *orientación al mercado* siguiendo las recomendaciones de Gerbing y Anderson (1988) procederemos, en primer lugar, a depurar la escala relativa a cada uno de los subcomponentes. Para ello, se estima para cada variable latente el ajuste del modelo individual en el que las variables observadas se saturan en la subdimensión correspondiente. En segundo lugar, construiremos un modelo factorial de segundo orden que plantea que los factores de primer orden estimados son subdimensiones de un constructo más amplio llamado factor de segundo orden. En dicho modelo cada variable observada se encuentra satu-

rada en una primera variable latente y el factor de segundo orden 'causa' los factores de primer orden (Hair et al., 2000).

Los resultados de la depuración de las escalas de cada uno de los subcomponentes se recogen en la tabla 3.

**Tabla 3.-** Escala de medida de los subcomponentes de la 'orientación al mercado'

Indicadores	Nº de ítems		Alfa de Cronbach	Fiabilidad del constructo	Varianza extraída
	Escala inicial	Escala final			
OMERC1	6	5	0,8792	0,8411	0,5158
OMERC2	4	3	0,7838	0,8879	0,7270
OMERC3	4	3	0,8176	0,7128	0,4419

Como se puede observar, todas las escalas propuestas presentan niveles adecuados de consistencia interna, salvo el subcomponente 'coordinación e integración de funciones', que revela niveles muy justos a este respecto, por ello, como ya hemos señalado, la validación definitiva de la escala se realizará en el modelo factorial de segundo orden cuyos resultados se muestran en la tabla 4, y que puso de manifiesto la necesidad de eliminar el ítem OMERC21 por su baja correlación con el total de la escala. Podemos observar que los resultados alcanzados en las medidas de ajuste del modelo son, en general, aceptables. Por su parte, la fiabilidad compuesta para las tres subdimensiones y de la variable de segundo orden 'orientación al mercado' supera el valor de 0,6. respecto a la varianza extraída, todos los valores son superiores al límite establecido de 0,5. En definitiva la escala propuesta tiene validez convergente y es fiable.

Con el fin de reafirmar la unidimensionalidad de la escala orientación al mercado se ha llevado a cabo dos análisis factoriales confirmatorios de primer orden. En el primero de ellos (MODELO 1) el conjunto de ítems confluyen en un único factor principal, mientras que en el segundo (MODELO 2) los ítems se saturan en las tres dimensiones críticas relevantes, estando éstas, a su vez, correlacionadas entre sí. Una vez estimados ambos modelos se compara con el modelo factorial de segundo orden (MODELO 3) y se evalúa cuál de ellos proporciona un mejor ajuste. Esta metodología de evaluación de distintos modelos, asume la posibilidad de que si bien la unidimensionalidad de una escala supone que el conjunto de ítems que la configuran tiene un

único concepto en común, ello no es óbice para que el concepto en cuestión esté integrado por varias dimensiones críticas (Anderson, Gerbing y Hunter, 1987). La tabla 4 recoge una breve descripción de los tres modelos de la escala orientación al mercado, junto con sus respectivas medidas de bondad de ajuste. La comparación de los respectivos índices de ajuste permite afirmar la superioridad de los MODELOS 2 y 3 con las tres dimensiones subyacentes. A su vez, la ausencia de superioridad del MODELO 2, de primer orden, sobre el MODELO 3, de segundo orden, reafirma la unidimensionalidad de la escala, en este caso de segundo orden, estructurada de acuerdo con tres dimensiones subyacentes a un único factor.

