

C. BARROSO CASTRO *
E. MARTÍN ARMARIO **
J. RODRÍGUEZ-BOBADA REY ***

Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Los factores moderadores de la relación OM-Resultados. 2.1. Los factores ambientales. 2.2. La estrategia. 3. Modelo y planteamiento de hipótesis. 4. Metodología de la investigación. 4.1. Universo y ámbito de la investigación. 4.2. Medidas empleadas en la investigación. 4.3. Los modelos de medida: validez y fiabilidad de las escalas. 5. Resultados de la investigación. 6. Discusión. 7. Conclusiones y principales implicaciones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: La literatura de Marketing ha reconocido, en la última década, el papel de la orientación al mercado como fuente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Por esta razón, un amplio número de investigaciones se centran en analizar la relación entre la orientación al mercado y los resultados obtenidos por las empresas, incluyendo en este análisis una serie de variables moderadoras entre las que se encuentran, por una parte, las denominadas variables ambientales y, por otra, la estrategia. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia combinada de ambos tipos de efectos (ambientales y de estrategia) tomando como punto de partida los planteamientos del conocido paradigma de la economía industrial. Para poder llevar a cabo nuestra investigación, hemos aplicado una metodología escasamente habitual en este campo de estudio: los modelos multinivel, ya que, por una parte, una de

* Catedrática de Universidad, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de CEYE. Ramón y Cajal, nº 1. Universidad de Sevilla. 41018 SEVILLA. *barroso@us.es*

** Catedrático de Universidad, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de CEYE. Ramón y Cajal, nº 1. Universidad de Sevilla. 41018 SEVILLA. *earmario@us.es*

*** Profesor Asociado, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de CEYE. Ramón y Cajal, nº 1. Universidad de Sevilla. 41018 SEVILLA. *joaquina@us.es*

sus principales aportaciones consiste en explicar, en mayor medida, el componente aleatorio del modelo y, en segundo lugar, porque nos permite considerar diferentes niveles de análisis para estudiar la influencia combinada de los factores ambientales y la estrategia en la relación objeto de nuestro estudio.

ABSTRACT: Marketing literature has widely recognized the role of market orientation as a relevant source to achieve a sustainable competitive advantage. Thus, there are a significant number of studies focusing on the relationship between market orientation and firm's performance. Environmental factors and firm strategy have also been identified as major moderating variables in this relationship. The objective of this study is to explore the combined impact of both moderators —environment and strategy— from the perspective of the industrial economy paradigm. Empirical research performs a multi-level model analysis, still uncommon within the topic. A major contribution of this methodology is that it improves the explaining of the random component of the model, and secondly, it also allow to differentiate several level of analysis in order to explore the combined influence of environmental and strategic variables in the relationship between market orientation and performance.

1. Introducción

La literatura de Marketing ha reconocido, en la última década, el papel de la orientación al mercado como fuente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, analizando tanto sus antecedentes como sus consecuencias (Naver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1996; Touminem y Möller, 1996; Deshpandé, 1999; Matsuno y Mentzer, 2000). Con relación a estas últimas, la mayoría de las investigaciones se han centrado en estudiar la relación fundamental 'orientación al mercado-resultados', aunque con desiguales conclusiones. Así, un grupo de ellas contrastaron que existe un efecto directo y positivo en dicha relación (Narver y Salter, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Doyle y Wong, 1998; Chan y Cheng, 1998), mientras que otro grupo, en un intento por explicar su ausencia, ha identificado determinados factores moderadores en la misma (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Slater y Narver, 1994; Matsuno y Mentzer 2000).

Entre los factores moderadores identificados destacan, por una parte, los denominados 'ambientales', que han sido los más estudiados (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Slater y Narver, 1994) pero que han recibido escaso apoyo empírico, y por otra, la 'estrategia' (Matsuno y Mentzer, 2000). En ambos casos, las investigaciones previas han intentado contrastar sus hipótesis mediante modelos de regresión (en determinados casos, moderadas), o por medio de ecuaciones estructurales (potente herramienta de análisis multivariante). A nuestro entender, una posible explicación de la escasa contrastación empírica de estos planteamientos se deriva de las técnicas utilizadas para su estudio, en las que no se tiene en cuenta el comportamiento heterogéneo de las empresas en su mercado y la influencia que de ello se deriva para esta relación. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia combinada de ambos tipos de efectos (ambientales y de estrategia) tomando como punto de partida los planteamientos del conocido paradigma de la economía industrial. Según este paradigma, la conducta de una firma está condicionada por su estructura interna y externa (ambiente) y su resultado se deriva de las respuestas (conducta) a dichos ambientes. El fundamento teórico de este paradigma es que si

la conducta de una organización es la ‘adecuada’, se adaptará mejor a su ambiente, lo que le lleva a obtener un mejor resultado. 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. Por todo ello, consideramos que los factores ambientales influyen en la conducta de las empresas (estrategia) y ésta, a su vez, en los resultados.

Para poder llevar a cabo nuestra investigación, hemos aplicado una metodología escasamente habitual en este campo de estudio: los modelos multinivel, ya que, por una parte, una de sus principales aportaciones consiste en explicar, en mayor medida, el componente aleatorio del modelo planteado y, en segundo lugar, porque nos permite considerar diferentes niveles de análisis para estudiar la influencia combinada de los factores ambientales y la estrategia en la relación objeto de nuestro estudio.

2. Los factores moderadores de la relación OM-Resultados

Una parte sustancial de la investigación sobre la ‘orientación al mercado’ recae sobre el análisis de su influencia en los resultados de las empresas (Deshpandé y Farley, 1998; Jaworski y Kohli, 1993; Doyle y Wong, 1998; Chan y Cheng, 1998; etc). Ciertamente, la relación propuesta es sumamente compleja, debido al elevado número de variables que influyen sobre estos resultados. En este sentido, la Economía Industrial y la Dirección Estratégica compiten a la hora de explicar las diferencias persistentes en cuanto a la rentabilidad alcanzada por las empresas. Así, la organización industrial considera que las diferencias vienen determinadas por factores industriales (efecto sector), mientras que la dirección estratégica mantiene que la rentabilidad deriva de la propia empresa (Galán y Vecino, 1997). Dentro de la organización industrial, debemos destacar el conocido paradigma de la escuela de Harvard identificado como «estructura-conducta-resultado». En su concepción más simple, dicho paradigma establece la existencia de una relación causal entre la estructura del mercado y la conducta, y entre ésta y los resultados alcanzados por las empresas. En definitiva, las empresas que están situadas en sectores diferentes (y, por tanto, con factores ambientales dispares) se comportarán de forma distinta, y alcanzaran resultados divergentes. Es en el marco de esta relación en el que se encuadra la presente investigación. Es decir, consideramos que los factores ambientales determinan la estrategia de la empresa y que, ambos, influyen en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

Así, una revisión de las investigaciones que han analizado la relación OM-Resultados muestra que sólo un número limitado ha conseguido contrastarla empíricamente. Ello, ha generado toda una línea de investigación centrada en estudiar la presencia de posibles factores moderadores, bajo el argumento de que la ausencia de resultados se debe a que esta relación es mucho más compleja que la planteada en las investigaciones iniciales (Pelham, 1997). Aunque los primeros trabajos versaron sobre el efecto moderador de las denominadas ‘variables ambientales’, Greenley (1995) apuntó la necesidad de analizar otro

tipo de variable fuertemente ligada a las anteriores: la estrategia de la empresa. Así, en su investigación incide en el papel que puede jugar la estrategia para poner en práctica la orientación al mercado. En un sentido semejante se pronuncia Pelham (2000) al analizar la influencia de determinadas variables sobre el resultado de las empresas, señalando que la orientación al mercado presenta una influencia más fuerte sobre los resultados empresariales cuando se combina con la estrategia (utilizando para ello la tipología propuesta por Porter (1980), así como las actividades asociadas con esas estrategias). En una dirección similar se encuentra la propuesta de Dobni y Luffman (2003) que considera la existencia de unos perfiles ideales en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, sujetos a diferentes variables de contexto. En conclusión, la literatura considera hoy en día dos grandes factores moderadores de esta relación: las variables ambientales y la estrategia de la empresa. Y ambos se encuentran, según el paradigma de la Economía Industrial, estrechamente vinculados a la hora de estudiar los resultados empresariales.

