

J. LLONCH ANDREU \*  
M.<sup>a</sup> P. LÓPEZ BELBEZE \*\*

## La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación\*\*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura. 3. Formulación de las hipótesis. 4. Diseño de la investigación empírica. 4.1. Base de datos. 4.2. Medición de las variables. 5. Análisis empírico y resultados del modelo. 5.1. Modelo de ecuaciones estructurales multi-grupos. 6. Conclusiones y líneas futuras de investigación. Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** Tradicionalmente se ha venido considerando que determinados factores del entorno moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Recientemente Matsuno y Mentzer (2000) han propuesto y demostrado empíricamente que la variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados es la estrategia genérica y no el entorno. En una investigación de características similares a las de Matsuno y Mentzer analizamos el efecto moderador de la estrategia en la relación OM y resultados, en la que la medición de los resultados se basa en la comparación con los objetivos marcados por la empresa y no en la comparación con los resultados de la competencia, tal y como tradicionalmente se ha venido realizando. Según los resultados obtenidos concluimos que la estrategia genérica sólo modera la relación entre la orientación al mercado y los resultados si existe una coherencia entre el tipo de estrategia genérica, el resultado perseguido por la empresa y la forma de medición de dicho resultado.

**Palabras clave:** Orientación al mercado, estrategias genéricas, resultados.

**ABSTRACT:** Environment variables have been considered usually moderator factors in the relationship between market orientation and firm performance. However Matsuno and Mentzer (2000) have argued that the moderator variable in the relationship between market

\* Prof. Titular de Universidad, Dep. Economía de la Empresa, Edificio – B (Campus UAB), 08193-Bellaterra (Barcelona), Tel. +34 93 581 2269, Fax +34 93 581 2555, e-mail: joan.llonch@uab.es.

\*\* Prof. Titular de Universidad, Dep. Economía de la Empresa, Edificio – B (Campus UAB), 08193-Bellaterra (Barcelona), Tel. +34 93 581 2258, Fax +34 93 581 2555, e-mail: pilar.lopez@uab.es.

\*\*\* El presente trabajo ha sido financiado por el Proyecto SEC2001-2793-C03-01 de la Dirección General de Enseñanza Superior del Ministerio de Educación y Cultura.

orientation and performance is the strategy type and environment variables are not. In a similar research to Matsuno y Mentzer we analyze the moderating effect of the firm strategy in the relationship between market orientation and performance. In this case, the measurement of the performance is based on the firm objectives and not comparative to the competition, it has as traditionally been done. The results show that the type of strategy moderates the relationship between market orientation and performance when there is an agreement between the type of strategy the results and its measurement.

**Key words:** Market orientation, strategy type and business performance.

## **1. Introducción**

El tema de la orientación al mercado ha suscitado un gran interés entre los investigadores del marketing durante los últimos años. La mayoría de investigaciones se han centrado en estudiar la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (Deshpandé, Farley y Webster 1993; Jaworski y Kohli 1993; Martín y Cossío 2001; Narver y Slater 1990). Como resultados empresariales se ha contemplado tanto los resultados financieros (ROI, ROA o beneficios), como operativos (ventas, cuota de mercado o lanzamiento de productos), o los relativos a la eficacia del marketing (éxito nuevos productos, distribución alcanzada, conocimiento de marca o satisfacción de clientes).

Una gran mayoría de las investigaciones sobre la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial ha arrojado resultados positivos. En los casos en que no se ha hallado una relación (por ejemplo, Appiah-Adu 1998; Greenley 1995; Varela, Calvo y Benito 1996), a menudo se ha achacado a la existencia de factores moderadores de carácter ambiental (Alvarez, Santos y Vázquez 2000; Diamantopoulos y Hart 1993; Slater y Narver 1994).

Recientemente Matsuno y Mentzer (2000) han analizado el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, obteniendo confirmación empírica a dicho efecto moderador. Para ello Matsuno y Mentzer (2000) utilizan los resultados obtenidos en comparación con la competencia. Pero para evaluar la competitividad de una empresa los resultados pueden medirse, no sólo en comparación con la competencia, sino también comparando con los objetivos (Alvarez, Santos y Vázquez 2000). De hecho, este es el modo en que proceden varios trabajos anteriores (Avlonitis y Gounaris 1997, 1999; Vázquez, Santos y Alvarez 2001).

Por tanto, pensamos que puede ser muy interesante realizar una investigación similar a la de Matsuno y Mentzer (2000) pero en la que los resultados se midan a partir de la comparación con los objetivos de la empresa. De este modo seguimos la recomendación de realizar más estudios empíricos sobre esta cuestión (Morgan y Strong 1998; Santos et al. 2001).