**Tabla 4.-** Fiabilidad y validez escala 'Orientación al Mercado'

MODELO 1: AFC 1º Orden, 10 variables, 1 Factor			
Chi-cuadrado=110,681; Grados de libertad=35; Nivel de Probabilidad=0,000 GFI=0,831; AGFI=0,735; CFI=0,567; RMSR=0,307; RMSEA=0,140			
MODELO 2: AFC 1º Orden, 10 variables, 3 Factores			
Chi-cuadrado=55,979; Grados de libertad=32; Nivel de Probabilidad=0,005 GFI=0,915; AGFI=0,853; CFI=0,863; RMSR=0,214; RMSEA=0,082			
Correlaciones: OMERC1 ↔ OMERC2=0,742; OMERC2 ↔ OMERC3=0,767; OMERC1 ↔ OMERC3=0,807			
MODELO 3: AFC 2º Orden, 10 variables, 3 Factores			
Chi-cuadrado=55,979; Grados de libertad=32; Nivel de Probabilidad=0,005 GFI=0,915; AGFI=0,853; CFI=0,863; RMSR=0,214; RMSEA=0,082			
Varianza extraída: OMERC = 0,7610 OMERC1 = 0,6620 OMERC2 = 0,6002 OMERC3 = 0,8712		Fiabilidad constructo: OMERC = 0,9056 OMERC1 = 0,9066 OMERC2 = 0,7478 OMERC3 = 0,8892	
Indicadores	Correlación del ítem-escala	Alpha si ítem es eliminado	Alpha de Cronbach: 0,8946 Cargas estandarizadas
OMERC11	0,5729	0,8887	0,788
OMERC12	0,6980	0,8803	0,914
OMERC13	0,7558	0,8766	0,888
OMERC14	0,7401	0,9794	0,940
OMERC15	0,6646	0,8824	0,742
OMERC22	0,6530	0,8832	0,922
OMERC24	0,4410	0,8967	0,737
OMERC31	0,5378	0,8934	0,636
OMERC32	0,6728	0,8818	0,900
OMERC33	0,7146	0,9794	0,929

Siguiendo la recomendación de Fornell y Larcker (1981a), la validez discriminante la podemos validar comprobando si las varianzas extraídas de los constructos (tomados de dos en dos) son superiores a la correlación al cuadrado existente entre ellos. En tabla 4 están recogidas

las correlaciones entre las tres dimensiones de la orientación al mercado. Podemos comprobar que en ningún caso las correlaciones entre las dimensiones superan el máximo aconsejable de 0,9 (Luque, 2000). Además la varianza extraída de las tres dimensiones (tomadas de dos a dos) es superior a la correlación al cuadrado existente entre cada par de dimensiones, por lo que podemos concluir la validez discriminante de la escala orientación al mercado.

**Tabla 5.-** Fiabilidad y validez escala Resultados

MODELO 1: AFC 1º Orden, 10 variables, 1 Factor			
Chi-cuadrado=19,359; Grados de libertad=9; Nivel de Probabilidad=0,022 GFI=0,940; AGFI=0,859; CFI=0,805; RMSR=0,119; RMSEA=0,102			
MODELO 2: AFC 1º Orden, 10 variables, 3 Factores			
Chi-cuadrado=7,412; Grados de libertad=6; Nivel de Probabilidad=0,284 GFI=0,982; AGFI=0,938; CFI=1,000; RMSR=0,066; RMSEA=0,000			
Correlaciones: CREC/PAR ↔ MAR/VTA=0,66; CREC/PAR ↔ RENTABIL=0,56; RENTABIL ↔ MAR/VTA=0,69			
MODELO 3: AFC 2º Orden, 10 variables, 3 Factores			
Chi-cuadrado=6,582; Grados de libertad=8; Nivel de Probabilidad=0,582 GFI=0,979; AGFI=0,946; CFI=1,000; RMSR=0,082; RMSEA=0,000			
Varianza extraída: RTDOS = 0,8001 MAR/VTA=0,5581 CREC/PAR=0,6371 RENTABIL=0,5326		Fiabilidad constructo: RTDOS = 0,9227 MAR/VTA=0,6260 CREC/PAR=0,7843 RENTABIL=0,7984	
Indicadores	Correlación del ítem-escala	Alpha si ítem es eliminado	Alpha de Cronbach: 0,8475 Cargas estandarizadas
RTDOROS	0,5918	0,8295	0,909
RTDOROA	0,5449	0,8380	0,947
RTDOCRVT	0,6765	0,8132	0,796
RTDOCMDO	0,7359	0,8004	0,571
RTDORETC	0,4772	0,8567	0,596
RTDONPRO	0,7897	0,7891	0,684

Los resultados del modelo factorial de segundo orden (tabla 5) para la *escala de resultados* muestran que el modelo presenta un buen ajuste, tanto para sus medidas absolutas como incrementales. En definitiva, la escala propuesta tiene validez convergente y es fiable. De nuevo como complementación de la unidimensionalidad de la escala de resultados se ha llevado a cabo tres análisis factoriales confirmatorios. La comparación de los respectivos índices de ajuste permite afirmar la superioridad de los MODELOS 2 y 3 con las tres dimensiones subyacentes. A su vez, la ausencia de superioridad del MODELO 2, de primer orden, sobre el MODELO 3, de segundo orden reafirma la unidimensionalidad de la escala, en este caso de segundo orden, estructurada

de acuerdo con tres dimensiones subyacentes a un único factor. Podemos comprobar que en ningún caso las correlaciones entre las dimensiones superan el máximo aconsejable de 0,9 (Luque, 2000). Además la varianza extraída de las tres dimensiones (tomadas de dos a dos) es superior a la correlación al cuadrado existente entre cada par de dimensiones, por lo que podemos concluir la validez discriminante de la escala resultados.