La investigación sobre la influencia de la estrategia en los resultados tiene su origen en la Teoría de la Contingencia (Pfeffer, 1987). Este enfoque, aspira a comprender y determinar como funciona una organización bajo diversas contingencias para, a partir de ahí, determinar las acciones directivas más adecuadas (Lawrence y Lorsch, 1967). Reducir el grado de incertidumbre constituye el núcleo de los factores contingentes (Donaldson, 1996), de tal manera que la innovación —tecnología— y el tamaño, junto con el entorno, son los tres elementos de contexto más estudiados. A éstos, tendríamos que añadirles un cuarto factor: la estrategia de la organización (García Falcón, 1993). Con relación a este último, hay que destacar las aportaciones realizadas por Miles y Snow (1978) que, apoyándose en el concepto de ciclo adaptativo, elaboran una de las tipologías estratégicas más utilizadas en la literatura, junto a la propuesta por Porter (1980). Así, el ciclo adaptativo incorpora los distintos enfoques que pueden adoptar las empresas con diferentes percepciones del entorno competitivo, en aras de resolver, entre otros, los problemas estratégicos (Lado, 1997). En definitiva, desde esta perspectiva contingente, la literatura estratégica sugiere tres aspectos sumamente relevantes (Miles y Snow, 1978): a) una empresa elige su estrategia en función del ambiente percibido; b) la estrategia elegida dirige la atención de la compañía a ciertas dimensiones de los resultados y c) la compañía intenta destacar en una determinada dimensión de los resultados.

Teniendo en cuenta los argumentos expuestos, la implantación de una estrategia particular es esencialmente un proceso de adaptación de una organización al ambiente que percibe, en el que la orientación al mercado puede jugar un papel fundamental (Walker y Rueker, 1987; Ruckert, 1992; Greenley, 1995). La estrategia de una empresa, entendida como guía general de respuestas en función de la información del ambiente, puede variar la magnitud de la relación entre los resultados y la orientación al mercado, de tal manera que las relaciones entre orientación al mercado y performance están influenciadas por el tipo estratégico (Matsuno y Mentzer, 2000; Pelham, 2000; Dobni y Luffman, 2003). En definitiva, y tomando como punto de partida la definición de Kohli y Jaworski (1990), la relación entre la orientación al mercado

y los resultados de las empresas variará más en función de las diferentes estrategias desarrolladas por éstas, que analizando exclusivamente los factores ambientales que influyen en dichas estrategias (Hambrick, 1982; Jemison, 1984).

2.1. LOS FACTORES AMBIENTALES

Como manifestábamos anteriormente, los factores ambientales han sido los primeros en ser descritos e investigados como variables moderadoras, argumentando que en función del tipo de entorno de una empresa, es necesario modular el grado de orientación al mercado. En este sentido, Kohli y Jaworski (1990, p. 14) los consideran como «el conjunto de contingencias o condiciones medioambientales que moderan —incrementando o disminuyendo— la fuerza de la relación existente entre la orientación al mercado y los resultados empresariales». Han sido identificados diferentes factores medioambientales como potenciales moderadores de la relación, siendo los planteados por Jaworski y Kohli en 1990 (la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad de la competencia y el crecimiento del sector) los que han sido objeto de un número mayor de investigaciones empíricas. Sin embargo, los resultados obtenidos por los estudios empíricos han ofrecido conclusiones dispares. A continuación, analizaremos brevemente tanto los factores ambientales propuestos por Jaworski y Kohli (1990) como el propuesto por Slater y Narver (1994).

Turbulencia del mercado. Un mercado es turbulento cuando se producen cambios, bien con respecto a la composición de sus clientes y/o competidores, o bien, relacionados con las preferencias de los primeros (Álvarez et al., 2000). Cuando el mercado en el que opera una organización se caracteriza por su turbulencia, se incrementa el vínculo entre orientación al mercado y resultados; es necesario un mayor seguimiento de las necesidades y deseos de los consumidores, de la competencia y de cualquier cambio que se produzca para poder anticipar cómo actuar más correctamente. Por el contrario, en aquellos mercados estables y fácilmente predecibles, se debilita la relación entre orientación al mercado y resultados, pues la orientación al mercado no supone una ventaja competitiva para la firma (Jaworski y Kohli, 1990). A pesar del número de investigaciones que han analizado esta proposición (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Greenley 1995; Pelham y Wilson 1996; Appiah-Adu 1998) no siempre ha sido ratificada.

Intensidad competitiva. La hostilidad o intensidad competitiva se caracteriza por «la presencia de competidores que se atacan agresivamente en numerosas dimensiones estratégicas» (Jaworski y Kohli, 1993; Varela, Rfo y Benito, 1994). En mercados pocos competitivos, la orientación al mercado no va a ser un determinante importante de los resultados, debido a que los consumidores se encuentran ‘atrapados’ con los productos o servicios de la empresa. Por el contrario, bajo condiciones de alta competitividad, los consumidores tienen muchas opciones para satisfacer sus necesidades y deseos. La empresa

se verá en la necesidad de adoptar una postura agresiva a fin de desarrollar una oferta de mayor valor para el cliente. Por lo tanto, la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados bajo condiciones de una alta intensidad competitiva (Jaworski y Kohli, 1993). Al igual que en el factor anterior, los resultados alcanzados por los distintos estudios llevados a cabo han sido divergentes (Slater y Narver, 1994; Diamantopoulos y Hart, 1993; Appiah-Adu, 1998; Greenley y Foxall, 1997; Jaworski y Kohli, 1993; Greenley, 1995).

Turbulencia tecnológica. Por turbulencia tecnológica podemos entender «la tasa de cambio tecnológico de un mercado» (Jaworski y Kohli, 1993, p.57). Jaworski y Kohli sostienen que la tecnología se convierte en una fuente alternativa a la orientación al mercado para obtener una ventaja competitiva. De esta forma, las empresas que operan en industrias caracterizadas por un rápido cambio tecnológico pueden ser capaces de obtener una ventaja competitiva a través de la innovación tecnológica, y por lo tanto, disminuyendo —pero no eliminando— la importancia de la orientación al mercado. Por el contrario, las empresas que trabajan con tecnologías estables están relativamente peor posicionadas para obtener una ventaja competitiva a través de la tecnología, dependiendo en mayor medida de un conocimiento más preciso de las necesidades de los clientes para generar un valor superior. En su investigación Jaworski y Kohli no encontraron un efecto significativo de la turbulencia tecnológica. De nuevo, los resultados alcanzados por los estudios realizados han sido divergentes (Narver y Slater, 1994; Greenley, 1995; Álvarez et al., 2000; Han, Kim y Srivastava, 1998).

Crecimiento del sector. Una empresa perteneciente a un sector donde la demanda aumenta considerablemente, tiene más facilidad para beneficiarse de este crecimiento (Jaworski y Kohli, 1993). Por tanto, disminuye la importancia de la orientación al mercado. Algunas de las investigaciones realizadas en este sentido (Greenley, 1995; Greenley y Foxall, 1997) confirman esta relación, mientras que otros estudios no (Slater y Narver, 1994).

Concentración de la industria. Slater y Narver (1994) consideran también como factor moderador el nivel de concentración. Cuando la concentración es elevada, los movimientos de las empresas se hacen más visibles, y, por lo tanto, la anticipación y adaptación que propugna la orientación al mercado puede ser beneficiosa para competir en estos mercados. Por el contrario, a medida que disminuya la concentración de las empresas, las acciones de éstas pasarán más desapercibidas, y, por ello, mitigan la relación entre orientación al mercado y resultados.

2.2. LA ESTRATEGIA

Tal y como exponíamos en las páginas precedentes, aunque los primeros trabajos versaron sobre el efecto moderador de las denominadas ‘variables ambientales’, estudios más actuales apuntan la necesidad de analizar otro tipo de variable fuertemente ligada a las anteriores: la estrategia de la empresa (Greenley, 1995; Matsuno y Mentzer, 2000; Pelham, 2000; Dobni y Luffman, 2003).

En este sentido, la tipología de Miles y Snow (1978) parte de la base de que las decisiones principales realizadas por los directivos sirven para definir la relación de la empresa con su entorno. Por ello, la discrecionalidad de cada organización, aun dentro de una misma industria, es muy alta, como consecuencia de que cada organización reacciona individualmente ante el entorno que percibe (de ahí la elevada heterogeneidad de comportamiento de las empresas en el mercado). En definitiva, reconocen que la efectividad de la adaptación organizacional descansa en las percepciones del grupo dominante sobre el entorno, y de las decisiones que éste tome. Para estos autores, las organizaciones suelen atender a uno de los cuatro patrones estratégicos siguientes: *defensores*, *prospectores*, *analizadores* y *reactivos*. Matsuno y Mentzer (2000) utilizan los tres primeros tipos identificados (los reactivos carecen de una relación consistente entre estrategia y estructura) para contrastar que las estrategias defensivas, prospectores y analizadoras ejercen una influencia positiva en la relación analizada (considerando el ROI como variable que mide el resultado), siendo la intensidad de la relación superior para el defensor que para el prospector y analizador. Asimismo, estos autores consideran que las estrategias analizador y prospector ejercen una influencia positiva en la relación entre orientación al mercado y cuota de mercado, siendo la del defensor negativa.