A la vista de la situación actual nuestra investigación se propone los siguientes objetivos:

1. Estudiar la relación entre la orientación al mercado y los resultados cuando los resultados empresariales se miden a partir del grado de consecución de los objetivos.

2. Estudiar los efectos moderadores de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados cuando los resultados se miden en la forma señalada anteriormente.

El presente trabajo se estructura del siguiente modo. Procederemos primero realizando una profunda revisión de la literatura, seguiremos formulando unas hipótesis, explicaremos después cómo se ha diseñado la investigación empírica, presentaremos los resultados y acabaremos formulando unas conclusiones y unas propuestas de investigación futura.

## **2. Revisión de la literatura**

En un gran número de trabajos sobre la orientación al mercado y los resultados, la medición de los resultados se ha basado en criterios financieros tales como la rentabilidad sobre la inversión, la rentabilidad sobre activos o el margen de beneficios sobre ventas (Narver y Slater 1990; Ruckert 1992; Chang y Cheng 1998) o también en resultados de tipo operativo como las ventas o la cuota de mercado.

Recientemente ha cobrado un notable interés el estudio de los resultados de la eficacia del marketing de la empresa (Ambler 2000; Shaw 1998). En tales casos se acostumbra a utilizar criterios como el éxito en los nuevos productos lanzados, la calidad relativa del producto, la retención de clientes o la consecución de los objetivos de distribución<sup>1</sup>.

Pensamos que puede ser interesante estudiar en nuestro trabajo la relación entre la orientación al mercado y los resultados de tipo operativo y los de eficacia del marketing, ya que la relación entre la orientación al mercado y los resultados financieros ha sido ya muy estudiada. Además, la evaluación de los resultados se ha llevado a cabo normalmente comparando con la competencia, y sólo en contadas excepciones se ha considerado el resultado en comparación con los objetivos (Alvarez, Santos y Vázquez 2000; Avlonitis y Gounaris 1997, 1999; Santos et al. 2001, 2002). En nuestra investigación nos centraremos en estudiar la relación entre la OM y los resultados medidos a partir de los objetivos.

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

Kohli y Jaworski (1990) proponen que determinados factores del entorno (como la turbulencia tecnológica, la turbulencia de mercado o la hostili-

<sup>1</sup> Entre los pioneros en demostrar la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y la eficacia del marketing encontramos a Mavondo (1999), Martín y Cossío (2001) o Llonch, Eusebio y López (2002).

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

En la Tabla 1 podemos ver un resumen de las principales investigaciones realizadas sobre los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Se aprecia en dicha tabla que los resultados empíricos de que disponemos con respecto al efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados son ambiguos y contradictorios. En este sentido, Matsuno y Mentzer (2000) sostienen que no es posible conseguir unas evidencias suficientemente robustas de la existencia de variables moderadoras debido a que se está trabajando en la dirección equivocada. Según éstos, el error está en que muchos de estos trabajos que estudian el efecto moderador del entorno presuponen que es el entorno el que condiciona la respuesta que ofrece la empresa, y por tanto sus resultados. En opinión de Matsuno y Mentzer (2000) esta suposición es incorrecta, ya que no es el entorno lo que condiciona los resultados sino la forma que tiene la empresa de adaptarse a dicho entorno, es decir, su respuesta estratégica. Por ello sugieren que se estudie el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, en lugar de estudiar el efecto moderador del entorno. Desde esta perspectiva, la orientación al mercado y la estrategia genérica son variables que no estarían relacionadas, por lo que la relación entre la orientación al mercado y los resultados puede venir moderada por la estrategia genérica adoptada por la empresa, ya que toda estrategia genérica da prioridad a unos determinados resultados.

En nuestra opinión, decir que la orientación al mercado y la estrategia genérica no están relacionadas es una postura difícil de defender. De acuerdo con Santos y Álvarez (2000) y Santos et al. (2001) pensamos que la orientación al mercado afecta al tipo de estrategia competitiva desarrollada. Contamos con diversas evidencias sobre la relación entre la orientación al mercado y las estrategias de Miles y Snow (1978), y en todos los casos éstas muestran que la tipología estratégica de los «prospectores» está más orientada al mercado que la de los «analizadores», y ésta a su vez que la de los «defensores» (Lado 1995; Llonch y Eusebio 2000; Vázquez, Santos y Álvarez 2001). Por otro lado, existen diversos trabajos empíricos que constatan que la orientación al mercado se relaciona con determinadas dimensiones de la estrategia, lo cual corrobora la postura de que la orientación al mercado y la estrategia genérica son dos aspectos que van íntimamente unidos (Bigné, Vila y Küster 2000; Lukas 1999; Morgan y Strong 1998; Santos et al. 2001).

