

**ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DESEMPEÑO: EFECTO MODERADOR DEL  
ENTORNO COMPETITIVO.**

**MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE:  
MODERATING EFFECT OF COMPETITIVE ENVIRONMENT.**

Óscar González-Benito

Dpto. Administración y Economía de la Empresa

Universidad de Salamanca

Campus Miguel de Unamuno

37007 – Salamanca (Spain)

Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3008)

Fax: +34 923 294 715

Correo electrónico: [oscargb@usal.es](mailto:oscargb@usal.es)

Javier González-Benito

Dpto. Administración y Economía de la Empresa

Universidad de Salamanca

Campus Miguel de Unamuno

37007 – Salamanca (Spain)

Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3002)

Fax: +34 923 294 715

Correo electrónico: [javiergb@usal.es](mailto:javiergb@usal.es)

Pablo A. Muñoz-Gallego

Dpto. Administración y Economía de la Empresa

Universidad de Salamanca

Campus Miguel de Unamuno

37007 – Salamanca (Spain)

Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3127)

Fax: +34 923 294 715

Correo electrónico: [pmunoz@usal.es](mailto:pmunoz@usal.es)

## **ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DESEMPEÑO: EFECTO MODERADOR DEL ENTORNO COMPETITIVO.**

**Abstract:** This paper analyses the relationship between market orientation and performance, and the moderating effect of the environment on this relationship. Specifically, the paper describes a theoretical framework and empirical analysis focused on the moderating effect of environmental dynamism and competitive intensity. It is considered a broad range of performance measures, distinguished as effectiveness, efficiency and adaptability measures and as financial and operational measures. Additionally, it focus on a priority 1 region of the European Union, which is characterized by a set of small and medium sized enterprises that face a globalized competitive scenario from a disadvantaged local environment. The empirical results confirm a positive relationship between market orientation and performance. Additionally, it is shown that competitive intensity derives a negative moderating effect on the relationship between market orientation and some measures of performance.

**Keywords:** Market orientation; performance; environmental dynamism; competitive intensity; moderating effect.

## **MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE: MODERATING EFFECT OF COMPETITIVE ENVIRONMENT.**

**Resumen:** Este trabajo estudia la relación entre orientación al mercado y desempeño, y el efecto moderador de las características del entorno en esta relación. Concretamente, se plantea un marco teórico y un estudio empírico centrado en el efecto moderador del dinamismo del entorno y la intensidad competitiva. Se considera un amplio espectro de medidas de desempeño que distingue, por un lado, efectividad, eficiencia y adaptabilidad, y por otro lado, medidas financieras y operativas. Adicionalmente, el estudio se centra en una zona objetivo prioritario 1 en la política regional de la Unión Europea para la cohesión económica y social, que se caracteriza por un tejido de pequeñas y medianas empresas que compiten en un escenario competitivo global desde un entorno local desaventajado. Los resultados empíricos obtenidos confirman una relación positiva entre orientación al mercado y desempeño. Adicionalmente se detecta que la intensidad competitiva conlleva un efecto inhibitor en la relación entre orientación al mercado y algunas medidas de desempeño.

**Palabras clave:** Orientación al mercado; desempeño empresarial; dinamismo del entorno; intensidad competitiva; efecto moderador.

# **ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DESEMPEÑO: EFECTO MODERADOR DEL ENTORNO COMPETITIVO.**

## **1. Introducción**

El interés de las empresas en desarrollar actitudes y comportamientos orientados al mercado reside en sus consecuencias favorables sobre el desempeño. Es decir, la satisfacción de los consumidores es entendida como un objetivo clave para garantizar la viabilidad a largo plazo. Por este motivo, desde principios de los años 90, múltiples investigaciones se han centrado en aportar evidencia empírica de esta relación. Revisiones recientes permiten hacer una valoración global de los resultados alcanzados (ej. Langerak, 2003a; Rodríguez-Cano et al., 2004; González-Benito y González-Benito, 2005; Kirca et al., 2005). Gran parte de los estudios publicados encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial, e inducen a una generalización empírica de la relación. Sin embargo, existen excepciones que no han detectado dicha relación o que incluso han observado una relación inversa. También las contribuciones que corroboran una relación positiva difieren en cuanto a las dimensiones de orientación al mercado y desempeño implicadas y en cuanto a la intensidad de dicha relación.

La heterogeneidad de metodologías y medidas empleadas puede ser una explicación de la diversidad de resultados alcanzados. Otra explicación complementaria se basa en la diversidad de poblaciones estudiadas. Múltiples autores han argumentado teóricamente y contrastado empíricamente que la relación entre orientación al mercado y desempeño puede variar en función de las características de las empresas, sus estrategias, el sector de actividad, la estructura competitiva, el contexto en el que operan, etc. Esto convierte el estudio de estas circunstancias moderadoras en un objetivo clave para determinar el esfuerzo y recursos que las empresas deben dedicar a la implantación práctica de la orientación al mercado.

Las características del entorno han recibido especial atención a este respecto. El trabajo pionero de Kohli y Jaworski (1990) ya contemplaba explícitamente el papel moderador de factores como el dinamismo del mercado, la intensidad competitiva, o la turbulencia tecnológica. Desde entonces, varios estudios han abordado empíricamente la influencia de este tipo factores del entorno en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño. Sin embargo, los resultados alcanzados tampoco son conclusivos (Kirca et al., 2005). Solo

algunos estudios han detectado efectos moderadores significativos. Además, algunas contribuciones difieren en cuanto al sentido de los efectos observados. Esta situación conduce a pensar que, tanto la relación entre orientación al mercado como los efectos moderadores relacionados con el dinamismo, turbulencia, hostilidad y complejidad del entorno, siguen variando en función de otras circunstancias del entorno de carácter más general. Por tanto, un diagnóstico completo del papel del entorno en la relación entre orientación al mercado y resultados requiere estudiar el fenómeno en distintos ámbitos socio-económicos y político-legales.

Este trabajo trata de contribuir a esta línea de investigación analizando empíricamente el papel moderador del entorno en la relación entre orientación al mercado y desempeño en áreas desfavorecidas inmersas en economías desarrolladas. Más concretamente, la contribución de este estudio queda delimitada por las siguientes características:

- El papel moderador del entorno se aborda primeramente considerando un factor global de dinamismo del entorno, que trata de capturar el grado de volatilidad en la demanda, rivalidad competitiva, innovación, cambios en procesos y tecnologías, etc. En segundo lugar, se considera un factor más específico centrado exclusivamente en la intensidad competitiva del entorno en que operan las empresas.
- El desempeño organizativo se aborda diferenciando, por un lado, indicadores de efectividad, eficiencia y adaptabilidad (Walker y Ruekert, 1987), y por otro lado, indicadores financieros y operativos (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Esto permite valorar las consecuencias de la orientación al mercado y los efectos moderadores del entorno en el desempeño de mercado y en el desempeño global con una visión tanto a corto como a medio y largo plazo.
- El análisis empírico se centra en una área desfavorecida de la Unión Europea, concretamente, en una región incluida en el objetivo prioritario 1 dentro de la política de desarrollo regional para la cohesión económica y social. Estas áreas se caracterizan por unas tasas de actividad productiva, empleo, equipamiento e infraestructuras, desarrollo tecnológico, etc. inferiores a la media de los países miembros de la Unión Europea. Por tanto, se de empresas que compiten una economía global desarrollada desde una región comparativamente desfavorecida.