CUADRO 1.—*Características de los tipos estratégicos de Miles y Snow*

Defensores	Estrategia de concentración o enfoque en la definición de producto-mercado. Están orientados internamente y enfatizan la reducción de costes. Sus esfuerzos y atención se dirigen a obtener incrementos de eficiencia en sus operaciones.
Prospectores	Están casi siempre atentos a la aparición de oportunidades de mercado. Regularmente experimentan con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados.
Analizadores	Híbrido de defensores y prospectores. En entornos estables operan de forma rutinaria, formal y eficiente. En entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores, adoptando las ideas más prometedoras.
Reactivos	No responden de forma efectiva a los cambios del entorno. Inconsistencia en la adaptación de sus estructuras a las estrategias cuyo ajuste es normalmente forzado por la presión del entorno.

3. Modelo y planteamiento de hipótesis

Las investigaciones previas desarrolladas en este campo muestran que una explicación posible ante la ausencia de relación entre la orientación al mercado y los resultados, es debida tanto a factores contingentes, sean del entorno (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Slater y Narver, 1994) o de la estrategia (Matsuno y Mentzer, 2000; Pelham, 2000), como que a cada contexto competitivo le corresponde un perfil ideal de la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Además, apuntan el elevado grado de complejidad de dicha relación (Pelham, 1997; Pelham, 2000), cuya consecuencia más directa es el reducido nivel de explicación alcanzado por dichos estudios.

Los argumentos teóricos expuestos nos permiten plantear que los factores ambientales influyen sobre la estrategia seleccionada por la empresa y, ésta, a su vez, sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados. A la luz de estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis general de trabajo:

H₀: *La relación 'orientación al mercado' y 'resultados' está moderada por el tipo estratégico elegido por la empresa.*

A continuación, esta hipótesis general se articula teniendo en cuenta la influencia de los factores ambientales sobre la implantación de la estrategia seleccionada por la empresa, así como su implicación en la relación 'orientación al mercado' y 'resultados'. En este sentido planteamos que:

H₁: *El efecto del tipo estratégico ayuda a explicar que cuanto mayor sea la turbulencia del mercado, más fuerte será la relación entre la orientación al mercado y los resultados.*

H₂: *El efecto del tipo estratégico ayuda a explicar que cuanto mayor sea la intensidad competitiva, más fuerte será la relación entre la orientación al mercado y los resultados.*

H₃: *El efecto del tipo estratégico ayuda a explicar que cuanto mayor sea la turbulencia tecnológica, más débil será la relación entre la orientación al mercado y los resultados.*

H₄: *El efecto del tipo estratégico ayuda a explicar que cuanto mayor sea el crecimiento del sector, más débil será la relación entre la orientación al mercado y los resultados.*

H₅: *El efecto del tipo estratégico ayuda a explicar que cuanto mayor sea la concentración del mercado, más fuerte será la relación entre la orientación al mercado y los resultados.*

4. Metodología de la investigación

A lo largo de nuestro trabajo aplicamos una metodología poco usual en este campo de estudio. Así, para la contrastación de las hipótesis, hemos optado por utilizar un modelo multinivel, utilizando en este trabajo el modelo jerárquico lineal. Entre las razones que nos empujan a tomar esta decisión destacan, en primer lugar, nuestra creencia de que las empresas tienen un com-

portamiento heterogéneo en el mercado y, en segundo lugar, el conocimiento de que este tipo de modelo, en la mayoría de los casos, se ajusta mejor a los datos que cualquier regresión múltiple o el análisis de las correlaciones, que han sido las metodologías generalmente utilizadas en investigaciones previas para analizar la relación entre la OM y los resultados alcanzados por las empresas, así como para estudiar el efecto de las posibles variables moderadoras. En este sentido, un análisis agregado de las empresas puede llegar a ser inapropiado para un estudio de este tipo, ya que llega a reunir algunas que forman parte de subpoblaciones heterogéneas, llevando a cabo, por tanto, estimaciones inapropiadas de los parámetros (Desarbo, Jedidi y Sinha, 2001). De este modo, las investigaciones precedentes en este campo estudian esta relación tomando, generalmente, como unidad de análisis la propia empresa (Greenley, 1995; Álvarez et al., 2000) o, en ocasiones, agrupando de forma global los datos recolectados para llevar a cabo el análisis de regresión. Ambas alternativas adolecen de importantes restricciones puestas de manifiesto desde el campo de la psicología, medicina o educación (Murillo, 1999; Raymond et al, 2002). Así, esta forma de proceder puede hacer caer en la denominada ‘falacia atomista’, esto es, considerar que las diferencias en las variables de la unidad de análisis (la empresa) son debidas al contexto en el que se mueven, más si tenemos en cuenta que muchas de ellas se mueven en contextos muy semejantes. Por otra parte, la agregación de los datos, además de suponer una pérdida de información, da lugar a la denominada ‘falacia ecológica’, es decir, otorgar incorrectamente las características del contexto a la unidad de análisis, lo que lleva a inducir de forma errónea de lo global a lo individual (Murillo, 1999).

Por su parte, los modelos multinivel se caracterizan por proponer una estructura de análisis dentro de la que se pueden reconocer diferentes niveles en que se articulan los datos, estando cada nivel representado por su propio modelo (Draper, 1995). Así, cada uno de los diferentes submodelos expresa la relación entre las variables dentro de un determinado nivel, y especifica como las variables de ese nivel influyen en las relaciones que se establecen en otros niveles. Una de las principales aportaciones del modelo multinivel consiste en explicar en mayor medida el componente aleatorio del modelo. Para ello se realiza una partición de la varianza convirtiendo una parte de la misma en sistemática y otra es descompuesta en función de sus fuentes de variación o niveles. En este tipo de modelo de efectos mixtos, fijos y aleatorios, se asume que las variables predictoras de los diferentes niveles son fijas, pero que tanto los interceptores como las pendientes de la regresión varían aleatoriamente entre los diferentes grupos analizados, considerando a sus varianzas como los denominados ‘coeficientes aleatorios’.

Tal y como hemos señalado en las páginas precedentes, en esta investigación consideramos, como punto de partida, que la generalidad de los datos de las empresas, tanto de carácter social como comportamental, tienen una estructura anidada. Ello implica que podemos organizar los datos en diferentes niveles de análisis en función de dicha anidación, de tal manera que nos permita estudiar más profundamente que es lo que ocurre entre las diferentes variables analizadas. Por otra parte, hemos de destacar que no tener en cuen-

ta este tipo de estructura implicaría obviar la heterogeneidad de las empresas en el mercado, que daría como resultado unas estimaciones erróneas de los diferentes parámetros.

En nuestro trabajo, y en consonancia con nuestra hipótesis general de partida, la anidación de los datos se realiza teniendo en cuenta los diferentes tipos estratégicos identificados por Miles y Snow (1978), lo que nos permite plantear un modelo con un doble nivel de análisis: en el primer nivel, se considera como unidad de estudio a las empresas individualmente, mientras que en el segundo nivel se hace referencia al efecto derivado de los diferentes tipos estratégicos considerados. Finalmente, para contrastar las restantes hipótesis de estudio, esto es, teniendo en cuenta que la estructura (factores ambientales) condiciona la conducta de la empresa, en el segundo nivel de análisis son los diferentes factores ambientales identificados los que explican el efecto del tipo estratégico.

En definitiva, el modelo multinivel propuesto se expresa a continuación:

$$\begin{array}{ll}
 \text{1}^{\text{er}} \text{ nivel (empresas)} & y = B_0 + B_1 (\text{O.M.}) + r \\
 & r \sim N(0, \sigma^2) \\
 \text{2}^{\text{er}} \text{ nivel (tipo estratégico)} & B_0 = G_{00} + u_0 \\
 & B_1 = G_{10} + G_{11} (X_i) + u_1 \\
 & u_0 \sim N(0, \sigma^2) \\
 & u_1 \sim N(0, \sigma^2)
 \end{array}$$

En el que la variable dependiente y expresa los resultados alcanzados por las empresas, y X_i los distintos factores ambientales analizados. Como se puede observar, en el modelo propuesto se considera que el interceptor del primer nivel B_0 varía, exclusivamente, por un efecto único derivado del tipo estratégico, mientras que la pendiente B_1 viene dada tanto por el efecto del tipo estratégico como por el factor ambiental considerado. Finalmente, para ambos niveles se considera los posibles efectos aleatorios del análisis (r, u_0, u_1), que ayudan a explicar el grado de heterogeneidad en el comportamiento de las empresas en el mercado.

A lo largo de nuestro trabajo utilizamos tres medidas diferentes de resultados: la variable ‘crecimiento-cuota de mercado’, la variable ‘rentabilidad’ y la variable ‘eficacia de marketing/ventas’, siguiendo las recomendaciones de Venkatraman y Ramanujan (1986) y Pelham (1993). Por su parte, los factores ambientales incluidos para explicar la anidación de datos realizada son los anteriormente referenciados. A continuación se exponen el universo y el ámbito de la investigación, así como las diferentes medidas empleadas en la misma.