TABLA 1.— Efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados

| Estudio empírico                          | VARIABLES MODERADORAS   | Efecto en la relación O. M. – Rdos.  |
|---|---|--|
| <i>Jaworski y Kohli (1993)</i>            | Turbulencia de mercado<br>Intensidad competitiva<br>Turbulencia tecnológica   | No significativo<br>No significativo<br>No significativo                                 |
| <i>Diamantopoulus y Hart (1993)</i>       | Intensidad competitiva<br>Crecimiento de mercado<br>Turbulencia de mercado  | Negativo<br>Negativo<br>No significativo   |
| <i>Slater y Narver (1994)</i>             | Turbulencia de mercado<br>Turbulencia tecnológica<br>Crecimiento de mercado<br>Intensidad competitiva                           | Negativo<br>Negativo<br>Negativo<br>No significativo                                     |
| <i>Greenley (1995)</i>                    | Turbulencia de mercado<br>Cambio tecnológico<br>Crecimiento de mercado  | Negativo<br>Negativo<br>No significativo   |
| <i>Pelham y Wilson (1996)</i>             | Dinamismo de mercado<br>Intensidad competitiva  | Positivo<br>Negativo   |
| <i>Appiah-Adu (1998)</i>                  | Dinamismo de mercado<br>Intensidad competitiva<br>Crecimiento de mercado  | Negativo<br>Negativo<br>No significativo   |
| <i>Doyle y Wong (1998)</i>                | Turbulencia tecnológica<br>Turbulencia de mercado<br>Intensidad competitiva<br>Crecimiento de mercado<br>Sensibilidad al precio | No significativo<br>No significativo<br>No significativo<br>Negativo<br>No significativo |
| <i>Kumar, Subramanian y Yauger (1998)</i> | Intensidad competitiva<br>Turbulencia de mercado  | Positivo<br>Positivo   |
| <i>Baker y Sinkula (1999)</i>             | Orientación al aprendizaje  | Positivo en «cuota mcd.»<br>Negativo en «éxito de N.P.»                                  |
| <i>Álvarez, Santos y Vázquez (2000)</i>   | Turbulencia de mercado<br>Turbulencia tecnológica<br>Intensidad competitiva   | Negativo parcialmente (1)<br>No significativo<br>No significativo                        |
| <i>Pulendran, Speed y Widing (2000)</i>   | Turbulencia tecnológica<br>Turbulencia de mercado<br>Crecimiento de mercado   | No significativo<br>No significativo<br>Positivo   |
| <i>Matsuno y Mentzer (2000)</i>           | Estrategia genérica (Miles y Snow)  | Impacto en la relación (2)   |

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

(2) El seguimiento de una determinada estrategia genérica potencia la relación entre la OM y determinados criterios de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las evidencias contrarias, Matsuno y Mentzer (2000) sostienen que la orientación al mercado y la estrategia genérica no están relacionadas. Apoyándose en las evidencias aportadas por Walker y Ruekert (1987) afirman que las empresas eligen una determinada estrategia genérica para sobresalir en unas concretas dimensiones de resultados. A partir de ahí, cada empresa sigue la estrategia de marketing más adecuada en función de la estrategia genérica

adoptada. Por otro lado argumentan que, dado que la puesta en marcha de una determinada estrategia exige un control y un seguimiento de la efectividad de la misma, la estrategia adoptada condiciona tanto el tipo de resultado perseguido como el nivel de resultados obtenidos con respecto a los alcanzados por otras estrategias genéricas. Puesto que las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978) consideran a la orientación estratégica como la forma en que la empresa se adapta a las características del entorno, según Matsuno y Mentzer (2000) dichas tipologías estratégicas son muy relevantes desde la perspectiva de la orientación al mercado, ya que estar orientado al mercado implica disponer de inteligencia sobre el mercado y responder en concordancia con la misma (Kohli y Jaworski 1990). A través de esta argumentación, que por motivos de espacio hemos tenido que resumir notablemente, Matsuno y Mentzer (2000) justifican la elección de las tipologías de Miles y Snow como factores moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

A partir de ahí, Matsuno y Metzger (2000) sostienen que la relación entre la orientación al mercado y determinados criterios de resultados no es la misma para cada estrategia genérica, sino que depende de la estrategia elegida, ya que según cual sea ésta los resultados prioritarios serán unos u otros<sup>2</sup>. Así, si una determinada estrategia genérica otorga mayor prioridad a un determinado tipo de resultados, dicha estrategia genérica lo que provocará es una potenciación de los efectos de la orientación al mercado en estos resultados prioritarios en esta empresa. No habrá, en cambio, efecto potenciación en aquella empresa que adopta una estrategia para la cual estos resultados no son prioritarios.