La relación entre orientación al mercado y desempeño empresarial ha sido abordada en muy distintos escenarios socioeconómicos. Desde las economías más desarrolladas (ej. Jaworski y Kohli, 1993; Deshpandé et al. 1993; Pelham y Wilson, 1996), a las economías en pleno proceso de desarrollo e industrialización (ej. Appiah-Adu, 1998; Pitt et al., 1996; Subramanian y Gopalakrishna, 2001; Singh, 2003), pasando por muy distintos escenarios de la Unión Europea (ej. Reino Unido – Caruana et al., 1999; Alemania – Dobni y Luffman, 2003; Bélgica – Lado et al., 1998; países escandinavos – Wren et al., 2000; Holanda – Langerak, 2001; Grecia – Avlonitis y Gounaris, 1997; España – González-Benito y González-Benito, 2005; países del este – Hooley et al., 1999). Sin embargo, la evidencia en cuanto a los efectos moderadores es más limitada. En particular, son muy escasos estudios realizados en el ámbito de la Unión Europea que se han centrado exclusivamente las zonas más desfavorecidas.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Moderación del entorno en la relación orientación al mercado-desempeño**

La relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial ha sido estudiada considerando el papel moderador de múltiples factores caracterizadores de las empresas y del contexto en el que operan. En lo que respecta a las características de las empresas, algunos trabajos se han centrado en características objetivas y observables de las empresas, como el tamaño (ej. Raju et al. 2000; Hult et al. 2003), antigüedad (ej. Hult et al., 2002), o estructura de propiedad (ej. Oczkowski y Farrell, 1998). Estas características pueden estar relacionadas tanto con la organización, procesos y comportamiento de las empresas como con el tipo de entorno competitivo al que se enfrentan. Otros estudios han abordado el papel moderador de factores más complejos relacionados con la cultura y comportamiento estratégico de las empresas, como el peso del marketing en la dirección corporativa (ej. Fritz, 1996), la estrategia competitiva (ej. Slater y Narver, 1993; Matsuno y Mentzer, 2000; Langerak, 2003b), el énfasis en la estrategia de diferenciación (ej. Kumar et al., 2002), la orientación innovadora (ej. Matear et al., 2002; Salomo et al., 2003), el espíritu emprendedor (ej. Atuahene-Gima y Ko, 2001), o la orientación al aprendizaje (ej. Baker y Sinkula, 1999). Se trata de actitudes y comportamientos internos que, combinados con la orientación al mercado, pueden generar tanto efectos sinérgicos como efectos inhibidores. Algunos trabajos han

abordado incluso los efectos de moderación entre las distintas dimensiones que conforman la orientación al mercado (ej. Gatignon y Xuareb, 1997; Voss y Voss, 2000; Perry y Shao, 2005).

En lo que respecta a las características del contexto o entorno en el que operan las empresas, algunos trabajos han tratado de capturar los distintos escenarios basándose en dimensiones fácilmente observables, como el tipo de actividad (ej. Narver y Slater, 1990; Avlonitis y Gounaris, 1997; Yau et al., 2000; Kaynak y Kara, 2004), el país (ej. Selnes et al., 1996; Deshpande y Farley, 1998, 1999; Deshpande et al., 2000) e incluso la ciudad (ej. Deshpande y Farley, 2002). La diferenciación del tipo de actividad permite capturar las circunstancias concretas que caracterizan cada sector de actividad. Análogamente, el país o región están relacionados con el contexto sociocultural, económico, político/legal y tecnológico.

Otra línea de investigación ha abordado directamente el efecto moderador de distintos aspectos directamente relacionados el grado de complejidad del entorno competitivo en el que las empresas desarrollan su actividad. Gran parte del esfuerzo investigador se ha centrado en las dimensiones moderadoras propuestas originalmente por Kohli y Jaworski (1990): turbulencia del mercado, intensidad competitiva, turbulencia del entorno, y crecimiento del mercado. La Tabla 1 resume los resultados alcanzados por algunas de las contribuciones más relevantes a este respecto. Aunque el interés de este estudio se centra en dichas dimensiones, no debe obviarse el papel moderador de otras características que también han sido exploradas en la literatura, por ejemplo, el grado de segmentación del mercado y diferenciación de la oferta (ej. Pelham, 1997), barreras de entrada (ej. Gray et al., 1999), poder del cliente (ej. Greenley, 1995; Gray et al., 1999), o poder del proveedor (ej. Kumar et al., 1998; Subramanian y Gopalakrishna, 2001).

**Tabla 1**

Efecto moderador de las características del entorno en la relación orientación al mercado – desempeño. Evidencia empírica.

FACTORES DEL ENTORNO:	Turbulencia, incertidumbre, dinamismo del mercado	Intensidad, hostilidad, dinamismo competitivo	Turbulencia, incertidumbre, intensidad, cambio tecnológico	Crecimiento del mercado	Dinamismo, turbulencia, incertidumbre, complejidad, hostilidad del entorno
HIPÓTESIS HABITUALES:	Cuanto mayor es la turbulencia del mercado, mayor es la relación positiva entre orientación al mercado y desempeño	Cuanto mayor es la intensidad competitiva, mayor es la relación positiva entre orientación al mercado y desempeño	Cuanto mayor es la turbulencia tecnológica, menor es la relación positiva entre orientación al mercado y desempeño	Cuanto mayor es el crecimiento del mercado, menor es la relación positiva entre orientación al mercado y desempeño	Cuanto mayor es el dinamismo del entorno, mayor es la relación positiva entre orientación al mercado y desempeño
<b>EVIDENCIA EMPÍRICA</b>					
Jaworski y Kholi (1993)	○	○	○		
Diamantopoulos y Hart (1993)	✓ x	✓ x		x	
Slater y Narver (1994)	x	○	✓	✓	
Atuahene-Gima (1995)		✓			✓
Greenley (1995)	x		✓	○	
Appiah-Adu (1997)	✓	✓	○	x	
Becherer y Maurer (1997)					✓
Gatignon y Xuareb (1997)	✓ x	○		○	
Greenley y Foxall (1998)	✓	○		○	
Kumar et al. (1998)	✓	✓			
Appiah-Adu (1998)	x	✓		○	
Bhuan (1998)		✓	x		
Han et al. (1998)	✓		x		
Gray et al. (1999)	○	✓	○	x	
Alvarez et al. (2000)	x	○	○		
Homburg y Pflesser (2000)	✓				
Kwon and Hu (2000)		○		○	

(continúa)

**Tabla 1** (continuación)

Efecto moderador de las características del entorno en la relación orientación al mercado – desempeño. Evidencia empírica.

	Turbulencia, incertidumbre, dinamismo del mercado	Intensidad, hostilidad, dinamismo competitivo	Turbulencia, incertidumbre, intensidad, cambio tecnológico	Crecimiento del mercado	Dinamismo, turbulencia, incertidumbre, complejidad, hostilidad del entorno
Pulendran et al. (2000)	✓	○	○		
Grewal y Tansuhaj (2001)	✓	×	×		
Harris (2001)	×	✓	○		
Lonial y Raju (2001)					✓
Prasad et al. (2001)		✓			
Subramanian y Gopalakrishna (2001)	○	○			
Cadogan (2002a)					○
Cadogan (2002b)					✓ x
Perry y Shao (2002)		✓			
Rose y Shoham (2002)	○	○	×		
Tay y Morgan (2002)	○	○			○
Cadogan et al. (2003)		✓	✓ x		
Langerak (2003b)	○	○	○		
Singh (2003)	×	✓			

○ Denota que no se detectan efectos moderadores para ninguna dimensión de orientación al mercado, ninguna medida de desempeño, y ninguna muestra de empresas estudiadas.