4.1. UNIVERSO Y ÁMBITO DE MLA INVESTIGACIÓN

Con objeto de evaluar el planteamiento conceptual formulado se ha realizado un estudio empírico en el ámbito de las empresas fabricantes en el nivel nacional, incluidas entre los números 20 a 39 del código SIC (*Standard Indus-*

trial Classification). Éstas, se pudieron identificar a partir del directorio elaborado por la base de datos ARDÁN. Del total de empresas, restringimos nuestra población a aquéllas con un nivel de facturación superior a mil millones de pesetas y superior a cien trabajadores. Esta decisión se debe, fundamentalmente, a que el porcentaje de respuesta esperado es bastante inferior en pequeñas empresas que en medianas y grandes, y a la dificultad de realizar un cuestionario que fuera operativo para tipos de empresas tan diversos (Llonch y Waliño, 1996). En el cuadro 2 se detalla la ficha técnica del estudio.

CUADRO 2.—*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)

El tamaño de la población nos empujó a la realización de un muestreo, principalmente por razones económicas. El método fue el muestreo estratificado con afijación proporcional, que permite mantener de forma estricta y proporcional a su tamaño la representación de los estratos en la muestra (Díez

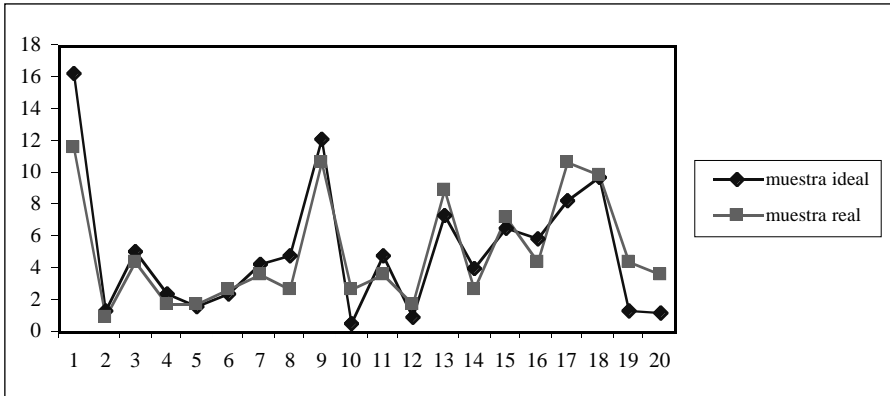
y Landa, 1996). Para la recogida de la información se recurrió a la encuesta postal dirigida al máximo responsable ejecutivo de la empresa, puesto que es quien dispone de la mejor perspectiva para tener un conocimiento global de la misma (Snow y Hrebiniak, 1980). La distribución de los cuestionarios válidos en los 20 estratos se recoge en el siguiente cuadro.

CUADRO 3.—*Distribución de la muestra por estrato*

SIC: ACTIVIDAD GENÉRICA	Cuestionarios cumplimentados	Porcentaje respuesta	Peso relativo en porcentaje
20. ALIMENTACIÓN	13	13,40	11,61
21. TABACO	1	20,00	0,89
22. INDUSTRIA TEXTIL	5	16,66	4,46
23. CONFECCIÓN	2	14,28	1,79
24. MADERA	2	20,00	1,79
25. MUEBLE Y MOBILIARIO	3	20,00	2,68
26. PAPEL Y DERIVADOS	4	15,38	3,57
27. ARTES GRÁFICAS	3	18,66	2,68
28. PRODUCTOS QUÍMICOS	12	16,43	10,71
29. PETRÓLEO Y DERIVADOS	3	23,07	2,68
30. PROD. DE GOMA Y PLÁSTICOS	4	14,28	3,57
31. CUERO Y DERIVADOS	2	9,09	1,79
32. PROD. PIEDRA, ARCILLA, VIDRIO Y HORMIGÓN	10	22,72	8,93
33. SIDERURGIA	3	12,50	2,68
34. METAL	8	20,51	7,14
35. MAQUINARIA EXCEPTO ELECTRICA	5	14,28	4,46
36. MAQUINARIA ELECTRICA Y ELECTRÓNICA	12	24,00	10,71
37. EQUIPOS DE TRANSPORTE	11	18,96	9,82
38. INSTRU., MEDIDA, ANALISIS, CONTROL, FOTOG., ÓPTICA, RELOJES	5	16,66	4,46
39. FABRICANTES DIVERSOS	4	14,28	3,57
TOTAL	112		100

Para comprobar que la representación obtenida por cada estrato está muy próxima a la muestra ideal, comparamos el peso relativo de cada uno de los estratos (incorporado en la última columna del cuadro anterior) con el peso relativo por estrato de la muestra ideal. Esta comparación aparece en el gráfico 1. Comprobamos que en 14 de los 20 estratos, la diferencia es menor o próxima a un punto porcentual, y en los seis restantes esta diferencia oscila entre 2 y 4,4 puntos porcentuales.

GRÁFICO 1.—Comparación de la distribución de la muestra ideal con la real



4.2. MEDIDAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para la medida de los constructos implicados en nuestra investigación, hemos utilizado escalas tipo Likert de siete puntos. La elección de las diferentes escalas de medida se ha apoyado en dos criterios básicos: coherencia con el planteamiento teórico adoptado y que hayan sido validadas en otros estudios empíricos, donde han mostrado buenas propiedades psicométricas. Todas las variables fueron medidas a través de las percepciones de los directivos..

a) *Orientación al mercado*

Respecto a la OM, Uncles (2000) manifiesta la inexistencia de consenso sobre la escala más adecuada; no obstante, nos inclinamos por utilizar la escala Mktor de 14 ítems (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994) apoyándonos en los siguientes argumentos: 1) su idoneidad para los fines de la investigación, pues se centra en el cliente y la competencia (Verhees, 1998); 2) la manifestación de buenas propiedades psicométricas, tanto en la investigación original como en las posteriores donde se ha utilizado este instrumento (Siguaw *et al.*, 1994); 3) en el ámbito español, Varela *et al.* (1996) consideran que las limitaciones de la escala Markor (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) explican sus malos resultados para medir la OM conductual (Anexo I).

b) *Factores Ambientales*

Los factores ambientales que se recogen en nuestra investigación (Anexo I) son el nivel de concentración en la industria y el crecimiento en el sector (medido cada uno de ellos por un sólo indicador, en consonancia con investi-

gaciones precedentes), y los propuestos por Jaworski y Kohli (1993): turbulencia en el mercado (6 ítems), intensidad de la competencia (6 ítems) y turbulencia tecnológica (5 ítems).

c) *Resultados*

Para la medida de los resultados se utilizan tres dimensiones interrelacionadas: «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. De acuerdo con el criterio de Pelham (1993), la dimensión «eficacia marketing/ventas» es medida con indicadores relativos al éxito en nuevos productos y a la retención de clientes. El «crecimiento/cuota de mercado» es medido a través de los indicadores crecimiento de las ventas y cuota de mercado. Y, por último, la dimensión «rentabilidad» es medida con los indicadores ROI y ROA, que han sido utilizados en numerosas investigaciones (Kumar, Subramanian y Yauger, 1998). Es necesario señalar que, teniendo en cuenta que los competidores son el estándar de comparación de resultados, todos los indicadores de las tres dimensiones de resultados se han medido en relación a los principales competidores de la empresa (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990).

d) *Tipología estratégica*

La orientación estratégica se midió a través de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978). 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. La escala de medida utilizada es una escala nominal representando las cuatro tipologías estratégicas: el defensor, el prospector, el analizador y el reactivo, utilizada en su investigación por Snow y Hrebiniak (1980).

4.3. LOS MODELOS DE MEDIDA: VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Para comprobar la validez y fiabilidad de las escalas propuestas aplicaremos diferentes técnicas: el alpha de Cronbach y el análisis factorial confirmatorio (AFC). El procedimiento seguido puede describirse de la siguiente forma: 1) la fiabilidad y consistencia interna son apreciadas a través del alpha de Cronbach, el R^2 o fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad compuesta o del constructo y la varianza extraída. El coeficiente alpha es utilizado también para depurar los ítems de cada escala, 2) La validez convergente es considerada a partir de las cargas estandarizadas de los ítems (output del AFC) y de los coeficientes críticos de esas cargas que miden su significación estadística, 3) La validez discriminante entre dos o más constructos es apreciada

comparando sus respectivas varianzas extraídas con el cuadrado del coeficiente de correlación entre los constructos considerados (aquéllas deben ser mayores que éste para afirmar la existencia de validez discriminante).