Mediante una investigación empírica Matsuno y Mentzer (2000) consiguen contrastar tanto la hipótesis central de su planteamiento, es decir, el efecto moderador de la estrategia genérica de Miles y Snow en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, como las diversas hipótesis particulares en que se relaciona el efecto moderador de una determinada estrategia genérica para un determinado tipo de resultado.

### **3. Formulación de las hipótesis**

Para analizar la relación entre la orientación al mercado y los resultados es poco frecuente encontrar investigaciones que adopten un enfoque de los resultados empresariales basándose en la comparación entre los resultados obtenidos en función de los objetivos. En este sentido, Álvarez, Santos y Vázquez (2000) sostienen que, a efectos de evaluar la competitividad a largo plazo de la empresa, es válido adoptar cualquiera de los dos criterios de resultados, es decir, comparar con la competencia o con los objetivos de la empresa; lo que no sería apropiado es utilizar valores absolutos de resultados.

<sup>2</sup> Pelham (2000) sostiene una postura parecida, pero para analizar el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados adopta la tipología estratégica de Porter (1980), en lugar de la de Miles y Snow (1978), basada en las estrategias de diferenciación, liderazgo en costes y especialización.

Así pues, en nuestra investigación los resultados empresariales se miden en comparación con los objetivos de la empresa, en lugar de compararlos con la competencia. Además, nos centraremos en el estudio de los resultados operativos y de los relativos a la eficacia del marketing, y no los resultados financieros, ya que éstos últimos han sido extensamente estudiados en las investigaciones entre la orientación al mercado y los resultados (Chang y Cheng 1998; Llonch 1993; Narver y Slater 1990; Ruekert 1992; Trespalacios et al. 1997). Tomaremos como medidas del resultado empresarial las ventas, la cuota de mercado, el éxito en el lanzamiento de nuevos productos y el nivel de consecución de los objetivos de distribución (Alvarez, Santos y Vázquez 2000; Avlonitis y Gounaris 1997, 1999; Santos et al. 2001). Partimos de la base que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados. Por tanto, nuestra primera hipótesis será la siguiente:

**H1:** *Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa cuando los resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos marcados.*

Con respecto al efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados nuestra postura será la siguiente: contrariamente a lo sostenido por Matsuno y Mentzer (2000), opinamos que la orientación al mercado afecta a la estrategia genérica de la empresa (Deshpandé, Farley y Webster 1993; Santos et al. 2001). Las empresas se basarían en el entorno y en sus recursos y capacidades (entre ellas la orientación al mercado) para elegir el tipo de estrategia a seguir. A partir de ahí, la estrategia elegida deberá de influir en la prioridad de resultados de la empresa (Hambrick 1983; McKee, Varadarajan y Pride 1989; Morgan y Strong 1998).

Por otro lado, la relación entre la orientación al mercado y los resultados no será igual en todos los casos, sino que vendrá moderada por la estrategia tipo adoptada (Pelham 2000). Así pues, la intensidad en la relación entre la orientación al mercado y un determinado criterio de resultado dependerá del tipo de estrategia que siga la empresa. Si la empresa adopta una estrategia en la que dicho criterio de resultado es prioritario, la relación entre la orientación al mercado y este resultado será más intensa que en el marco de otra estrategia genérica (Matsuno y Mentzer 2000). De lo anterior deducimos la segunda hipótesis de nuestra investigación:

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

Ansoff (1965) es considerado el pionero del concepto de estrategia genérica, ya que dicho autor ofrece una primera aproximación al combinar las relaciones producto-mercado de la empresa. Desde entonces han aparecido diferentes tipologías de estrategias genéricas formuladas por diferentes autores relevantes. Sin entrar a fondo en esta cuestión podríamos señalar que entre todas las alternativas estratégicas que se han formulado son básicamente dos las que han conseguido un mayor número de adhesiones y de seguidores, y han

sido utilizadas en un mayor número de investigaciones empíricas. Se trata concretamente de las tipologías de Miles y Snow (1988) y de Porter (1980)<sup>3</sup>. Concretamente, la clasificación de Miles y Snow (1978) establece cuatro tipologías estratégicas: *prospectores*, *analizadores*, *defensores* y *reactores*.