### PAPEL DE LAS VARIABLES MODERADORAS

Las escalas de las distintas variables latentes una vez depuradas presentan unos resultados fiables y válidos lo que permite agregar las valoraciones del conjunto de ítems que definen el constructo, tal y como se ha llevado a cabo en estudios precedentes (Mackenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998; Barroso Castro, 2000). La tipología estratégica de Miles y Snow utilizada en nuestra investigación distingue cuatro tipos de estrategia: defensor, atacante, analizador y reactivo. Los efectos moderadores de la tipología estratégica sobre la relación entre orientación al mercado y resultados fueron analizados, como se indicó anteriormente, a través de un caso particular de la técnica de regresión múltiple que es el procedimiento de *regresiones moderadas*, que es la presencia de variables no métricas en las regresiones moderadas.

Cualquier variable no métrica con  $k$  categorías debe ser incluida en la regresión a través de  $k-1$  variables ficticias. Por lo tanto, para medir el efecto moderador de las cuatro tipologías estratégicas sobre la relación entre orientación al mercado y resultados es necesario incluir tres variables dicotómicas (0,1), *variables ficticias*. Las tres variables dicotómicas representan a tres de las categorías de variables independientes no métrica, y la cuarta categoría es la de *referencia*. En concreto, la variable  $D_1$  representa al 'atacante', la variable  $D_2$  al 'analizador', la variable  $D_3$  al 'reactivo' y la de referencia es el 'defensor'.

Para poder plantear la ecuación de regresión moderada es necesario conocer si la tipología estratégica es una variable moderadora pura o cuasi-moderadora. Para ello, previamente a la aplicación de la regresión moderada se llevó a cabo un análisis de efectos principales en el que las

variables dependientes son los resultados y las variables independientes la orientación al mercado y las tres variables dicotómicas tipologías estratégicas. Se plantearon tres ecuaciones, una para cada una de las dimensiones de los resultados. El modelo se especifica de la siguiente forma (tabla 6).

El análisis de efectos principales puso de manifiesto la influencia significativa y positiva de la orientación al mercado sobre los resultados, en consonancia con los resultados alcanzados en numerosas evidencias empíricas que apoyan la idea de la orientación al mercado como una fuente importante para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado y con ella unos mejores resultados (Álvarez *et al.*, 1999; Avlonitis y Gounaris, 1997; Jaworski y Kohli, 1993; Hooley *et al.*, 1998; Narver y Slater, 1990). Además, podemos comprobar la influencia significativa de la tipología estratégica sobre los resultados. Por lo tanto afirmamos que estamos en presencia de variables cuasi-moderadoras.

**Tabla 6.-** Modelo planteado del análisis de efectos principales

$Y = a + b_1OM + b_2D_1 + b_3D_2 + b_4D_3$	
Tipologías	
Defensor ( $D_1 = 0, D_2 = 0, D_3 = 0$ )	
Atacante ( $D_1 = 1, D_2 = 0, D_3 = 0$ )	
Analizador ( $D_1 = 0, D_2 = 1, D_3 = 0$ )	
Reactivo ( $D_1 = 0, D_2 = 0, D_3 = 1$ )	

Los resultados obtenidos de la regresión anterior se exponen en las siguientes tablas.