✓ Denota que la hipótesis es aceptada al menos para alguna dimensión de orientación al mercado, alguna medida de desempeño, y alguna muestra de empresas estudiadas.

×

Denota que la hipótesis contraria es aceptada al menos para alguna dimensión de orientación al mercado, alguna medida de desempeño, y alguna muestra de empresas estudiadas. La ausencia de símbolo denota que la hipótesis en cuestión no es abordada empíricamente por el estudio en cuestión.

La turbulencia del mercado hace referencia a cambios en la composición y preferencias del mercado objetivo. También ha sido referida como incertidumbre o dinamismo del mercado. La mayor parte de los trabajos le atribuyen un efecto potenciador de la relación entre orientación al mercado y desempeño. Un componente clave de la orientación al mercado es la orientación al consumidor. Por tanto, cuando las preferencias de los consumidores son inestables, la orientación al mercado facilita su seguimiento y el consecuente ajuste de la oferta y esfuerzo comerciales (Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, la revisión realizada al respecto en la Tabla 1 cuestiona la credibilidad de este argumento. Aunque varios estudios han confirmado esta hipótesis, otros varios no han detectado efecto moderador alguno, o incluso han detectado un efecto opuesto, es decir, que las consecuencias favorables de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial son más débiles en los mercados más turbulentos. Los argumentos que justifican este resultado se basan fundamentalmente en que la dificultad para desarrollar una orientación al mercado efectiva puede conllevar demasiados costes y riesgo, y repercutir negativamente en los resultados globales de las empresas (Singh, 2003).

La intensidad competitiva, también referida como hostilidad o dinamismo competitivo, se refiere al grado de rivalidad competitiva en el mercado. Existe intensidad competitiva cuando las acciones comerciales de los competidores son frecuentes y agresivas. Análogamente al caso anterior, la mayoría de los estudios argumentan una relación un efecto moderador positivo en la relación orientación al mercado – desempeño. Otra componente clave de la orientación al mercado es la orientación a la competencia. Por tanto, la orientación al mercado debería resultar especialmente adecuada y fructífera en las situaciones de mayor intensidad competitiva (Kohli y Jaworski, 1990). Varias de las contribuciones revisadas en la Tabla 1 corroboran este argumento. Algunas otras no detectan efecto moderador alguno. Tan solo dos estudios observan un efecto moderador negativo para alguna de las medidas de orientación al mercado y desempeño organizativo consideradas. La justificación de estos resultados también podría residir en la dificultad e ineficiencia de una orientación al mercado efectiva cuando crece la rivalidad competitiva.

En el caso de Grewal y Tansuhaj (2001), la hipótesis propuesta inicialmente considera un efecto moderador negativo. Su estudio se desarrolla en un escenario posterior a una crisis

económica, cuyas imprevisibles consecuencias pueden dificultar la implantación de una orientación al mercado de manera acertada y provechosa. Esto les lleva a proponer una relación negativa entre orientación al mercado y desempeño que se agrava cuando aumenta la intensidad competitiva, puesto que las rutinas de aprendizaje derivadas de una orientación a la competencia previa a la crisis pueden volverse inadecuadas y erróneas después de la crisis. Estos argumentos, aunque centrados crisis económica, no hacen más que poner de manifiesto que las consecuencias favorables de la orientación al mercado derivan de una correcta y acertada implantación de la orientación al mercado. Una mayor intensidad competitiva puede dificultar y confundir una adecuada implantación, disipando los efectos favorables sobre el desempeño.

La turbulencia, incertidumbre, cambio o intensidad tecnológica debe interpretarse ampliamente como el grado de inestabilidad y evolución en tecnología implicada en los procesos de producción y distribución desarrollados por la empresa. Gran parte de las investigaciones al respecto han argumentado un efecto moderador negativo sobre la relación orientación al mercado – desempeño. Un mayor dinamismo tecnológico da mayor protagonismo al I+D de las empresas (Kohli y Jaworski, 1990). La orientación al mercado puede distraer el esfuerzo de las empresas a este respecto y conllevar peores resultados. Sin embargo, algunos autores proponen un efecto moderador positivo porque entienden que la incertidumbre tecnológica requiere precisamente un mayor esfuerzo para adaptar la capacidad innovadora de las empresas a las necesidades de los mercados objetivo (Han et al., 1998). Los estudios revisados en la Tabla 1 aportan evidencia en ambos sentidos.

El crecimiento del mercado esta relacionado con la fortaleza de la demanda y el crecimiento económico. La hipótesis habitual en este sentido es que conlleva un efecto moderador negativo sobre la relación orientación al mercado – desempeño. Puesto que la debilidad económica conlleva que un comportamiento más crítico y selectivo por parte de los consumidores, hace más necesaria la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990). La Tabla 1 tampoco es conclusiva a este respecto. Apenas se corrobora el efecto moderador. La mayoría de los estudios no detectan efecto moderador o encuentran el efecto moderador contrario.

La turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica y el crecimiento del mercado se centran en aspectos concretos del entorno en el que están

inmersas las empresas. Algunos trabajos han considerado globalmente el grado de dinamismo del entorno valorando conjuntamente todas estas y otras características. Aunque con distintos matices, el dinamismo, turbulencia, incertidumbre, complejidad u hostilidad del entorno hacen referencia al grado de inestabilidad del entorno en relación a las preferencias de los consumidores, las acciones de los competidores, los procesos y la tecnología, el marco político/legal, etc. La mayoría de las investigaciones en esta línea argumentan un efecto moderador positivo entre la orientación al mercado y el desempeño. En situaciones de gran dinamismo, la orientación al mercado permite comprender el entorno y reaccionar adecuadamente aprovechando las oportunidades y anticipándose a las amenazas (Atuahene-Gima, 1995). Los escasos estudios que han contrastado empíricamente esta hipótesis en la Tabla 1 tampoco aportan claridad al respecto. En algún caso se propone y encuentran evidencias de un efecto moderador opuesto. La justificación reside en que el dinamismo del entorno puede dificultar el desarrollo de una orientación al mercado eficaz, y requerir un esfuerzo no compensado por los efectos favorables en la respuesta del mercado (Cadogan et al., 2002b).

Este trabajo estudia el efecto moderador global del dinamismo del entorno y el efecto moderador específico de la intensidad competitiva. La revisión previa ha apuntado argumentos y evidencias empíricas tanto a favor de un efecto moderador potenciador de la relación orientación al mercado – desempeño, como a favor de un efecto moderador inverso. Por ello, nuestras hipótesis de partida no establecen el sentido del efecto moderador:

**H1.** El dinamismo del entorno modera la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

**H2.** La intensidad competitiva modera la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

## **2.2. Medida del desempeño**

El análisis de las consecuencias de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial requiere definir previamente qué se entiende por desempeño empresarial. La amplitud de este concepto queda reflejada en la gran variedad de indicadores de desempeño considerados en los estudios empíricos al respecto (ver González-Benito y González-Benito,

2005, para una revisión). Este trabajo se centra en cuatro tipos de indicadores: (1) los centrados en la *rentabilidad*, es decir, el rendimiento económico de las empresas (beneficio, margen, ROI, etc.); (2) los centrados en la *respuesta de mercado*, es decir, la reacción de la demanda ante la oferta de productos y servicios de las empresas (ventas, crecimiento de ventas, cuota de mercado, etc.); (3) los centrados en el *valor en el mercado*, es decir, en la consecución de un posicionamiento favorable en la mente de los consumidores (satisfacción de los clientes, imagen, reputación, notoriedad, etc.); y finalmente, (4) los centrados en el *éxito de nuevos productos*.