TABLA 1.—Modelos de medida

OM Alpha: 0.8946; V.E.: 0.7610; R ² : 0.9056											
Orcl Alpha: 0.8792; V.E.: 0.6620; R ² : 0.9096				Orcom Alpha: 0.7838; V.E.: 0.6002; R ² : 0.7478				Coor Alpha: 0.8176; V.E.: 0.8712; R ² : 0.8892			
Indicadores	Cargas est.	C.R.	R ²	Cargas est.	C.R.	R ²	Cargas est.	C.R.	R ²		
OM1	0.788	*	0.622								
OM2	0.914	15.85	0.836								
OM3	0.888	18.62	0.788								
OM4	0.940	12.20	0.884								
OM5	0.742	12.77	0.550								
OM8				0.922	*	0.850					
OM10				0.737	7.216	0.543					
OM11							0.636	*	0.405		
OM12							0.900	10.33	0.811		
OM13							0.929	9.20	0.862		
INTENSIDAD COMPETITIVA Alpha: 0.8029; V.E.: 0.5876; R ² : 0.8258				TURBULENCIA DE MERCADO Alpha: 0.6821; V.E.: 0.5580; R ² : 0.7103				TURBULENCIA TECNOLÓGICA Alpha: 0.8540; V.E.: 0.6761; R ² : 0.8929			
Indicadores	Cargas est.	C.R.	R ²	Indicadores	Cargas est.	C.R.	R ²	Indicadores	Cargas est.	C.R.	R ²
IT2	0.835	*	0.696	TM3	0.843	*	0.711	TT1	0.797	*	0.636
IT3	0.841	5.206	0.707	TM4	0.597	4.04	0.356	TT2	0.783	9.53	0.613
IT4	0.741	5.408	0.550					TT4	0.775	9.38	0.600
IT5	0.727	6.138	0.528					TT5	0.743	7.71	0.552
IT6	0.800	6.337	0.640								
RESULTADOS Alpha: 0.8475; V.E.: 0.8001; R ² : 0.9227											
Eficacia Marketing/Ventas V.E.: 0.5581; R ² : 0.6260				Crecimiento/Cuota V.E.: 0.6371; R ² : 0.7843				Rentabilidad V.E.: 0.5326; R ² : 0.7984			
Indicadores	Cargas est.	C.R.	R ²	Cargas est.	C.R.	R ²	Cargas est.	C.R.	R ²		
RETEN	0.596	*	0.355								
NP	0.684	4.318	0.468								
CREVTAS				0.796	*	0.633					
CMDO				0.571	5.481	0.355					
ROI							0.947	*	0.826		
ROA							0.909	13.13	0.898		

* La carga inicial se fijó igual a la unidad; V.E.: varianza extraída.

Los resultados del proceso descrito se muestran en las tablas 1 y 2. Así, respecto a la escala de la OM, la depuración llevada a cabo con el Alpha de Cronbach y con el AFC nos sugieren la depuración de los ítems OM6, OM7, OM9 y OM14. Como puede apreciarse, el valor del coeficiente alpha (superior a 0.7), el R^2 de los ítems (superior a 0.4), la varianza extraída (superior a 0.5) y la fiabilidad del constructo (superior a 0.6) revelan que esta escala es fiable y tiene una adecuada consistencia interna. Asimismo, los valores de las cargas estandarizadas (superiores a 0.4) y los coeficientes críticos de los ítems (superiores a 1.96) indican la presencia de validez convergente y, por último, se puede afirmar la presencia de validez discriminante ya que las varianzas extraídas por los componentes de la escala son superiores a los coeficientes de correlación al cuadrado entre dichos componentes. Realizando el mismo análisis en el resto de las escalas consideradas (tablas 1 y 2), se puede afirmar que todas cumple los requisitos respecto a la fiabilidad, la validez convergente y discriminante. De acuerdo con estos resultados, en el modelo multinivel, representaremos cada constructo por la media de sus componentes o de sus indicadores (según el caso).

TABLA 2.—*Correlaciones al cuadrado y Varianza Extraída*

OM	Orient. A la compet.	Coordinación	Varianza Extraída
Orient. al cliente	0.5505	0.6512	0.6620
Orient. a la compet.		0.5883	0.6002
Coordinación		1	0.8712
RESULTADOS	Crec./Cuota	Rentabilidad	Varianza Extraída
Eficacia Mark./Ventas	0.4449	0.4830	0.5581
Crec./Cuota		0.3147	0.6371
Rentabilidad		1	0.5326
AMBIENTE	Intens. Competitiva	Turb. Tecnológica	Varianza Extraída
Turbulencia de Mercado	0.2171	0.0625	0.5580
Intensidad Competitiva		0.0428	0.5876
Turbulencia Tecnológica		1	0.6771

5. Resultados de la investigación

A continuación, exponemos los resultados alcanzados en esta investigación. El punto de partida es el modelo que recoge la influencia de la OM sobre los resultados de la empresa. Para ello, sólo se han utilizado dos de los tres indicadores de resultados propuestos, dado que el tercero de ellos, eficacia de marketing/ventas, no resultó significativo para ninguno de los análisis posteriores de este estudio.

$$\text{Rentabilidad} = 1.454 + 0.664 (\text{O.M.}) + r$$

$$\text{Crecimiento/cuota de mercado} = 2.049 + 0.565 (\text{O.M.}) + r$$

Como se puede observar en la Tabla 3, ambos modelos recogen la influencia positiva de la OM sobre los resultados de las empresas (hay que destacar que tanto los interceptores como las pendientes son significativas, en ambos casos), confirmando los planteamientos de algunas investigaciones previas; pero su nivel de explicación es sumamente reducido, ya que el valor de los residuos es sumamente elevado.

TABLA 3.—*Regresiones*

Modelo	Rentabilidad			Crecimiento/Cuota Mcdo		
	Suma de cuadrados	Gl	R	Suma de cuadrados	gl	R
	R ² = 0.247			R ² = 0.230		
Regresión	44.169	1		31.917	1	
Residual	134.509	110	1.223	107.047	110	0.973
Total	178.679	111		138.964	111	

En segundo lugar, el ANOVA de las variables de resultados frente a los diferentes tipos estratégicos, da lugar a los datos expuestos en la Tabla 4, para los que la prueba de HSD de Tukey señala que, tanto en el caso de la rentabilidad como de la variable crecimiento/cuota de mercado, existen diferencias entre los prospectores, analizadores y reactivos, pero no entre defensores y prospectores.

TABLA 4.—*ANOVA*

Modelo	Rentabilidad			Crecimiento/Cuota Mcdo		
	Suma de cuadrados	gl	Sig.	Suma de cuadrados	gl	Sig.
	R ² = 0.247			R ² = 0.230		
Inter-grupos	23.209	3	0.01	18.093	3	0.02
Intra-grupos	154.772	108		120.871	108	
Total	178.679	111		138.964	111	

En tercer lugar, en la Tabla 5 se recogen las regresiones (MCO) basadas en los planteamientos del primer nivel (relación entre resultados y O.M.) de las diferentes unidades del nivel 2 (esto es, los cuatro tipos estratégicos).

TABLA 5.—Regresiones (MCO)

			Pendiente O.M.	
Rentabilidad	Unidad Nivel 2	Interceptor	Coefficiente	Sig.
	1.- Defensores	-0.8150	1.0385	0.01
	2.- Prospectores	4.8981	0.018	n.s
	3.- Analizadores	2.1440	0.5830	0.01
	4.- Reactivos	1.5457	0.5450	n.s
			Pendiente O.M.	
Crecimiento/ Cuota de Mercado	Unidad Nivel 2	Interceptor	Coefficiente	Sig.
	1.- Defensores	0.4759	0.8038	0.04
	2.- Prospectores	1.4240	0.7122	0.02
	3.- Analizadores	3.0408	0.4040	0.05
	4.- Reactivos	3.2245	0.2042	n.s

Finalmente, en la Tabla 6 exponemos, exclusivamente, aquéllos factores ambientales para los que hemos alcanzado algún valor significativo. Así, para la variable ‘rentabilidad’, aparecen los cinco factores moderadores mencionados en este trabajo, mientras que para la variable ‘crecimiento- cuota de mercado’ sólo se recogen tres de ellos. La variable ‘eficacia de marketing/ventas’ no aparece al no alcanzar ningún resultado significativo con la misma.

TABLA 6.—Efectos fijos y Aleatorios

RENTABILIDAD	Turbulencia Tecnológica	Efecto Fijo	Coefficiente	Error Estándar	p-value
		G00	1.7056	0.9149	0.154
		G10	0.7662	0.1720	0.094
		G11	-0.036	0.007	0.05
		Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value
		Uo	1.7380	3.0237	0.05
		U1	0.3562	0.1268	0.013
	Nivel 1 r	1.068	1.1423		
	Intensidad Competitiva	Efecto Fijo	Coefficiente.	Error Estándar	p-value
		G00	1.6797	0.8848	0.148
		G10	0.8884	0.1374	0.000
		G11	-0.052	0.008	0.002
		Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value
		Uo	1.6301	2.6572	0.054
		U1	0.2919	0.0085	0.024
	Nivel 1 r	1.068	1.1419		
	Turbulencia Mercado	Efecto Fijo	Coefficiente	Error Estándar	p-value
		G00	1.7631	0.8813	0.132
		G10	0.4803	0.1375	0.189
		G11	0.044	0.004	0.000
		Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value
		Uo	1.7635	3.1101	0.052
		U1	0.2674	0.071	0.053
	Nivel 1 r	1.0619	1.1276		
	Crecimiento del Sector	Efecto Fijo	Coefficiente	Error Estándar	p-value
		G00	1.8591	0.8914	0.120
		G10	0.7374	0.1527	0.045
		G11	-0.055	0.007	0.000
Efecto Aleatorio		Desviac. Estándar	Varianza	p-value	
Uo		1.6554	2.7406	0.051	
U1		0.2948	0.0869	0.029	
Nivel 1 r	1.0598	1.1232			
Concentración	Efecto Fijo	Coefficiente	Error Estándar	p-value	
	G00	1.7278	0.8665	0.133	
	G10	0.5764	0.1581	0.193	
	G11	0.0041	0.011	0.749	
	Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value	
	Uo	1.6216	2.6296	0.054	
	U1	0.2838	0.080	0.032	
Nivel 1 r	1.067	1.1401			

TABLA 6.—Efectos fijos y Aleatorios (Cont.)