**Tabla 7.-** Análisis de efectos principales: *Eficmark*

	$b$	Beta	Sig.	FIV
Orientación al Mercado	0,257	0,288	0,005	1,298
Atacante	0,651	0,308	0,017	2,131
Analizador	0,583	0,318	0,008	2,305
Reactivo	-0,540	-0,166	n.s.	1,631
$R^2 = 0,346$				
$R^2 \text{ Adj.} = 0,316$				
Durbin-Watson=2,0126				
Sig.= 0,000				

**Tabla 8.-** Análisis de efectos principales: *crec/par*

	$b$	Beta	Sig.	FIV
Orientación al Mercado	0,314	0,288	0,003	1,298
Atacante	0,997	0,386	0,002	2,131
Analizador	0,761	0,340	0,009	2,305
Reactivo	-0,661	-1,555	n.s.	1,631
$R^2 = 0,390$				
$R^2 \text{ Adj.} = 0,362$				
Durbin-Watson: 1,989				
Sig.= 0,000				

**Tabla 9.-** Análisis de efectos principales: *Rentab*

	<i>b</i>	Beta	Sig.	<i>FIV</i>
Orientación al Mercado	0,320	0,249	0,012	1,298
Atacante	0,879	0,289	0,022	2,131
Analizador	1,144	0,434	0,001	2,305
Reactivo	-0,769	-0,165	n.s.	1,631
$R^2 = 0,374$				
$R^2 \text{ Adj.} = 0,345$				
Sig. = 0,000				

En todas las regresiones comprobamos que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables independientes. Se considera que existen problemas de multicolinealidad grave cuando el factor de inflación de la varianza (*FIV*) presenta valores cercanos a 10. Todas las regresiones presentan valores de *FIV* inferiores a 3.

Conocidos los efectos principales se procedió a estimar la regresión moderada. El modelo se especifica de la siguiente forma:

**Tabla 10.-** Ecuación de regresión moderada planteada para la tipología estratégica

$Y = a + b_1OM + b_2D_1 + b_3D_2 + b_4D_3 + b_5OMD_1 + b_6OMD_2 + b_7OMD_3$
Tipologías
Defensor ( $D_1 = 0, D_2 = 0, D_3 = 0$ )
Atacante ( $D_1 = 1, D_2 = 0, D_3 = 0$ )
Analizador ( $D_1 = 0, D_2 = 1, D_3 = 0$ )
Reactivo ( $D_1 = 0, D_2 = 0, D_3 = 1$ )

Los resultados de la regresión planteada en la ecuación anterior, tomando como variable dependiente la 'eficacia/marketing' están reflejados en la tabla 11.

**Tabla 11.-** Regresión moderada: 'eficacia/marketing'

	<i>b</i>	Beta	Sig.	<i>FIV</i>
<i>OM</i>	0,415	0,464	0,006	1,511
$D_2$	0,536	0,253	0,048	2,277
$D_3$	0,531	0,290	0,005	2,457
$D_4$	-1,313	-0,404	0,003	2,806
$OM \times D_2$	0,233	0,087	0,008	1,998
$OM \times D_3$	-1,37	-0,097	0,005	4,445
$OM \times D_4$	-0,615	-0,400	0,003	2,680
$R^2 = 0,409$				
$R^2 \text{ Adj.} = 0,360$				
Sig. = 0,000				

La interpretación de los resultados anteriores para cada categoría sería:

- Para el 'defensor' (categoría 1 de referencia) se produciría un incremento de 0,415 ( $b_1$ ) en los resultados si estamos en presencia de dicha es-

trategia, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.

- Cuando la tipología estratégica es el 'atacante' se produciría un incremento de 1,184 ( $b_1 + b_2 + b_5$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Si estamos en presencia de la tipología estratégica 'analizador' se produciría un incremento de 1,578 ( $b_1 + b_2 + b_5 + b_3 + b_6$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Si la estrategia de la empresa se corresponde con el 'reactivo' se produciría un decremento de -0,350 ( $b_1 + b_2 + b_5 + b_3 + b_6 + b_4 + b_7$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.

Los resultados de la regresión tomando como variable dependiente la dimensión 'crecimiento/cuota' están reflejados en la tabla 12.

**Tabla 12.-** Regresión Moderada: 'crecimiento/cuota'

	<i>b</i>	Beta	Sig.	<i>FIV</i>
<i>OM</i>	0,714	0,654	0,006	1,511
$D_2$	0,820	0,317	0,009	2,277
$D_3$	0,626	0,279	0,026	2,457
$D_4$	-1,124	-0,486	0,000	2,806
$OM \times D_2$	-0,097	-0,030	0,007	1,998
$OM \times D_3$	-0,327	-0,190	0,002	4,445
$OM \times D_4$	-1,124	-0,598	0,001	2,680
$R^2 = 0,482$				
$R^2 \text{ Adj.} = 0,438$				
Sig. = 0,000				