Matsuno y Mentzer (2000) adoptan las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978). Justifican su elección diciendo que, dado que las estrategias de Miles y Snow (1978) contemplan a la orientación estratégica como un modelo planificado de adaptación organizativa al entorno (es decir al mercado), esta formulación estratégica es especialmente relevante para la dimensión relativa a la orientación al mercado. De acuerdo con Matsuno y Mentzer (2000), en nuestra investigación adoptaremos también la tipología de Miles y Snow (1978) como modelo de análisis estratégico. Existen también otras dos razones que nos llevan a adoptar esta tipología. En primer lugar el hecho de que dichas estrategias, aunque fueron configuradas en el marco de la teoría de la organización de empresas, tienen como principal dimensión subyacente la orientación al marketing de la empresa (Stathakopoulos 1998). Además es una tipología organizativa que se ha demostrado que tiene aplicabilidad al área de la estrategia de marketing (McKee, Varadarajan y Pride 1989; McDaniel y Kolari 1987).

Según Miles y Snow (1978), los *defensores* son empresas que tratan de situarse en un segmento de mercado seguro y estable, ofreciendo una gama de productos más limitada que su competencia pero con una mejor calidad o con unos precios ventajosos. No acostumbran a estar en la vanguardia de las innovaciones y dejan pasar aquellas oportunidades de mercado que no guardan una relación muy directa con las actividades existentes. Por el contrario, los *prospectores* operan en un amplio abanico de mercados y productos. Suelen ser los primeros en entrar en nuevos mercados aunque ello no siempre les reporte una rentabilidad elevada, y actúan con rapidez para aprovechar las oportunidades de mercado. En tercer lugar, los *analizadores* representa una tipología intermedia entre defensores y prospectores. Se trata de empresas que persiguen situarse en nuevos y prometedores negocios ofreciendo una gama de productos más bien limitada. A veces son pioneros, pero normalmente prefieren renunciar a ser los primeros para estudiar con detenimiento las acciones de la competencia y así poder lanzar nuevos productos con una mejor relación calidad - precio que sus competidores. Por último, los *reactores* son empresas que generalmente no dirigen su actuación hacia un determinado pro-

<sup>3</sup> Las diferentes tipologías de estrategia genérica sugeridas en la literatura se pueden clasificar en varios grupos: 1) aquellas estrategias que utilizan una serie de conceptos generales para describir el comportamiento estratégico de la empresa (como serían las tipologías de Hofer y Schendel 1978, Miles y Snow 1978, o Porter 1980), 2) aquellas estrategias basadas en la medición de unos pocos (generalmente dos) indicadores de la situación estratégica de la empresa (ver, por ejemplo, las propuestas por Zeithaml y Fry 1984, Henderson 1970, o Buzzell y Gale 1987), y 3) aquellas tipologías estratégicas que se basan en el análisis cuantitativo de un gran número de factores (20 o más) (como por ejemplo, las de Dess y Davies 1984, Galbraith y Schendel 1983, o Robinson y Pearce 1988).

ducto-mercado de referencia. Acostumbran a adoptar una actitud defensiva, y sólo reaccionan cuando se ven forzados por las presiones del entorno. Normalmente son menos agresivos que sus competidores y están menos dispuestos a asumir los mismos riesgos que adoptan éstos.

En vista de todo ello, se puede pensar que los prospectores persiguen principalmente la búsqueda y el aprovechamiento de nuevos productos y servicios y de nuevas oportunidades de mercado (McDaniel y Kolari 1987; Ramaswamy, Thomas y Litschert 1994; Rodríguez 2001), realizando un gran esfuerzo en I+D, en promoción y publicidad para conseguir así ganar mercado rápidamente (Cabello et al. 2000; Conant, Mokwa y Varadarajan 1990). Lo anterior puede llevar a los prospectores a conceder mayor énfasis que los defensores a los objetivos de crecimiento y de cuota de mercado (Dvir, Segev y Shenhar 1993; McDaniel y Kolari 1987; Parnell y Wright 1993). Por lo tanto, postulamos la siguiente hipótesis:

**H3:** *Cuando los resultados de la empresa se miden a partir del nivel de consecución de los objetivos de ventas y de cuota de mercado, la intensidad de la relación entre la orientación al mercado y los resultados será mayor en las empresas prospectoras que en las defensoras.*