CRECIMIENTO/CUOTA MCDO	Turbulencia Tecnológica	Efecto Fijo	Coficiente	Error Estándar	p-value
		G00	2.1589	0.4909	0.032
		G10	0.6857	0.074	0.000
		G11	-0.036	0.008	0.089
		Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value
		Uo	0.6424	0.4127	0.226
		U1	0.1674	0.0280	0.053
	Nivel 1	r	0.9633	0.9280	
	Intensidad Competitiva	Efecto Fijo	Coficiente	Error Estándar	p-value
		G00	2.0890	0.5326	0.058
		G10	0.9974	0.1490	0.000
		G11	-0.0874	0.013	0.000
		Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value
		Uo	0.9238	0.8534	0.208
		U1	0.2594	0.067	0.028
	Nivel 1	r	0.9577	0.9172	
	Crecimiento del Sector	Efecto Fijo	Coficiente	Error Estándar	p-value
		G00	2.2207	0.5641	0.058
		G10	0.6591	0.0982	0.000
		G11	-0.0473	0.0065	0.000
		Efecto Aleatorio	Desviac. Estándar	Varianza	p-value
Uo		0.7439	0.5529	0.233	
U1		0.1469	0.0215	0.127	
Nivel 1	r	0.9623	0.9261		

6. Discusión

Los primeros valores expuestos (Tabla 3 y 4), analizan de forma global algunas de las variables incluidas en este estudio. En este sentido, en primer lugar confirman la influencia positiva y significativa de la OM sobre los resultados, aunque también señalan el reducido poder predictor de la misma, ya que los residuos alcanzan un elevado valor en estas regresiones. En segundo lugar, el ANOVA nos permite contrastar las diferencias existentes entre las empresas en cuanto al nivel de resultados en función del tipo estratégico elegido, a excepción de los defensores y prospectores que, en principio, no muestran diferencias en cuanto a esta variable.

Por su parte, la tabla 5 expone una primera relación entre estas variables. Así, muestra como los diferentes tipos estratégicos analizados moderan la relación entre la O.M. de la empresa y sus resultados. Tal y como se puede observar, esta influencia es significativa para los defensores y analizadores cuando el indicador de resultados es la rentabilidad, y para los tres primeros

grupos (defensores, prospectores y analizadores) cuando el indicador utilizado es la variable 'crecimiento-cuota de mercado'. Hemos de destacar que en el momento en el que incluimos la O.M. como predictor de los resultados, el comportamiento de los distintos tipos estratégicos se ve modificado (esencialmente, aparecen diferencias claras entre defensores y prospectores). Por otra parte, la Tabla 5 señala que la influencia de la OM sobre los resultados es superior, en ambos casos, para los defensores. Estos resultados vienen a confirmar, en parte, las propuestas de Matsuno y Mentzer (2000) respecto a que la orientación al mercado ayuda a la estrategia implantada por los defensores para obtener la mejor rentabilidad posible. No es así en el caso del indicador de resultados 'crecimiento-cuota de mercado'.

No obstante, y tal y como planteábamos en las hipótesis precedentes, el objetivo de nuestro estudio persigue ir más allá. Así, pretendemos determinar, por una parte, que los diferentes factores ambientales condicionan el tipo estratégico desarrollado por la empresa y éste, a su vez, afecta a los resultados de la misma; y, por otra, que la consideración de esta doble influencia incrementa notablemente el grado de explicación de la relación final. Para ello, debemos analizar los resultados expuestos en la Tabla 6.

Partiendo del modelo multinivel propuesto, y considerando la variable 'rentabilidad' en el nivel 1 y el factor ambiental 'turbulencia tecnológica' en el nivel 2, los resultados logrados son los siguientes: respecto a la estimación final de los efectos fijos, sólo G_{11} y en menor medida G_{10} , contribuyen de forma significativa a explicar la variación de la variable rentabilidad. En definitiva, ambos corresponden a la pendiente de la O.M. Por su parte, la 'turbulencia tecnológica' presenta un efecto significativo pero negativo sobre la pendiente de la O.M. Ello implica que, dada la categorización de esta variable, a medida que incrementa la turbulencia tecnológica en el mercado, su influencia sobre la pendiente de la O.M. es menor y, por tanto, también lo será la relación de ésta última y la rentabilidad. Por su parte, en cuanto a la estimación final de los efectos aleatorios, el valor del coeficiente de 1,7380 indica la existencia de variabilidad significativa entre los diferentes tipos estratégicos con relación a la rentabilidad (aspecto ya apuntado con los resultados de la tabla 4). De igual manera, también es significativa la variabilidad de la pendiente de la O.M. con relación a los distintos tipos estratégicos planteados, teniendo en cuenta la turbulencia tecnológica. Finalmente, el valor de r en el nivel 1 es un indicador de que no queda demasiada varianza por explicar del modelo propuesto (1,068). Debemos recordar que este valor se situaba en 1,223 (Tabla 3) cuando no se consideraban los efectos moderadores en la regresión. En definitiva, los resultados confirman las hipótesis propuestas sobre el efecto moderador del tipo estratégico en la relación O.M-resultados, así como que a medida que incrementa la turbulencia tecnológica, disminuye la influencia de la O.M sobre la rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta el tipo estratégico seleccionado por éstas. En conclusión, la turbulencia tecnológica influye de forma diferente según los distintos tipos de estrategias implantadas por las empresas, y este efecto ayuda a diferenciar el comportamiento variable en la relación entre OM y resultados según esa tipología estratégica. Finalmente, el grado de explicación se incrementa notablemente.

En cuanto a la intensidad competitiva, G_{11} y G_{10} contribuyen de forma significativa a explicar la variación de la variable rentabilidad a través de la pendiente de la O.M. En este caso, la intensidad competitiva aparece con un coeficiente negativo, que de nuevo implica que aumentos de esta intensidad tienen como consecuencia una disminución en la pendiente de la O.M. y, por ende, de la influencia de ésta en la rentabilidad. Estos resultados son contrarios a los planteados a la luz de los argumentos teóricos. En cuanto a la estimación final de los efectos aleatorios, el valor del coeficiente de 1,6301 indica la existencia de variabilidad significativa entre los diferentes tipos estratégicos con relación a la rentabilidad, así como también es significativa la variabilidad de la pendiente de la O.M. con relación a los distintos tipos estratégicos planteados, teniendo en cuenta la intensidad competitiva. Finalmente, el valor de r en el nivel 1 es inferior al que se alcanzaba cuando no se consideraban los efectos moderadores en la regresión. Estos resultados vuelven a poner de manifiesto que la influencia de la intensidad competitiva sobre la orientación al mercado es diferente según el tipo estratégico seleccionado por la empresa.

Conclusiones semejantes podemos realizar al estudiar las variables moderadoras turbulencia del mercado y crecimiento del sector. En ambos casos, el coeficiente G_{11} es significativo y adopta el signo esperado en nuestras hipótesis de trabajo: al incrementar la turbulencia del mercado aumenta su influencia sobre la pendiente de la O.M. y por tanto la relación de ésta con la rentabilidad, mientras que en el caso del crecimiento del mercado el sentido de la relación es el inverso. De nuevo, en ambos casos los efectos aleatorios son significativos, destacando la variabilidad de los diferentes tipos estratégicos con relación a la rentabilidad, así como la variación respecto a la pendiente de la O.M. Finalmente, el valor de r del nivel 1 expresa un nivel de explicación superior al inicial. Por el contrario, la influencia del factor moderador 'concentración' no ha podido ser contrastada.