Aunque no sin matices, el alcance de estas dimensiones de desempeño organizativo puede ser interpretado conforme a dos clasificaciones habitualmente consideradas en la literatura (la Tabla 2 resume esta interpretación):

- Por un lado, Walker y Ruekert (1987) diferencian entre medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad. Las medidas de eficacia tratan de cuantificar el éxito de la actividad comercial de las empresas (ventas, cuota de mercado, satisfacción del cliente, calidad percibida, etc.). Las medidas de eficiencia comparan la eficacia de la actividad comercial con los recursos empleados en su consecución (margen de beneficio, ROI, etc.). Finalmente, las medidas de adaptabilidad tratan de capturar la capacidad de la empresa para responder a los cambios y oportunidades del entorno (éxito de nuevos productos, peso de los nuevos productos en la facturación global, etc.). Claramente, las dimensiones de respuesta de mercado y valor en el mercado definidas en este estudio agrupan medidas de eficacia. La dimensión de éxito de nuevos productos se corresponde con medidas de adaptabilidad. Y finalmente, la dimensión de rentabilidad recoge medidas de eficiencia. Mientras que las primeras se centran en el desempeño de las empresas desde la perspectiva del mercado, la última sopesa también los recursos empleados.

**Tabla 2**  
Clasificación de las dimensiones de desempeño consideradas en este estudio.

	Eficiencia	Adaptabilidad	Eficacia
Desempeño financiero	Rentabilidad		Respuesta de mercado
Desempeño operativo		Éxito de nuevos productos	Valor en el mercado

- Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986) diferencian entre medidas de desempeño financiero y medias de desempeño operativo. Las primeras consisten en indicadores observables de tipo contable centrados en el resultado económico, como ventas, beneficio, ROI, etc. Las segundas hacen referencia a resultados intermedios de la actividad realizada y que deberían conducir al éxito económico, como satisfacción, calidad percibida, desarrollo de nuevos productos, etc. Claramente, las dimensiones de rentabilidad y respuesta de mercado propuestas en este estudio están relacionadas con las medidas de desempeño financiero. Por el contrario, las dimensiones de valor en el mercado y éxito de nuevos productos recogen medidas de desempeño operativo. Mientras que las primeras aportan una visión a corto plazo, las segundas permiten una valoración de la viabilidad en el medio y largo plazo.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Escenario de estudio y datos**

El escenario del análisis empírico ha sido Castilla y León. Esta región es objetivo prioritario 1 en la política regional de la Unión Europea para la cohesión económica y social. Se trata por tanto de una región desfavorecida con respecto a otros territorios de la Unión Europea. No obstante, debe apuntarse que la reciente incorporación de países del este modificará la valoración relativa de esta región a partir de 2007. El “Informe sobre la situación económica y social de Castilla y León 2005” del Consejo Económico de Castilla y León facilita una comparativa de la región frente al resto de España y la Unión Europea. Castilla y León tiene una superficie de 94.225 km<sup>2</sup> y una baja densidad de población (26,1 hab/km<sup>2</sup>) en relación a España (78 hab/km<sup>2</sup>) y a la Unión Europea (115 hab/km<sup>2</sup>). Además, la tendencia es desfavorable: desde el año 1960, la población experimenta un descenso continuado. La Tasa de Actividad es del 49,21%, más baja que la tasa española, y muy lejos de la tasa europea. El PIB por habitante es del 75,3% de la media europea (15 países). El crecimiento del PIB por habitante en el periodo 1995-2004 ha sido del 32,63%, por debajo de la media española (38,21%). El reparto de la población activa por sectores de actividad refleja un mayor peso de la agricultura (10,2%) y un menor peso de los servicios (58,5%) en relación a la media de la Unión Europea.

La población estudiada estuvo definida por todas las empresas de la región con más de 20 empleados incluidas en el censo Dun & Bradstreet 2004. Se trataba de un total de 1025 empresas. Todas ellas fueron contactadas telefónicamente durante el segundo semestre de 2005 solicitando la colaboración de su director general para completar un cuestionario. A las empresas que aceptaron colaborar se le ofrecieron dos alternativas: completar el cuestionario en internet o recibir el cuestionario por vía postal. En la mayor parte de los casos, las empresas facilitaron una dirección de correo electrónico donde enviarles un enlace para acceder al sitio web del cuestionario. El sitio web permitía completar el cuestionario y remitir las respuestas. En los casos restantes, se les envió el cuestionario a la dirección postal indicada y un sobre prefranqueado para su devolución una vez completado. Este procedimiento permitió obtener 184 cuestionarios completos en lo que respecta a la información utilizada en este estudio. Consecuentemente, la tasa de respuesta se sitúa en casi el 18%.

El cuestionario abordaba un objetivo más amplio que el considerado en este estudio. Es decir, también se recogía información sobre otros aspectos relacionados con la cultura, organización, y comportamiento estratégico de las empresas. Esta circunstancia obligó a una cuidada selección de las preguntas y de su presentación, evitando que resultara un cuestionario excesivamente largo o complejo de responder. Un test piloto con varias empresas permitió depurar su contenido.

### **3.2. Medidas**

#### *Orientación al mercado.*

La orientación al mercado fue medida solicitando a los entrevistados su grado de acuerdo con nueve prácticas relacionadas con un comportamiento orientado al mercado. Los nueve items fueron seleccionados a partir de la literatura previa al respecto y siguiendo la secuencia propuesta por Jaworski y Kohli (1993): generación de inteligencia – diseminación de inteligencia – respuesta. Las valoraciones fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – totalmente en desacuerdo; 7 – totalmente de acuerdo). La Tabla 3 muestra algunos estadísticos descriptivos de cada item así como el análisis de fiabilidad de la escala conjunta. El resultado obtenido permite asumir unidimensionalidad. En el análisis subsiguiente, la orientación al mercado fue medida haciendo un promedio de los nueve items.