La interpretación de los resultados anteriores para cada categoría sería:

- Para el 'defensor' (categoría 1 de referencia) se produciría un incremento de 0,714 ( $b_1$ ) en los resultados si estamos en presencia de dicha estrategia, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Cuando la tipología estratégica es el 'atacante' se produciría un incremento de 1,524 ( $b_1 + b_2 + b_5$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Si estamos en presencia de la tipología estratégica 'analizador' se produciría un incremento de 1,8239 ( $b_1 + b_2 + b_5 + b_3 + b_6$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Si la estrategia de la empresa se corresponde con el 'reactivo' se produciría un decremento

de -1,124 ( $b_1+b_2+b_5+b_3+b_6+b_4+b_7$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.

Los resultados de la regresión considerando como variable dependiente la 'rentabilidad' están reflejados en la tabla 13.

**Tabla 13.-** Regresión Moderada: 'rentabilidad'

	<i>b</i>	Beta	Sig.	<i>FIV</i>
<i>OM</i>	0,888	0,687	0,005	1,511
<i>D</i> <sub>2</sub>	0,791	0,260	0,036	2,277
<i>D</i> <sub>3</sub>	0,942	0,358	0,006	2,457
<i>D</i> <sub>4</sub>	-1,824	-0,391	0,005	2,806
<i>OM</i> x <i>D</i> <sub>2</sub>	-1,102	-0,286	0,014	1,998
<i>OM</i> x <i>D</i> <sub>3</sub>	-0,376	-1,186	0,003	4,445
<i>OM</i> x <i>D</i> <sub>4</sub>	-1,118	-0,506	0,007	2,680
<i>R</i> <sup>2</sup> = 0,451				
<i>R</i> <sup>2</sup> <i>Adj.</i> = 0,406				
Sig. = 0,000				

La interpretación de los resultados anteriores para cada categoría sería:

- Para el 'defensor' (categoría 1 de referencia) se produciría un incremento de 0,888 ( $b_1$ ) en los resultados si estamos en presencia de dicha estrategia, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Cuando la tipología estratégica es el 'atacante' se produciría un incremento de 0,577 ( $b_1+b_2++b_5$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Si estamos en presencia de la tipología estratégica 'analizador' se produciría un incremento de 1,143 ( $b_1+b_2+b_5+b_3+b_6$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.
- Si la estrategia de la empresa se corresponde con el 'reactivo' se produciría un decremento de -1,799 ( $b_1+b_2+b_5+b_3+b_6+b_4+b_7$ ) en los resultados, cuando la orientación al mercado se incrementa en una unidad.

Una vez realizado el análisis de las regresiones moderadas de la tipología estratégica, estamos en disposición de proceder a contrastar las hipótesis  $H_1$  y  $H_2$  planteadas.

En la interpretación de los resultados reflejados en la tabla 13 realizada anteriormente podemos comprobar que un incremento de una uni-

dad de la orientación al mercado supone un incremento menor en la rentabilidad de la empresa cuando su tipología estratégica es 'atacante' que cuando es 'defensor' o 'analizador'. Por lo que aceptamos la hipótesis  $H_1$ .

Como puede comprobarse en la interpretación de los resultados reflejados en las tablas 11 y 12 podemos comprobar que un incremento de una unidad de la orientación al mercado supone un incremento menor en ambas dimensiones de los resultados de las empresas cuando su tipología estratégica es 'defensor' que cuando es 'atacante' o 'analizador'. En definitiva, aceptamos la hipótesis  $H_2$ .

## PRINCIPALES CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

En esta investigación se ha seguido un proceso riguroso para comprobar la validez y fiabilidad de las distintas escalas de medida, de modo que se puede garantizar el carácter general de los resultados y que éstos no son debido a la naturaleza del instrumento de medición. El papel moderador de la tipología estratégica en la relación orientación al mercado y resultados fue examinado empíricamente en este estudio, y todas las hipótesis fueron corroboradas. Es apoyada la idea que la relación entre orientación al mercado y resultados no es monolítica.