Los resultados alcanzados cuando la variable y del estudio es el 'crecimiento/cuota de mercado' también permite llegar a conclusiones muy interesantes. En este caso, sólo tres de los cinco factores moderadores ambientales han propiciado resultados significativos. A diferencia de lo que ocurría en la variable rentabilidad, los efectos aleatorios no son significativos en ningún caso respecto a U_0 . Ello implica que no podemos afirmar que exista variabilidad significativa entre los distintos tipos estratégicos en su explicación sobre el crecimiento/cuota de mercado (resultados consistentes con los expuestos en la Tabla 4) y que, por tanto, no incrementemos el grado de explicación de la relación propuesta de forma notable. Por el contrario, si son significativos los efectos aleatorio U_1 tanto para la 'turbulencia tecnológica' como para la 'intensidad competitiva', lo que implica que si es significativa la variabilidad de la pendiente de la O.M. con relación a los distintos tipos estratégicos planteados, teniendo en cuenta estas variables. Por otra parte, si son significativos todos los efectos fijos de estas relaciones (tanto los correspondientes al valor del interceptor del primer nivel, como los relativos a la pendiente de la O.M.) y en el signo esperado, salvo en el caso de la intensidad competitiva. Finalmente, el valor de los residuos del nivel 1 (r), es inferior al logrado cuando no

se incluyen estos factores moderadores aunque, lógicamente, el incremento de explicación es muy reducido.

En definitiva, los resultados de la Tabla 6 nos permiten contrastar la hipótesis general de trabajo cuando la variable utilizada como indicador de los resultados de las empresas es la 'rentabilidad', y no en el caso de trabajar con la variable 'crecimiento-cuota de mercado'. Con respecto al resto de las hipótesis, la Tabla 7 muestra aquéllas que han sido contrastadas.

TABLA 7.—*Hipótesis Contrastadas*

	Hipótesis	Contrastación
RENTABILIDAD	H ₁	Positiva
	H ₂	Negativa
	H ₃	Positiva
	H ₄	Positiva
	H ₅	Negativa
CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO	H ₁	Positiva
	H ₂	Negativa
	H ₃	Negativa
	H ₄	Positiva
	H ₅	Negativa

Estos resultados ponen de manifiesto que el papel moderador de la tipología estratégica es más fuerte en el caso de la rentabilidad, ya que existen claras diferencias respecto a la influencia de la OM con relación a los cuatro tipos estratégicos analizados. Respecto a las variables denominadas ambientales, nuestra investigación ha contrastado positiva y significativamente los argumentos expuestos a la turbulencia del mercado y al crecimiento del sector para los dos indicadores de resultados, así como para la turbulencia tecnológica en el caso de emplear como indicador la rentabilidad. La concentración del mercado no ha podido ser contrastada en ningún caso. Ahora bien, de todos los resultados alcanzados, el más sorprendente hace referencia a la intensidad competitiva, debido a que el signo de la relación es significativo pero inverso al hipotetizado. Un análisis general del comportamiento de cada uno de los diferentes tipos estratégicos respecto a esta variable (ya que los resultados señalan que la influencia es distinta para cada tipo estratégico), apunta a que cuando los valores de la intensidad competitiva son muy altos, es cuando el signo del coeficiente analizado es negativo; pero cuando estos valores son medios, la relación pasa a ser positiva. Estos resultados se alcanzan tanto al depurar la muestra eliminando de ella aquéllas empresas cuyas percepciones sobre la intensidad competitiva de su entorno son muy altas (superiores a 6 en una escala de 7 puntos), así como al determinar la regresión moderada de la muestra, y calcular su punto de inflexión (que se alcanza para un valor de la intensidad competitiva de 5,98) tal y como se realiza en investigaciones previas como la de Appiah-Adu (1998). En cualquier caso, el reducido tamaño de nuestra muestra nos impide analizar con mayor profundidad estos resultados, tal y como sería deseable.

7. Conclusiones y principales implicaciones

La investigación que acabamos de presentar pretende profundizar en la corriente de investigación que analiza la relación entre la orientación al mercado y los resultados de las empresas, realizando dos contribuciones a este campo: en primer lugar, utilizar conjuntamente tanto los factores ambientales derivados del entorno como la estrategia implantada por la empresa como variables moderadoras en esta relación y, en segundo lugar, aplicar una metodología de anidación que permita contrastar la mayor o menor influencia de estas variables.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación destaca la confirmación del papel moderador de la estrategia implantada por la empresa a la hora de analizar la relación entre la OM y los resultados, incluyendo en este análisis los diferentes efectos de las variables ambientales. En definitiva, estos resultados implican para la gestión que dicha relación es contingente con la estrategia y las condiciones del entorno.

Defensores, prospectores y analizadores implantan estrategias distintas en sus mercados que afectan a los resultados de sus empresas. Así, los defensores enfatizan la reducción de costes, mientras que los prospectores están atentos permanentemente a la aparición de nuevas oportunidades de mercado. Estas características diferenciadoras entre los tipos estratégicos no afectan sólo a la distinta influencia que tiene la orientación al mercado sobre los resultados, sino que, a su vez, están influenciadas por diferentes formas de percibir los cambios que se producen en el entorno. En este sentido, y cuando el indicador de resultados es la rentabilidad, las empresas que optan por implantar distintas estrategias perciben de forma diferente los efectos de la turbulencia tecnológica, la turbulencia del mercado o el crecimiento del sector, aunque en términos generales la influencia de estas variables moderadoras sea tal y como en su momento plantearon Jaworski y Kohli (1993). En cuanto a la intensidad competitiva, es necesario seguir realizando nuevas investigaciones que permitan profundizar sobre los resultados apuntados que indican que, según los diferentes tipos estratégicos seleccionados, valores excesivamente altos en esta percepción (por encima de 6) traen consigo que la influencia de esta variable sobre la orientación al mercado sea negativa. En otras palabras, se debe seguir profundizando en estudios que permitan contrastar que cuando la intensidad competitiva es excesivamente alta, la orientación al mercado no es un instrumento que permita incrementar la rentabilidad de las empresas.

En conclusión, nuestro trabajo pretende dar un paso más a la propuesta de Matsuno y Mentzer (2000) sobre la necesidad de analizar, en función de los tipos estratégicos, la influencia de las variables moderadoras del entorno. Lógicamente, nuestro estudio está sujeto a ciertas limitaciones, derivadas principalmente del tamaño muestral, que dificultan continuar investigando en esta dirección. En este sentido, y en consonancia con investigaciones previas (Matsuno y Mentzer, 2000) optamos por utilizar una muestra de empresas fabricantes, excluyendo el sector servicios a pesar de su importancia creciente en la economía actual. Los motivos que justifican esta decisión son dos: en

primer lugar, los primeros estudios sobre la relación OM-Resultados se realizaron en este tipo de empresas; en segundo lugar, las diferencias en cuanto a la gestión y organización entre las empresas fabricantes y las de servicio. En todo caso, somos conscientes de la necesidad de realizar replicas de esta investigación con otras muestras de empresas que permitan refrendar los resultados aquí alcanzados.

Asimismo, sería deseable incluir en el modelo de segundo nivel del análisis jerárquico más de un factor ambiental a la vez, para analizar conjuntamente su influencia global sobre la pendiente de la orientación al mercado. De nuevo, problemas con el tamaño muestral y con la colinealidad de algunas de estas variables, nos han impedido su estudio. Finalmente, sería sumamente interesante estudiar la influencia de estas relaciones con otras variables que incrementen este cuerpo de conocimiento, y que están directamente relacionadas con la orientación al mercado, como la retención de clientes o el grado de satisfacción de clientes o empleados. En todo caso, estas limitaciones nos sugieren futuras líneas de investigación.

En este sentido, pensamos que tener en cuenta como variable del estudio el sector en el que actúan las empresas, puede incrementar el grado de explicación de esta relación. Así, la percepción sobre la intensidad competitiva o la turbulencia tecnológica es distinta según el sector que estemos considerando, y ello influye en la implantación de la estrategia de la empresa. Estos factores ambientales así como la estrategia seleccionada marcarán notablemente las acciones encaminadas a la orientación al cliente, al análisis de la competencia o a la coordinación entre funciones; en definitiva, a las actividades ligadas a una orientación al mercado. Por ejemplo, los distintos tipos estratégicos se caracterizan por presentar diferentes estructuras organizativas (matriciales, jerárquicas, planas, etc..) que favorecen o dificultan en su caso el desarrollo de actividades de marketing de las empresas. Por ello, otra línea de investigación futura pretende analizar la diferente influencia entre los tipos estratégicos según los distintos componentes de la orientación al mercado, incrementando con ello el nivel de análisis de nuestra jerarquía. En definitiva, pensamos que los resultados aportados por nuestra investigación permiten a las empresas mejorar su conocimiento sobre cómo aumentar el valor de una variable tan compleja como la de los resultados.

Referencias bibliográficas

- 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. 3, marzo, págs. 7-41.
- APPIAH-ADU, K. (1998). «Market Orientation and Performance: Empirical Test in a Transition Economy», *Journal of Strategy Marketing*, Vol.6, marzo, págs. 25-45.
- BAIN, J. (1951). «Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 65, agosto, págs. 193-324.
- (1956). «Barriers to New Competition», Cambridge, M.A.: *Harvard University Press*. Case of Small Independent Companies», In *Proceedings, 27th EMAC Conference*, Stockholm.