**Tabla 3**  
Análisis de fiabilidad de las medidas.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación item-total	Alpha con ítem eliminado
<i>Orientación al mercado</i>	,939				
Continuamente estamos reuniendo información sobre nuestro mercado objetivo		4,55	1,761	,833	,928
Recogemos regularmente informaciones sobre las estrategias de nuestros competidores		4,37	1,751	,794	,930
Recogemos información sobre la satisfacción de nuestros clientes		5,38	1,733	,762	,932
Utilizamos informes internos sobre la estructura y tendencias del mercado		4,35	1,840	,822	,928
Nos reunimos regularmente con los responsables de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado		4,40	2,011	,825	,928
Se nos informa regularmente de las reclamaciones y sugerencias de nuestros clientes		5,40	1,676	,768	,932
Los responsables de las distintas unidades funcionales se reúnen regularmente para anticiparse a los cambios del entorno		4,32	1,922	,814	,929
Nuestra estrategia está basada en el conocimiento del mercado más que en nuestras actividades productivas		4,41	1,741	,604	,940
Nuestra prioridad en el desarrollo de nuevos productos se basa en la satisfacción del consumidor más que en la obtención de ventajas de la capacidad productiva		4,59	1,775	,679	,936
<i>Dinamismo del entorno</i>	,877				
Procesos / técnicas de producción		4,08	1,664	,729	,845
Consumidores y demanda		4,42	1,641	,749	,837
Incorporación de nuevos productos		4,36	1,624	,722	,848
Estrategias y acciones de los competidores		4,24	1,514	,744	,840
<i>Intensidad competitiva</i>	,771				
Nuestros competidores ofrecen precios muy agresivos a los consumidores		5,02	1,640	,519	,744
Nuestros competidores ofrecen nuevos productos o productos mejorados a nuestros clientes		3,56	1,622	,602	,702
Nuestros competidores disponen de ofertas fácilmente sustitutivas de la nuestra		3,90	1,630	,649	,677
Nuestros competidores son de mayor tamaño		3,86	1,844	,533	,742
<i>Desempeño – rentabilidad</i>	-				
Rentabilidad		4,45	1,209	-	-
<i>Desempeño – respuesta de mercado</i>	,930				
Crecimiento de ventas		4,61	1,210	,870	-
Crecimiento de la cuota de mercado		4,60	1,233	,870	-
<i>Desempeño – valor en el mercado</i>	,908				
Satisfacción del cliente		5,31	1,204	,832	-
Imagen / reputación		5,42	1,226	,832	-
<i>Desempeño – éxito de nuevos productos</i>	-				
Éxito de nuevos productos		4,77	1,473	-	-

### *Características del entorno.*

El *dinamismo del entorno* fue medido solicitando a los entrevistados que valoraran la estabilidad del sector en el que operaban conforme cuatro ítems relacionados respectivamente con los procesos y técnicas de producción; la demanda; la incorporación de nuevos productos; y el comportamiento de los competidores. Sus respuestas fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – muy estables; 7 – cambios frecuentes e importantes). La *intensidad competitiva* fue medida preguntando a los entrevistados el grado de acuerdo con cuatro afirmaciones centradas exclusivamente en las características y comportamiento de los competidores. Las respuestas también se recogieron en una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – nada de acuerdo; 7 – completamente de acuerdo). En ambos casos, la selección de ítems se basó en la literatura al respecto, aunque adaptada al escenario concreto en el que se desarrolla el estudio. La Tabla 3 recoge los estadísticos descriptivos y análisis de fiabilidad para ambos constructos. Los resultados permiten asumir unidimensionalidad en ambos casos. En el análisis subsiguiente, el dinamismo del entorno y la intensidad competitiva fueron medidas tomando la media de los respectivos ítems.

### *Desempeño empresarial.*

Las cuatro medidas de desempeño propuestas fueron medidas pidiendo a los entrevistados que valoraran la situación de sus empresas con respecto a su principal competidor conforme a una serie de indicadores de desempeño. Sus respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – mucho peor que la competencia; 7 – mucho mejor que la competencia). El desempeño centrado en la *rentabilidad* fue medido mediante un único ítem que hacía referencia a dicho resultado económico. El desempeño centrado en la *respuesta de mercado* fue medido mediante dos ítems correspondientes al crecimiento de ventas y crecimiento de la cuota de mercado. El desempeño centrado en el *valor en el mercado* fue medido mediante otros dos ítems centrados en la satisfacción de los clientes, y en la imagen/reputación de la empresa. Finalmente, el desempeño centrado en el *éxito de nuevos productos* fue medido mediante un único ítem que hacía referencia directa a esta dimensión de desempeño. La Tabla 3 también incluye descriptivos y análisis de fiabilidad para estas medidas. Los permiten asumir unidimensionalidad en las escalas multi-item. En el análisis subsiguiente, la respuesta del mercado y el valor en el mercado fueron medidas tomando la media de sus respectivos ítems. La Tabla 4 contiene la matriz de correlaciones correspondiente a las cuatro medidas de desempeño propuestas. Aunque todas ellas están

altamente correlacionadas, la varianza no compartida permite capturar matices de desempeño ausentes en una medida global de desempeño.

**Tabla 4**  
Matriz de correlaciones – variables dependientes.

	Rentabilidad	Respuesta de mercado	Valor en el mercado
Respuesta de mercado	,736		
Valor en el mercado	,561	,646	
Éxito de nuevos productos	,449	,503	,567

Todas las correlaciones son significativamente distintas de cero ( $p < 0,01$ )

#### *Variables de control.*

El desempeño fue medido en relación a la competencia para facilitar un análisis comparativo de empresas con distinta actividad. Aun así, se consideraron el *sector de actividad* y el *tamaño* de la empresas como variables de control por su posible relación con las variables explicativas estudiadas: orientación al mercado, dinamismo del entorno, e intensidad competitiva. Únicamente se diferenciaron cuatro sectores de actividad adaptados a la composición empresarial de la región estudiada: sector agropecuario, sector industria, sector construcción, y sector servicios (incluidas actividades de distribución comercial). La medida del tamaño se basó en el número de empleados. Concretamente se diferenciaron cuatro categorías: 1 – menos de 50 empleados; 2 – entre 50 y 100 empleados; 3 – entre 100 y 250 empleados; y 4 – más de 250 empleados. Por simplicidad, esta variable se consideró métrica en el análisis posterior.

La Tabla 5 contiene la matriz de correlaciones de todas las variables explicativas consideradas, incluidas las variables de control. Se aprecia una relación importante entre la orientación al mercado y las características del entorno. Esta relación es considerablemente mayor para el dinamismo del entorno que para la intensidad competitiva. También, como cabía esperar, ambas características del entorno están relacionadas entre si: la intensidad competitiva es parte del dinamismo del entorno. No se aprecian relaciones significativas de estas variables con el tamaño de las empresas, pero sí con el sector de actividad. Las empresas constructoras parecen ligeramente menos orientadas al mercado que el resto. Este sector parece también caracterizado por un menor dinamismo del entorno e intensidad competitiva.

Por el contrario, el sector industria parece caracterizado por una mayor intensidad competitiva.

**Tabla 5**  
Matriz de correlaciones – variables independientes.

	Sector agropecuario	Sector industria	Sector construcción	Sector servicios	Tamaño empleados	Orientación al mercado	Dinamismo del entorno
Sector – industria	-,205 ***						
Sector – construcción	-,128 *	-,375 ***					
Sector – servicios	-,202 ***	-,593 ***	-,371 ***				
Tamaño – empleados	-,068	,224 ***	,004	-,193 ***			
Orientación al mercado	-,058	,040	-,124 *	,091	,086		
Dinamismo del entorno	-,045	,075	-,145 **	,065	,096	,644 ***	
Intensidad competitiva	-,073	,228 ***	-,235 ***	-,001	,072	,392 ***	,537 ***

\*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

### 3.3. Análisis

La relación entre el desempeño empresarial y la orientación al mercado, y el efecto moderador de las características del entorno, se estudiaron mediante análisis de regresión múltiple. El papel de cada característica del entorno ha sido estudiado separadamente. Para cada medida de desempeño como variable dependiente se han estimado 5 modelos. El modelo 1 incluye exclusivamente las variables de control. Los modelos 2 y 3 añaden respectivamente la orientación al mercado y la característica del entorno. El modelo 4 añade conjuntamente ambas variables. Y finalmente, el modelo 5 captura el efecto moderador incluyendo la interacción entre ambas. Las Tablas 6 y 7 resumen los resultados para el dinamismo del entorno y la intensidad competitiva, respectivamente.