Por *factores moderadores* entendemos el conjunto de contingencias, que moderan (aumentan o disminuyen) la fuerza de la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales. En esta investigación las hipótesis  $H_1$  y  $H_2$  plantean el efecto moderador de la tipología estratégica sobre dicha relación. Ambas hipótesis fueron contrastadas positivamente. Consideramos importante el hallazgo de este efecto moderador dada la escasez de investigaciones que han considerado como variable moderadora de la relación la tipología estratégica. En concreto podemos afirmar que *las estrategias atacantes, analizadoras y defensivas ejercen una influencia positiva en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en su dimensión 'rentabilidad', siendo la intensidad de la relación menor para los atacantes que para los analizadores y defensores*. Estos resultados están en

consonancia con los estudios empíricos que han mostrado que las empresas más atacantes generalmente alcanzan mejores resultados financieros y tienen desarrolladas más todas las actividades de marketing que las más defensivas (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990). De esta forma los beneficios sobre los resultados financieros de una firma orientada al mercado son mayores para aquellas empresas menos atacantes (analizadores y defensores).

**Tabla 14.-** Resultados de la contrastación de las hipótesis

H <sub>i</sub>	Descripción	Significación y signo de la relación	Comentarios
H <sub>21</sub>	<i>La fuerza de la relación entre la 'orientación al mercado' y los resultados en su dimensión de la 'rentabilidad' es menor para los atacantes que para los analizadores y defensores</i>	Significativa y positiva	Positivamente contrastada
H <sub>22</sub>	<i>La fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados en sus dimensiones 'crecimiento/cuota' y 'eficacia/mark' es menor para los defensores que para los atacantes y analizadores</i>	Significativa y positiva	Positivamente contrastada

Asimismo, afirmamos que *las estrategias atacantes, analizadoras y defensivas ejercen una influencia positiva en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en sus dimensiones 'crecimiento/cuota' y 'eficacia/mark', siendo la intensidad de la relación menor para los defensores que para los analizadores y atacantes*. Los defensores se caracterizan por su énfasis en mantener la cuota en un estrecho campo de producto-mercado, no buscando fuera de su área nuevas oportunidades, dedicando la mayor parte de su atención a mejorar la eficiencia de las operaciones existentes. Por ello los beneficios de estar orientados al mercado en las dos dimensiones de resultados anteriores son menores, aunque positiva, para las empresas más defensivas.

*En todos los casos la orientación al mercado beneficia más las empresas analizadoras*. Como empresas que operan en dos tipos de dominio producto-mercado, uno estable, el otro cambiante, este resultado puede ser indicativo que la orientación al mercado beneficia más en aquellos

entornos más turbulentos donde la alta dirección debe vigilar estrechamente a los competidores para poder adoptar rápidamente las ideas que parecen más prometedoras (Jaworski y Kohli, 1993).

En conclusión, teniendo en cuenta el papel moderador que ejerce la tipología estratégica sobre la relación entre la orientación al mercado y resultados, consideramos que *la orientación al mercado es más importante en todos los casos para aquellas empresas cuya tipología estratégica es analizadora*.

En segundo lugar, dado los efectos indirectos de la orientación al mercado sobre los resultados a través de los dos intangibles anteriores, la reputación y el valor de la marca, consideramos que las empresas del sector fabricante deben implicarse y comprometer sus recursos en el desarrollo de dicha óptica de gestión, que le permita generar un mayor valor para el cliente que será percibido por este a través de activos como la reputación y el valor de la marca.

No obstante, y dados los efectos positivos de la orientación al mercado sobre los resultados en presencia de las tres tipologías estratégicas analizadas, consideramos que las empresas del sector fabricante deben implicarse y comprometer sus recursos en el desarrollo de dicha óptica de gestión, que le permita generar un mayor valor para el cliente que será percibido por este a través de activos como la reputación y el valor de la marca.

Por ello, consideramos que es importante que las empresas superen algunos obstáculos que impiden que la implantación de un enfoque de gestión orientado al mercado se lleve a la práctica (Greenley, 1995):

- 1) La imposición del corto plazo, el día a día, en muchas empresas.
- 2) La preeminencia de lo tangible frente a lo intangible.
- 3) La dificultad de cuantificar el valor del intangible si no existe una estrategia de gestión de los mismos.

Por último, todo trabajo de investigación presenta limitaciones que obligan a considerar con cautela y a evaluar en sus justos términos los resultados obtenidos, sobre todo en el sentido de no establecer generalizaciones de los resultados obtenidos. Estas limitaciones se encuentran rela-

cionadas con varios aspectos, entre los que destaca centrar nuestra investigación en un sector de actividad económica concreto –las empresas fabricantes–, de ahí la precaución a la hora de generalizar los resultados. Respecto al método empleado, la aplicación del análisis de regresión múltiple supone la aceptación implícita de que las relaciones causales estudiadas son de naturaleza lineal. Si la realidad no fuera de esta forma, la estaríamos simplificando. Otra fuente de limitación a destacar en este apartado es la que emana de la debilidad de ajuste de algunos modelos de medida.