Los prospectores y los analizadores presentan valores superiores de desarrollo de nuevos productos que los defensores (McKee, Varadarajan y Pride 1989), y tienden a enfatizar la creatividad por encima de la eficiencia (Fox-Wofgramm, Boal y Hunt 1998). El seguimiento de una estrategia de prospector implica un mayor nivel de riesgo que el de una estrategia analizadora (Parnell y Wright 1993; Segev 1989), ya que el prospector apuesta normalmente por productos o mercados que todavía no están maduros (Hambrick 1983). Los analizadores son más bien seguidores, normalmente entran en nuevos mercados o introducen nuevos productos cuando su viabilidad ya ha sido puesta a prueba por los prospectores (Slater y Narver 1993; Snow y Hrebiniak 1980), ya que para ellos tiene una gran importancia la minimización de riesgos (Dvir, Segev y Shenhar 1993) y el adoptar estrategias que resulten viables en cualquier tipo de entorno (Slater y Narver 1993). De lo anterior deducimos que para los analizadores el éxito en el lanzamiento de nuevos productos es más importante que para los prospectores. Así pues, nuestra cuarta hipótesis la formulamos en los siguientes términos:

**H4:** *Cuando los resultados de la empresa se miden a partir del nivel de éxito en los nuevos productos lanzados en función de los objetivos previstos, la intensidad de la relación entre la orientación al mercado y los resultados será mayor en las empresas analizadoras que en las prospectoras.*

Los defensores prefieren crecer penetrando en sus mercados actuales (Ramaswamy, Thomas y Litschert 1994; Slater y Narver 1993; Slater y Narver 1996). Para ello, el disponer de un amplio y eficiente sistema de distribución es un requisito importante (Cabello et al. 2000; Santos y Alvarez 2000; Vázquez, Santos y Álvarez 2001), de este modo cuentan con los medios para poder ofrecer un buen nivel de servicio a los clientes (Hambrick 1983). Por

tanto, el lograr los objetivos de distribución es más importante para las empresas defensoras que para las prospectoras (Walker y Ruekert 1987). Nuestra hipótesis quedaría del siguiente modo:

**H5:** *Cuando los resultados de la empresa se miden a partir de la consecución de los objetivos de distribución, la intensidad de la relación entre la orientación al mercado y los resultados será mayor en las empresas defensoras que en las prospectoras.*

#### 4. Diseño de la investigación empírica

##### 4.1. BASE DE DATOS

En la presente investigación hemos procedido realizando una encuesta postal dirigida a empresas españolas del sector alimentación y bebidas<sup>4</sup>, con una facturación mínima de 6 millones de euros, extraídas de la base de datos de Fomento de la Producción del año 1998<sup>5</sup>. El cuestionario fue dirigido al máximo ejecutivo ya que es quién dispone de una perspectiva más global de la empresa y de su estrategia (Aragón Correa 1998; Snow y Hrebiniak 1980). Este tipo de metodología, es decir, la de utilizar a un solo entrevistado por empresa, se ha empleado en diversos trabajos sobre orientación al mercado (Avlonitis y Gounaris 1997; Bigné, Vila y Küster 2000; Narver y Slater 1990), habiéndose demostrado que es una metodología fiable (Alvarez, Santos y Vázquez 2000; Vázquez, Santos y Alvarez 2001). La Tabla 2 muestra la ficha técnica de esta investigación.

TABLA 2.— *Ficha técnica del estudio*

|   |   |
|---|---|
| <i>Universo</i>                             | Empresas industriales del sector “Alimentación y Bebidas” con una facturación superior a 6 millones de euros. |
| <i>Ámbito</i>                               | Estatual  |
| <i>Método de recogida de la información</i> | Encuesta postal   |
| <i>Unidad muestral</i>                      | Máximo ejecutivo de la empresa  |
| <i>Censo muestral</i>                       | 975 empresas  |
| <i>Tamaño de la muestra</i>                 | 160 empresas (un 16% del total)   |
| <i>Error muestral</i>                       | 7,2%  |
| <i>Nivel de confianza</i>                   | 95% Z=1,96 p=q=0,5  |
| <i>Procedimiento muestral</i>               | Discrecional  |
| <i>Trabajo de campo</i>                     | Pretest (diciembre, 1999); primer envío (enero, 2000); segundo envío (marzo 2000).                            |

<sup>4</sup> Se ha escogido el sector industrial «Alimentación y Bebidas» por ser el que aglutina un mayor número de empresas en España.