## 4. Resultados: interpretación y discusión

### 4.1. Relación orientación al mercado – desempeño

Los modelos 1 y 2 recogidos en las Tablas 6 y 7 permiten hacer una valoración previa el papel de las variables de control y de la relación entre orientación al mercado y desempeño.

Atendiendo a los modelos 1, el papel explicativo de las variables de control se limita prácticamente a las medidas de desempeño centradas en la eficacia de la empresa (respuesta del mercado y valor en el mercado). Las empresas de mayor tamaño se caracterizan por una mayor eficacia en el mercado, tanto desde un punto de vista financiero como operativo. Sin embargo, esta relación no se aprecia en la medida de desempeño centrada en la eficiencia, es decir, la rentabilidad. Se deduce por tanto que esta mayor eficacia viene acompañada de mayores costes. Adicionalmente, los sectores de industria y construcción presentan peor desempeño en lo que respecta a la respuesta del mercado. No obstante, debe apuntarse que la inclusión de nuevas variables explicativas permite descubrir matices adicionales sobre la relación entre las variables de control y el desempeño, especialmente en lo que respecta a las diferencias sectoriales. En cualquier caso, no se detecta ningún efecto significativo sobre la rentabilidad de las empresas.

Los modelos 2 permiten observar que la contribución de la orientación al mercado es altamente significativa para todas las medidas de desempeño. La relación es positiva en todos los casos. La relación es más acentuada para las medidas de desempeño operativo (valor en el mercado y éxito de nuevos productos) que para las medidas de desempeño financiero (rentabilidad y respuesta de mercado). Este resultado conduce a pensar que, aunque las consecuencias favorables de la orientación al mercado se materializan en los resultados contables a corto plazo, cobran mayor importancia en la consolidación de la posición en el mercado y en la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias.

#### **4.2. Efecto moderador del dinamismo del mercado**

Los modelos 3 de la Tabla 6 muestran una relación positiva significativa entre el dinamismo del entorno y todas las medidas de desempeño. Esto puede parecer contradictorio si se tiene en cuenta que un mayor dinamismo del entorno implica que las empresas se enfrentan a una mayor incertidumbre y hostilidad, y por tanto a una mayor dificultad para desenvolverse con éxito. Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que un mayor dinamismo puede conllevar la existencia de más oportunidades. La magnitud de los efectos observados es mayor para las medidas de desempeño operativo (valor en el mercado y éxito de nuevos productos) que para las medidas de desempeño financiero (rentabilidad y respuesta de mercado). La mayor relación es para el éxito de nuevos productos. Por tanto, parece que el dinamismo del mercado

facilita que las empresas fortalezcan su posición y aseguren su viabilidad futura. Y parece que esto acaba traduciéndose una respuesta favorable del mercado y en una rentabilidad superior.

Los modelos 4 de la Tabla 6 permiten analizar la contribución conjunta de la orientación al mercado y el dinamismo del entorno. Un resultado interesante es que el efecto de la orientación al mercado sobre las medidas de desempeño financiero está completamente explicado por su relación con el dinamismo del entorno. Por tanto, surge la duda sobre la verdadera causa de la mejora en el desempeño. Esto no sucede para las medidas de desempeño operativo. El efecto de ambas variables sobre estas medidas resulta significativo.

Finalmente, los modelos 5 de la Tabla 6 permiten descartar un efecto moderador del dinamismo del mercado en la relación orientación al mercado – desempeño. Por tanto, se rechaza H1 para todas las medidas de desempeño consideradas. No se encuentra ninguna evidencia a favor de que la orientación al mercado sea más fructífera en circunstancias de mayor dinamismo del entorno.

**Tabla 6**

Efecto moderador del dinamismo del mercado en la relación orientación al mercado - desempeño.

	Rentabilidad					Respuesta del mercado					Valor en el Mercado					Éxito de nuevos productos				
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5
Constante	4,45***	3,57***	3,37***	3,24***	3,89***	4,80***	3,84***	3,68***	3,53***	3,56***	5,50***	4,00***	4,18***	3,77***	2,96***	4,91***	3,06***	3,10***	2,67***	3,19***
Sector – industria	-0,23	-0,31	-,32	-0,33	-,34	-,86**	-,94***	-,95***	-,96***	-,96***	-,55	-,68**	-,66**	-,69**	-,68**	-,21	-,36	-,35	-,39	-,40
Sector – construcción	-0,43	-0,42	-,38	-0,38	-,40	-,80**	-,78**	-,74**	-,74**	-,74**	-,29	-,27	-,22	-,24	-,22	-,94*	-,90**	-,84*	-,86**	-,87**
Sector – servicios	-0,21	-0,32	-,30	-0,33	-,38	-,48	-,60*	-,58*	-,61*	-,61*	-,53	-,72**	-,65*	-,72**	-,67**	-,47	-,70*	-,64	-,72*	-,75*
Tamaño	0,15	0,11	,10	0,10	,10	,28***	,24**	,23**	,27**	,23**	,19**	,13	,14	,12	,13	,17	,09	,10	,08	,08
Orientación al mercado	-	0,22***	-	0,08	-,07	-	,23***	-	,10	,10	-	,37***	-	,28***	,47***	-	,46***	-	,29***	,17
Dinamismo del entorno	-	-	,28***	0,23***	,05	-	-	,292***	,22***	,22	-	-	,35***	,16**	,38**	-	-	,47***	,28***	,13
Interacción	-	-	-	-	,04	-	-	-	-	,00	-	-	-	-	-,05	-	-	-	-	,03
R <sup>2</sup>	,019	,087	,120	,126	,131	,071	,153	,183	,193	,193	,038	,251	,201	,272	,281	,051	,253	,241	,292	,294
ANOVA F	,844	3,40***	4,84***	4,24***	3,80***	3,43**	6,46***	7,98***	7,04***	6,00***	1,75	11,9***	8,97***	11,0***	9,84***	2,40*	12,1***	11,3***	12,1***	10,5***

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

### **4.3. Efecto moderador de la intensidad competitiva**

Los modelos 3 de la Tabla 7 demuestran que la intensidad competitiva no tiene relación alguna con las medidas de desempeño utilizadas en el análisis. Podría argumentarse que una mayor intensidad competitiva dificulta la atracción de la demanda o fuerza a las empresas a trabajar con márgenes más ajustados. Sin embargo, los resultados empíricos obtenidos no detectan ningún efecto negativo de la intensidad competitiva sobre la respuesta del mercado o la rentabilidad.

Los modelos 4 de la Tabla 7 apenas aportan ninguna conclusión adicional. Tan solo permiten descubrir un efecto negativo ligeramente significativo de la intensidad competitiva sobre el valor de las empresas en el mercado. Se trata por tanto de una pequeña evidencia sobre las consecuencias negativas de la intensidad competitiva sobre el desempeño empresarial mencionadas previamente.

Finalmente, los modelos 5 de la Tabla 7 permiten observar que la intensidad competitiva del mercado modera la relación entre orientación al mercado y el desempeño centrado en el valor en el mercado de las empresas. Los demás efectos moderadores no resultan significativos. Por tanto, se rechaza H2 para la rentabilidad, la respuesta del mercado y el éxito de nuevos productos, y se acepta H2 para el valor en el mercado.