## ANEXO

Escala MKTOR de Narver y Slater (1990) para medir la OM

COMPONENTES DE LA ESCALA	OMERC
<i>Orientación al cliente</i>	OMERC1
Compromiso con el cliente	OMERC11
Creación de valor para el cliente	OMERC12
Comprensión de las necesidades de los clientes	OMERC13
Objetivo de satisfacción del cliente	OMERC14
Medida de la satisfacción del cliente	OMERC15
Servicio post-venta	OMERC16
<i>ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</i>	OMERC2
La fuerza de venta comparte información sobre la competencia	OMERC21*
Se responde rápidamente a las acciones de la competencia	OMERC22
La dirección debate sobre las estrategias de la competencia	OMERC23
Se determinan oportunidades en función de las ventajas competitivas	OMERC24
<i>COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</i>	OMERC3
Se presta atención al cliente interfuncional	OMERC31
Se comparte información entre las funciones	OMERC32
Existe integración funcional de la estrategia	OMERC33
Todas las funciones contribuyen a crear valor para el cliente	OMERC34*
Se comparte recursos con otras unidades de negocio*	OMERC35*
*Este ítem fue eliminado tras el proceso de depuración	

Escala tipología estratégica de Miles y Snow propuesta por Snow y Hrebiniak (1980)

¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta más a su empresa en comparación con otras empresas de su industria?

*Tipo 1* : Este tipo de empresa intenta localizar y mantener un nicho seguro en un área de producto o servicio relativamente estable. La empresa tiende a ofrecer un rango más limitado de productos o servicios que sus competidores, e intenta proteger su dominio ofreciendo la más alta calidad, servicio superior, los precios más bajos y así sucesivamente. Con frecuencia este tipo de organización no se encuentra al frente de los desarrollos en la industria, tiende a ignorar los cambios en la industria que no tienen influencia directa en las áreas actuales de operaciones y se concentra en su lugar en hacer los mejores trabajos posibles en un área limitada.

*Tipo 2* : Este tipo de empresa opera normalmente dentro de un amplio campo producto-mercado que sufre redefiniciones periódicas. Los valores de la organización están en ser “los primeros en entrar” en nuevos productos y áreas de mercado, incluso aunque todos estos esfuerzos no sean altamente rentables. La organización responde rápidamente a los primeros cambios referentes a las áreas de oportunidad, y estas respuestas le llevan con frecuencia a nuevas acciones competitivas. No obstante, este tipo de organización puede no contar con fuerza de mercado en todas las áreas en las que entra.

*Tipo 3* : Este tipo de empresa intenta mantener una línea de productos o servicios estable y limitada, mientras que al mismo tiempo se mueve rápidamente para seguir, los que tras una cuidadosa selección, parecen los desarrollos más prometedores en la industria. La organización es casi “la primera en entrar” con los nuevos productos o servicios. Sin embargo, por la cuidadosa vigilancia de las acciones de los competidores en las áreas compatibles con una base estable de producto-mercado, la organización puede frecuentemente ser “la segunda en entrar” con un producto o servicio más eficiente en costes.

*Tipo 4* : Este tipo de empresa no parece tener una orientación de producto-mercado consistente. La organización no es usualmente tan agresiva como sus competidores en mantener sus productos y mercados establecidos, ni tampoco está dispuesta a tomar tantos riesgos como otros competidores. La mayor parte de las veces la empresa responde en estas áreas de producto-mercado ante la presión del entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1995): *Strategic Market Management*. 4ª ed. New York: John Wiley.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M.L.; DÍAZ MARTÍN, A.M. (1999): “Orientación al mercado de entidades no lucrativas: variables moderadoras”, *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*, pp. 133-145. Logroño.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W.; HUNTER, J.E. (1987): “On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria”, *Journal of Marketing Research*, vol. 24, núm. 4, pp. 432-437.
- APPIAH-ADU, K. (1998): “Market Orientation and Performance: Empirical Test in a Transition Economy”, *Journal of Strategy Marketing*, vol. 6, (marzo), pp. 25-45.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1997): “Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies”, *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
- BAIN, J. (1951): “Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65, (agosto), pp. 193-324.
- BAIN, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BARROSO CASTRO, C. (2000): “Factores organizativos que influyen en las percepciones de los clientes en el ámbito de los servicios. Consecuencias para la