<sup>5</sup> Las investigaciones de carácter estratégico realizadas entre empresas de un solo sector tienen la ventaja de proporcionar un elevado nivel de control sobre las peculiaridades del entorno en que se encuentra cada empresa, lo cual aumenta la validez interna del estudio, aunque tiene el inconveniente de que los resultados son menos generalizables (McKee, Varadarajan y Pride, 1989).

La base de datos finalmente utilizada para el contraste de las hipótesis planteadas está formada por 158 empresas<sup>6</sup>. Las empresas que forman parte de la muestra, en su mayoría, pertenecen al mercado de bienes de consumo (91.3%), son empresas sin participación extranjera (79.4% del total) y respecto a su nivel de facturación se hallan muy repartidas: en un 37.5% del total es inferior a 12 millones de €, en un 34,4% está entre 12 y 30 millones de €, y en un 28.1% del total supera los 30 millones de €.

Para determinar la posible existencia de diferencias en las respuestas de los distintos envíos realizamos la siguiente prueba: (a) dividimos la muestra total en tres partes, en función del número de días transcurridos entre nuestro primer envío y la recepción de cada uno de los cuestionarios; (b) llevamos a cabo un test t entre el primer grupo de cuestionarios recibidos y el último grupo, no obteniendo diferencias significativas ( $p < .05$ ) entre las medias de los diversos constructos utilizados (Armstrong y Overton 1977).

#### 4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado se presentan las diferentes variables utilizadas en nuestro análisis. Nos estamos refiriendo al grado de orientación al mercado, a la estrategia genérica adoptada y a los resultados.

*Orientación al mercado:* La escala de medida de la orientación al mercado que se utiliza en esta investigación corresponde a la propuesta por Narver y Slater (1990), según la cual la orientación al mercado es una cultura organizativa capaz de crear los comportamientos necesarios para la provisión de un valor superior para los compradores en la que subyacen tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación de funciones<sup>7</sup>. La escala de medida utilizada consta de los 15 ítems que se pueden ver en la Tabla 3, y donde están también recogidos los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden realizado siguiendo el proceso metodológico sugerido por Hair et al. (2000). En esta Tabla se puede apreciar que la orientación al mercado se configura con las tres dimensiones subyacentes (orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional) y que los índices de bondad de ajuste del modelo presentan valores próximos a los recomendados. Así, las medidas de bondad del ajuste y de parsimonia del modelo como son los índices GFI y AGFI tienen valores elevados y cercanos a 1. Por el contrario, las medidas de los residuos como el RMR y RMSEA tienen valores muy bajos. Por último señalar que el valor de la Chi-cuadrado normalizada de 1,823 está dentro de los límites de aceptación, esto es, entre 1,0 y 2,0. Con respecto a la valoración de los diferentes coeficientes estanda-

<sup>6</sup> El tratamiento de los datos ausentes nos llevó a eliminar dos observaciones y a imputar al resto de datos ausentes (3,44%) los valores pronosticados por una regresión lineal en ese punto.

<sup>7</sup> Otros estudios recientes sobre estrategia y organización utilizan también la escala de Narver y Slater (1990) para evaluar el grado de orientación al mercado (Bigné, Vila y Küster 2000; Llonch y López 2002; Morgan y Strong 1998).

rizados del modelo cabe señalar que todos ellos son significativos al nivel de  $\alpha=.05$  ya que en todos los casos el valor de los *t-value* supera el 1.96 (ver Tabla 3)<sup>8</sup>.

*Estrategia genérica:* tal como dijimos anteriormente, la clasificación de estrategias genéricas que utilizamos en esta investigación es la propuesta por Miles y Snow (1978). Para la identificación de las distintas estrategias empresariales se ha utilizado el método de la «autoclasificación mediante el párrafo»<sup>9</sup>. Dicho método consiste en ofrecer a la empresa una serie de descripciones abreviadas de cada una de las estrategias genéricas y pedir al entrevistado que seleccione aquella que más se adapta a la estrategia que la empresa está siguiendo en ese momento. Este método es muy utilizado cuando se trata de identificar la estrategia tipo de una muestra de empresas (Zahra y Pearce 1990)<sup>10</sup>. Se trata además de un método recomendado en el caso que la estrategia genérica sea utilizada como variable moderadora en una determinada relación (Hambrick 1980), tal como sucede en nuestro caso.