Es importante apuntar que el sentido del efecto moderador detectado es contrario al que suele argumentarse en la literatura. Una mayor intensidad competitiva conlleva la necesidad de un mayor esfuerzo para conocer a los competidores y anticiparse a sus acciones comerciales. La orientación al mercado resultaría por tanto más valiosa y productiva en estas circunstancias. Sin embargo, el efecto moderador encontrado es negativo. Es decir, una mayor intensidad competitiva inhibe las consecuencias positivas de la orientación al mercado sobre el desempeño. Un argumento esgrimido en la literatura es que, cuando la intensidad competitiva es alta, la implantación de una orientación al mercado efectiva podría conllevar demasiado esfuerzo por parte de las empresas. Esto conllevaría una pérdida de eficiencia. Sin embargo, el efecto moderador observado no tiene lugar para una medida de eficiencia sino para una medida de eficacia. Esto hace pensar que una mayor intensidad competitiva no solamente requiere más recursos para implantar actitudes y comportamientos orientados al mercado, sino que incrementa considerablemente el riesgo de hacerlo de manera errónea,

distrae su atención de otras actividades más apropiadas, consecuentemente, dificulta la satisfacción de los consumidores y perjudicar la imagen y reputación de la empresa. A este respecto, debe tenerse en cuenta que las escalas de orientación al mercado miden en qué medida las empresas desarrollan una serie de prácticas propias de la orientación al mercado, pero no si dichas actividades se realizan correctamente.

Este resultado inesperado puede deberse exclusivamente al tipo de empresas estudiadas. Enfrentarse a un mercado global altamente desarrollado desde una zona desfavorecida social y económicamente constituye un desafío. Más aun cuando la intensidad, dinamismo y hostilidad competitiva aumentan. Consecuentemente, el riesgo de que la rivalidad competitiva dificulte la implantación con acierto de la orientación al mercado es mayor, y justifica el efecto moderador negativo detectado.

**Tabla 7**

Efecto moderador de la intensidad competitiva en la relación orientación al mercado - desempeño.

	Rentabilidad					Respuesta del mercado					Valor en el Mercado					Éxito de nuevos productos				
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5
Constante	4,45***	3,57***	4,24***	3,68***	2,93***	4,80***	3,84***	4,75***	4,11***	3,12***	5,50***	4,00***	5,29***	4,30***	2,85***	4,91***	3,06***	4,55***	3,36***	3,60***
Sector – industria	-0,23	-0,31	-,27	-,28	-,27	-,86**	-,94***	-,87**	-,87**	-,86**	-,55	-,68**	-,60	-,60*	-,58**	-,21	-,36	-,28	-,28	-,29
Sector – construcción	-0,43	-0,42	-,42	-,43	-,43	-,80**	-,78**	-,79**	-,80**	-,81**	-,29	-,27	-,28	-,30	-,30	-,94*	-,90**	-,91*	-,93**	-,93**
Sector – servicios	-0,21	-0,32	-,23	-,31	-,28	-,48	-,60*	-,48	-,58*	-,54	-,53	-,72**	-,55	-,69**	-,64**	-,47	-,70*	-,56	-,68*	-,69*
Tamaño	0,15	0,11	,14	,11	,11	,28***	,24**	,28***	,23**	,24**	,19**	,13	,19**	,13	,14	,17	,09	,17	,09	,09
Orientación al mercado	-	0,22***	-	,23***	,40**	-	,23***	-	,27***	,49***	-	,37***	-	,41***	,73***	-	,46***	-	,50***	,44**
Intensidad competitiva	-	-	,06	-,03	,16	-	-	,01	-,11	,16	-	-	,06	-,12*	,27	-	-	,10	-,12	-,19
Interacción	-	-	-	-	-,05	-	-	-	-	-,06	-	-	-	-,09***	-	-	-	-	-	,025
R <sup>2</sup>	,019	,087	,022	,089	,095	,071	,153	,071	,165	,175	,038	,251	,042	,266	,290	,051	,253	,058	,262	,263
ANOVA F	,844	3,40***	0,79	2,89**	2,65**	3,43**	6,46***	2,73**	5,81***	5,35***	1,75	11,9***	1,54	10,7***	10,3***	2,40*	12,1***	2,18*	10,5***	8,95***

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

## 5. Conclusiones

El efecto moderador de las características del entorno sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño ha sido ampliamente estudiado en la literatura sin que los resultados sean concluyentes. Algunos trabajos no encuentran evidencia alguna, otros encuentran efectos de moderación significativos en un sentido, y otros encuentran efectos de moderación significativos en sentido contrario. Estos resultados conducen a pensar que los efectos de moderación también puedan depender de las circunstancias socioculturales, económicas y políticas del escenario en el que operan las empresas. Por tanto, comprender el fenómeno en su totalidad requiere explorarlo en los distintos contextos. Este trabajo ha tratado de aportar evidencia adicional en esta línea de investigación analizando el efecto moderador del dinamismo del entorno y la intensidad competitiva en la relación entre la orientación al mercado y un amplio espectro de medidas de desempeño empresarial. El estudio se ha desarrollado en un área geográfica desfavorecida dentro un entorno económico desarrollado, concretamente una región objetivo prioritario 1 en la política de cohesión económica y social de la Unión Europea. Por tanto, se trata de empresas que compiten en un mercado comunitario avanzado, pero desde un área comparativamente infradotada.

Los resultados alcanzados permiten corroborar una relación positiva entre orientación al mercado y desempeño. No obstante, los resultados alcanzados también arrojan algunas dudas sobre la causalidad en dicha relación, al menos para las medidas de desempeño financiero con una visión a corto plazo. En cualquier caso, la relación es mayor para el desempeño con una visión a largo plazo que para el desempeño a corto plazo basado en medidas financieras. En lo que respecta al papel moderador de las características del entorno en la relación entre orientación al mercado y desempeño, la evidencia aportada es limitada. Los resultados muestran que no hay efecto moderador del dinamismo del entorno. Tampoco la intensidad competitiva modera la relación, excepto para el desempeño centrado en el valor en el mercado. Sorprendentemente, dicho efecto moderador es negativo, es decir, una mayor intensidad competitiva inhibe la relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño, mientras que una menor intensidad competitiva potencia esta relación. Este resultado podría deberse a la dificultad añadida que supone competir en un mercado abierto desde una región social y económicamente desfavorecida.

Al menos dos implicaciones para la gestión comercial de las empresas en áreas desfavorecidas de la Unión Europea deben ser destacadas. En primer lugar, debe tenerse en cuenta que los beneficios de la orientación al mercado no se reflejan únicamente en indicadores financieros como la rentabilidad, las ventas o la cuota de mercado, sino también en la viabilidad a largo plazo de las empresas, facilitando la consolidación de un posicionamiento ventajoso y el éxito de los nuevos productos y servicios. Consecuentemente, es erróneo pretender un rendimiento inmediato del esfuerzo dedicado a fomentar actitudes y comportamientos orientados al mercado. En segundo lugar, es importante destacar que la intensidad competitiva del entorno puede ser clave para determinar el esfuerzo dedicado a implantar la orientación al mercado. Los resultados obtenidos hacen dudar de la conveniencia de la orientación al mercado en circunstancias de gran intensidad competitiva, al menos en lo que respecta a la valoración de la empresa en el mercado.

En cualquier caso, deben tenerse en cuenta que el estudio realizado no está exento de limitaciones. Cabe destacar, por un lado, el reducido tamaño muestral. Esto reduce la potencia de los contrastes y dificulta la detección de posibles efectos moderadores. El análisis de muestras mayores facilitaría la descripción del fenómeno con mayor precisión. Por otro lado, la metodología empleada para medir los constructos estudiados puede generar relaciones ficticias debido a cierto 'efecto halo'. Puesto que las medidas correspondientes a una empresa se basan en la valoración de un único directivo, el estilo de respuesta puede traducirse en una relación aparente entre todos ellos. Sería importante abordar el fenómeno considerando distintas fuentes de información para medir los distintos constructos.