- rentabilidad*. (Trabajo de investigación presentado para Cátedra de Universidad). Sevilla.
- BOWEN, D.E.; LAWLER, E.E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, vol. 33, primavera, pp. 31-39.
- CHRISMAN, J.; HOFER, C.; BOULTON, W. (1988): "Toward a System for Classifying Business Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 413-428.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAM, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures- Based Study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, (abril-mayo), pp. 365-383.
- DENG, S.; DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C.; LANDA BERCEBAL, J. (1994): *Investigación en Marketing*. Madrid: Civitas.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, pp. 39-50.
- GERBING, D.W.; ANDERSON, J.C. (1988): "An Updated Parading for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, (octubre), pp. 32-41.
- GERBING, D.W.; STEPHAN, A.; PATTON, J.H. (1987): "Towards a Conceptualization of Impulsivity: Components Across the Behavioural and Self-report Domains", *Multivariate Behavioural Research*, vol. 22, (julio), pp. 357-79.
- GINSBERG, A. (1984): "Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 548-557.
- GREENLEY, G.E. (1995): "Forms of Market Orientation in U.K. Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, núm. 1, (enero), pp. 47-66.
- GREENLEY, G.E.; FOXALL, G. (1997): "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 2, (marzo), pp. 259-284.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; WILLIAM, C.B. (2000): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- HAMBRICK, D.C. (1980): "Operationalizing the Concept of Business Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, vol. 26, (junio), pp. 253-276.
- HOOLEY, G.J.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. (1998): "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *27th AMAC Conference, Proceedings*, vol. 5, pp. 479-498. Estocolmo.
- HUNT, S.D. (1999): "The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, pp. 144-159.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, (julio), pp. 53-70.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construc, Research Propositions, and Implications Management", *Journal of Marketing*, vol. 54, (abril), pp. 1-18.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, núm. 4, (noviembre), pp. 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. (1998): "Examining the Market Orientation: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, vol. 24, núm. 2, pp. 201-233.
- LADO COUSTÉ, N. (1995): *Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid.
- LLONCH ANDREU, J. (1996): "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?", *ESIC-Market*, núm. 93, (julio-septiembre), pp. 59-79.
- LLONCH ANDREU, J.; WALIÑO, S. (1996): "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa", *ESIC-Market*, (enero-marzo), pp. 3-39.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; AHEARNE, M. (1998): "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 87-98.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64, (octubre), pp. 1-16.
- MCDANIEL, S.W.; KOLARI, J.W. (1987): "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, vol. 51, (octubre), pp. 19-30.
- MCKEE, D.O.; VARADARAJAN, P.R.; PRIDE, W.M. (1989): "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 53, (julio), pp. 21-35.
- MCKELVEY, B.; ALDRICH, H. (1983): "Populations, Natural Selection and Applied Organizational



- Science”, *Administrative Science Quarterly*. vol. 28, pp. 101-128.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York. McGraw-Hill.
- NAVER, J.C.; SLATER S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, (octubre), pp. 20-35.
- PELHAM, A. (1993): *Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial*. (Tesis doctoral). The Pennsylvania State University, UMI.
- PLESHKO, J. (1993): *The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance)*. (Tesis doctoral). The Florida State University, UMI.
- PORTER, M.E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- REKETYE, G.; GUPTA, A.K. (1995): "Half-Way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies", *M&M*, vol. 1, pp. 27-32.
- RICH, P. (1992): "The Organizational Taxonomy: Definition and Design", *Academy of Management Review*. vol. 17, núm. 4, pp. 758-781.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *Journal of Research in Marketing*, vol. 9, (enero), pp. 225-245.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, (enero), pp. 46-55.
- SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, (junio), pp. 317-336.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; BENITO TORRES, L.; CALVO SILVOSA, A. (1996): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica", *Actas de los VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. pp. 301-310. Zaragoza.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-814.
- WALKER, O.C.; RUEKER, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, (julio), pp. 15-33.
- ZAHRA, S.A.; PEARCE, J.A. (1990): "Research Evidence on the Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, vol. 16, pp. 751-768.