- CONANT, J.S., MOKWA, M.P. y VARADARAJAM, P.R. (1990). «Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures- Based Study», *Strategic Management Journal*, Vol.11, abril-mayo, págs. 365-383.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998). «Market Orientation, Service Quality and Business Profitability : A Conceptual Model and Empirican Evidence», *The Journal of Services Marketing*, Vol.12, nº 4, págs. 246-264.
- DESARBO, W.S., JEDIDI, K. y SINHA, I (2001), «Customer Value Analysis in Heterogeneous Markets», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nº 9, págs. 845-857.
- DESPANDÉ, R. (1999). «What are the Contributions of Marketing to Organizational Performance and Societal Welfare?», *Journal of Marketing*, Vol. 63, págs. 164-167.
- DESPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1998). «Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis», *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, nº 3, págs. 213-232.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993). «Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli y Jaworski's Framework», *Journal of Strategic Marketing*, Vol.1, nº2, junio, págs. 93-121.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. y LANDA BERCEBAL, J. (1994). *Investigación en Marketing, Civitas*, Madrid.
- DONALDSON, L. (1996). *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*, Sage, London.
- DOYLE, P. y HOOLEY, G.J. (1992). «Strategic Orientation and Corporate Performance». *Intenational Journal of Research in Marketing*, Vol.9, págs. 59-73.
- DOBNI, C.B. y LUFFMAN, G. (2003). «Determining the Scope and Impact of market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance». *Strategic Management Journal*, 24, págs. 5779-585.
- GALÁN GONZÁLEZ, J.L. y VECINO GRAVEL, J. (1997). «Las Fuentes de Rentabilidad de la Empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.6, nº 1, págs. 21-36.
- GARCÍA FALCÓN, J.M (1993): *Proyecto Docente elaborado para concursar a Cátedra de Universidad*, Universidad de Las Palmas de Gran Canarias
- GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1996). «Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers», en Buer, A. y Simon, J. (eds.), 25th EMAC Conference, Proceedings. Budapest, págs. 491-509.
- GREENLEY, G.E. (1995). «Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U:K: Companies». *British Journal of Management*, Vol.35, págs.105-116.
- GREENLEY, G.E. y FOXALL, G. (1997). «Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance», *Journal of Management Studies*, Vol. 34, nº 2, marzo, págs. 259-284.
- HAMBRICK, D.C. (1982). «Environmental Scanning and Organizational Strategy», *Strategic Management Journal*, Abril.
- HAN, J.K.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R.K. (1998). «Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?», *Journal of Marketing*, Vol. 62, octubre, págs. 30-45.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993). «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, Vol. 62, julio, págs. 53-70.
- JEMINSON D.B. (1981). «Organizational versus environmental sources of influence in strategic decision making», *Strategic Management Journal*, Vol. 2, págs. 77-89.
- (1984). «The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision Making», *Journal of Management Studies*, 21, págs. 131-152

- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990). «Market Orientation: The Construc, Research Propositions, and Implications Management», *Journal of Marketing*, Vol. 54, abril, págs. 1-18.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993). «MARKOR: A Measure of Market Orientation», *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n° 4, noviembre, págs. 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998). «Examining the Market Orientation: A Context-Specific Study», *Journal of Management*, Vol. 24, n° 2, págs. 201-233.
- LADO COUSTÉ, N. (1996). «La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: las empresas aseguradoras españolas», *Economía Industrial*, Vol. 307, págs. 91-99.
- (1997). «La Tipología de Estrategias de Miles y show: Un Estudio Aplicando una Escala Multiitem», *Revista Española de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, n° 2, págs. 33-44
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J. (1967). *Organitations and Environment*, Boston: *Harvard University Press*.
- LLONCH ANDREU, J. y WALIÑO, S. (1996). «Efectos de la Orientación al Mercado en los resultados de la Empresa». *ESIC-Market*, enero-marzo, págs. 3-39.
- MATSUNO, K. y MENTZER, J. (2000). «The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship», *Journal of Marketing*, Vol.64, octubre, págs. 1-16.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process.*, New York, McGraw-Hill.
- MURILLO TORRECILLA, F.J. (1999). «Los Modelos Jerárquicos Lineales Aplicados a la Investigación sobre Eficacia Escolar», *RIE*, vol. 17, n° 2.
- NAVER, J.C. y SALATER, s.f. (1990). «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, Vol. 54, octubre, págs. 20-35.
- PELHAM, A. (1993). *Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial*, Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- (1997). «Mediating Influences on the Relationship between Orientation and Profitability in Small Industrial Firms», *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, n° 3, págs. 1-23.
- (2000). «Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small an Medium-Sized Manufacturing Firms», *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n° 1, págs. 48-67.
- PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996). «A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance», *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.24, págs. 27-43.
- PFEFFER, J. (1987): «Organizaciones y Teoría de la Organización», Ateneo, Buenos Aires
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- RAYMOND, C; VALENSTEIN, M.; BLOW, F. y ALEXANDER, J. (2002). «The mental Health Care Context and patient Characteristics: Implications for Provider Job Satisfaction», *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 29, 3, págs.335-344.
- RUEKERT, R.W. (1992). «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, enero, págs. 225-245.
- SIGUAW, J.A.; BROWN, G. y WIDING, R. (1994). «The Influence of a Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes», *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, n° 1, febrero, págs.106-116.

- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994). «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship», *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, enero, págs. 46-55.
- SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G. (1980). «Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, junio, págs. 317-336.
- TUOMIMEN, M. y MÖLLER, K. (1996). «Market Orientation: A State of the Art Review», 25th AMAC Annual Conference, 'Marketing for an Expanding Europe', J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, Aay. Proceedings, Vol. 2, págs. 1161-1181.
- UNCLES, M. (2000). «Defining Market Orientation». *Australian Journal of Management*, September, vol. 25, nº 2, <http://www.agsm.unsw.edu.au/eajm.edit.html>.
- VARELA, J.A.; BENITO, L. y CALVO, 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*, Zaragoza, 26-27 Septiembre, págs. 301-310.
- VARELA, J.A.; RÍO, M.L. y BENITO, J.L. (1994). «Antecedentes de la Orientación al Mercado». IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés AEDEM, Cáceres, págs. 193-202.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAN, V. (1986). «Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches», *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 4, págs. 801-814.
- VERHEES, F. (1998). «Market Orientation, Product Innovation and Company Performance: The
- WALKER, O.C. y 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, págs. 15-33.

Anexo I

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

COMPONENTES DE LA ESCALA	OMERC
Orientación al cliente	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
Orientación a la competencia	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
Coordinación interfuncional	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

Escalas de la 'turbulencia del mercado', la 'intensidad de la competencia' y 'turbulencia tecnológica' propuestas por Jaworski y Kohli (1993); y escala de Concentración de la industria y Crecimiento del sector utilizada en los estudios PIMS (Phillips, Chang y Buzzell, 1983)

TURBULENCIA DEL MERCADO	
En su sector las preferencias de los consumidores cambian lentamente a lo largo del tiempo	AMBTUR1
Sus clientes tienden a buscar continuamente nuevos productos	AMBTUR2
Algunas veces nuestros clientes son muy sensibles al precio, pero en otras ocasiones, el precio no es relativamente importante	AMBTUR3
Sus productos y servicios son demandados por consumidores que nunca los habían comprado antes	AMBTUR4
Los nuevos consumidores tienen diferentes necesidades respecto a los productos frente a sus consumidores actuales	AMBTUR5
Su empresa atiende a los mismos clientes que atendía en el pasado	AMBTUR6
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	
La competencia en su industria es intensa	AMBCOM1
Hay muchas "guerras" promocionales en su industria	AMBCOM2
Las novedades que ofrece un competidor, son igualadas fácilmente por los demás	AMBCOM3
La competencia en precio es una característica de su industria	AMBCOM4
Su empresa tiene conocimiento de nuevos movimientos competitivos casi todos los días	AMBCOM5
Sus competidores son relativamente débiles	AMBCOM6
TURBULENCIA TECNOLÓGICA	
En su sector la tecnología cambia rápidamente	AMBTEC1
Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades a su sector	AMBTEC2
Es muy difícil pronosticar hasta dónde llegará la tecnología en los próximos dos o tres años	AMBTEC3
El avance tecnológico en su sector ha hecho posible el desarrollo de un gran número de nuevos productos	nuevos pro- AMBTEC4
Los avances tecnológicos en su sector son secundarios	AMBTEC5
CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA	
La suma de las cuotas de mercado de las cuatro empresas más grandes que compiten en su industria (incluida su empresa si es una de las más grande) es (Muy Baja-Muy Alta)	CONCENT
CRECIMIENTO DEL SECTOR	
La tasa de crecimiento anual de las ventas de la industria en la que opera su empresa es (Muy Baja-Muy Alta)	CRECIM

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

<p>¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta más a su empresa en comparación con otras empresas de su industria?</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>