## Referencias

- 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*, 4, pp. 7-41.
- Appiah-Adu, K. (1997): "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?", *Journal of Euromarketing*, 6 (3), pp. 1-26.
- Appiah-Adu, K. (1998): "Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy", *Journal of Strategic Marketing*, 6, pp. 25-45.
- Atuahene-Gima, K. (1995): "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach", *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp. 275-293.
- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001): "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, 12 (1), pp. 54-74.

- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-402.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999a): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), pp. 411-427.
- Becherer, R.C. y Maurer, J.G. (1997): "The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1), pp. 47-58.
- Bhuiyan, S.N. (1998): "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, 43, pp. 13-25.
- Cadogan, J.W.; Cui, C.C. y Li, E.K.Y. (2003): "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance. The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence", *International Marketing Review*, 20 (5), 493-513.
- Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A. y Siguaw, J.A. (2002a): "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 615-626.
- Cadogan, J.W.; Sundqvist, S.; Salminen, R.T. y Puumalainen, K. (2002b): "Market-Oriented Behavior: Comparing Service with Product Exporters", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1076-1102.
- Caruana, A.; Ramaseshan, B. y Ewing, M.T. (1999): "Market Orientation and Performance in the Australian Public Sector: The Role of Organizational Commitment", *Journal of Global Marketing*, 12 (3), pp. 59-79.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1998): "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), pp. 237-239.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1999): "Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp. 111-127.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (2002): "High Performance Firms in a Complex New China: A Tale of Six Cities", *Journal of Global Marketing*, 16 (1/2), pp. 207-229.
- Deshpande, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E.Jr. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 23-27.
- Deshpande, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E.Jr. (2000): "Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", *International Journal of Research in Marketing*, 17, pp. 353-362.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- 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, pp. 577-585.
- Fritz, W. (1996): "Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, 30 (8), pp. 59-74.
- Gatignon, H. y Xuareb, J-M. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (February), pp. 77-90.
- González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005): "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations", *Industrial Marketing Management*, 35, 797-829.

- Gray, B.; Greenley, G.E.; Matear, S.M. y Matheson, P.K. (1999): "Thriving on Turbulence", *Journal of Market Focused Management*, 4, pp. 231-257.
- Greenley, G.E. (1995a): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *British Journal of Management*, 6, pp. 1-13.
- Greenley, G.E. y Foxall, G.R. (1998): "External moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp. 51-69.
- Grewal, R. y Tansuhaj, P. (2001): "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, 65 (April), pp. 67-80.
- Han, J.K.; Kim, N. Y Srivastava, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62 (October), pp. 30-45.
- Harris, L.C. (2001): "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies", *Journal of Management Studies*, 38 (1), pp. 17-43.
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000): "A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37 (November), pp. 449-462.
- Hooley, G.; Cox, T.; Fahy, J.; Shipley, D.; Beracs, J.; Fonfara, K. y Snoj, B. (1999): "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *Journal of Business Research*, 50, pp. 273-285.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C. y Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29 (3). 401-426.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- Kaynak, E. y Kara, A. (2004): "Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR)", *Industrial Marketing Management*, 33, 743-753.
- Kirca, A.H.; Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69 (April), 24-41.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), pp. 1-18.
- Kumar, K.; Subramanian, R. y Strandholm, K. (2002): "Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?", *Journal of Applied Business Research*, 18 (1), pp. 37-50.
- Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context Specific Study", *Journal of Management*, 24 (2), pp. 201-233.
- Kwon, Y-C. y Hu, M.Y. (2000): "Market Orientation among Small Korean Exporters", *International Business Review*, 9, 61-75.
- Lado, N.; Maydeu-Olivares, A. y Rivera, J. (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model", *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), pp. 23-39.
- Langerak, F. (2001): "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, 18, pp. 221-234.

- Langerak, F. (2003a): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21 (4), pp. 447-464.
- Langerak, F. (2003b): "The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 11, pp. 93-115.
- Lonial, S.C. y Raju, P.S. (2001): "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry", *Journal of Economic and Social Research*, 3 (1), pp. 5-27.
- Matear, S.; Osborne, P.; Garrett, T. and Gray, B.J. (2002): "How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanisms", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1058-1075.
- Matsuno, K. y Mentzer, J.T. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64 (October), pp. 1-16.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), pp. 20-35.
- Oczkowski, E. y Farrell, M.A. (1998): "Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Test and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp. 349-366.
- Pelham, A.M. (1997): "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (5), pp. 276-296.
- Pelham, A.M. y Wilson, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), pp. 27-43.
- Perry, M.L. y Shao, A.T. (2002): "Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1140-1153.
- Perry, M.L. y Shao, A.T. (2005): "Incumbents in a Dynamic Internet Related Services Market: Does Customer and Competitive Orientation Hinder of Help Performance?", *Industrial Marketing Management*, 34, 590-601.
- Pitt, L.; Caruana, A. y Berthon, P.R. (1996): "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence", *International Marketing Review*, 13 (1), pp. 5-18.
- Prasad, V.K.; Ranamurthy, K. Y Naidu, G.M. (2001): "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencias and Export Performance", *Journal of International Marketing*, 9 (4), pp. 82-110.
- Puledran, S.; Speed, R. y Widing, R.E. II (2000): "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, 25 (2), pp. 119-143.
- Raju, P.S.; Lonial, S.C.; Gupta, Y.P. y Ziegler, C. (2000): "The Relationship between Market Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equations Modelling Approach", *Health Care Management Science*, 3 (3), pp. 237-247.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F.A. y Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence form Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2). 179-200.
- Rose, G.M. y Shoham, A. (2002): "Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, 55, pp. 217-225.

- Salomo, S.; Steinhoff, F. y Trommsdorff, V. (2003): "Customer Orientation in Innovation Projects and New Product Development Success – The Moderating Effect of Product Innovativeness", *International Journal of Technology Management*, 26 (5/6), pp. 442-463.
- Selnes, F.; Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross Cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12 (2), pp. 139-157.
- Singh, S. (2003): "Effects of Transition Economy on the Market Orientation-Business Performance Link: The Empirical Evidence from Indian Industrial Firms", *Journal of Global Marketing*, 16 (4), pp. 73-96.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1993): "Product Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, 27 (10), pp. 33-51.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (January), pp. 46-55.
- Subramanian, R. y Gopalakrishna, P. (2001): "The Market-Orientation – Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: An Empirical Analysis", *Journal of Business Research*, 53, pp. 1-13.
- Tay, L. y Morgan, N.A. (2002): "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms", *Construction Management and Economics*, 20, pp. 331-341.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 1 (4), pp. 801-808.
- Voss, G.B. y Voss, Z.G. (2000): "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, 64 (January), pp. 67-83.
- Walker, O.C.Jr. y Ruekert, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51 (July), 15-33.
- Wren, B.M.; Souder, Wm.E. y Berkowitz, D. (2000): "Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 601-611.
- Yau, O.H.M.; McFetridge, P.R.; Chow, R.P.M.; Lee, J.S.Y.; Sin, L.Y.M. y Tse, A.C.B. (2000): "Is Relationship Marketing for Everyone?", *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), pp. 1111-1127.