El método de la autoclasificación a través del párrafo presenta también algunos inconvenientes, como por ejemplo, el hecho de que a veces puede ser que mida, más que la estrategia realizada por la empresa, la que ésta desearía llevar a cabo (Snow y Hrebiniak 1980). Otro inconveniente es que no fomenta que los directivos autoclasifiquen a su empresa como reactiva (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990). Con todo, recientes estudios ponen de manifiesto que dicho método tiene una buena capacidad de predicción a la hora de seleccionar la estrategia seguida por la empresa (James y Hatten 1995), por lo que creemos que es el más adecuado para nuestra investigación.

A partir de la adopción de éste obtuvimos que en nuestra muestra de empresas, un 30'4% adoptan una estrategia defensora, un 17'1% una estrategia analizadora, un 46'8% una estrategia prospectora y tan sólo un 5,7% desarrollan una estrategia reactiva.

*Resultados:* En concordancia con lo expuesto en apartados anteriores los resultados analizados están basados en criterios que tratan de medir la eficacia del marketing en relación a los objetivos marcados por la propia empresa y no en relación a la competencia. Así, los resultados analizados son: 1) el nivel de consecución de los objetivos de ventas durante los tres últimos ejercicios (*OBJVTA*), 2) el nivel de consecución de los objetivos de cuota de mer-

<sup>8</sup> Las variables que no disponen de *t-values* son las variables utilizadas para la correcta identificación del modelo. Cabe señalar también que los coeficientes estandarizados de segundo orden correspondientes a la orientación al cliente y a la orientación a la competencia exceden algo de los valores recomendados, debido precisamente a una reespecificación del error de medida que ocasiona que sean unos coeficientes algo elevados

<sup>9</sup> Aparte del método de autoclasificación a través del párrafo, otros métodos de clasificación estratégica existentes son «la clasificación utilizando indicadores objetivos», «la clasificación realizada por el investigador», y «la clasificación realizada a través de la opinión de expertos» (véase Lado, 1997).

<sup>10</sup> Algunos trabajos que utilizan dicho método serían Cabello et al. (2000), Dvir, Segev y Shenhar (1993), McDaniel y Kolari (1987), Stathakopoulos (1998), Vázquez, Santos y Álvarez (2001), entre otros.

TABLA 3.— Resultados del análisis factorial confirmatorio del constructo «Orientación al mercado»

| Constructos y variables   | Coeeficientes estandarizados | t-value | Alpha Cronbach |
|---|------------------------------|---------|----------------|
| <i>Orientación al mercado (OM)</i>  | -                            |         | 0.8424         |
| <i>Orientación al cliente (OCL)</i>   | 0.988                        | -       | 0.6582         |
| V1-Se fija regularmente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes   | 0.753                        | -       |                |
| V2- Se hace un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción del cliente  | -                            | -       |                |
| V3-La información sobre clientes fluye libremente a través de toda la empresa   | 0.236                        | 2.991   |                |
| V4-Nuestra estrategia se dirige a conseguir más valor para los clientes   | 0.744                        | 9.009   |                |
| V5-Se mide de forma frecuente y sistemática el grado de satisfacción de los clientes  | 0.203                        | 2.830   |                |
| V6-La empresa da una gran importancia al servicio post-venta  | 0.610                        | 7.329   |                |
| <i>Orientación competencia (OCM)</i>  | 0.984                        | 3.624   | 0.6831         |
| V7 - Los vendedores intercambian regularmente información sobre la competencia.   | 0.310                        | -       |                |
| V8 - La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia.  | -                            | -       |                |
| V9 - El logro de ventajas competitivas se basa en el conocimiento de las necesidades de los clientes.   | 0.724                        | 3.693   |                |
| V10 - La alta dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de la competencia.   | 0.623                        | 3.583   |                |
| V11 - Se fija objetivos de captación de clientes en aquellos mercados en los que dispone de ventajas competitivas.                            | 0.757                        | 3.718   |                |
| <i>Coordinación interfuncional (CIF)</i>  | 0.897                        | 4.402   | 0.6596         |
| V12 - Los directivos de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes.  | 0.412                        | -       |                |
| V13 – Todas las áreas funcionales actúan de manera integrada para satisfacer las necesidades de los clientes.                                 | 0.317                        | 2.953   |                |
| V14 - Los directivos conocen la manera de conseguir que cada uno de los empleados contribuya a crear valor para los clientes.                 | 0.722                        | 4.391   |                |
| V15 - Las distintas divisiones de la empresa comparten recursos   | -                            | -       |                |
| <i>Chi-cuadrado: 96.634 (.000) d.f: 53; Chi-cuadrado normalizado: 1.823<br/>AGFI: 0.860; GFI: 0.905; NFI: 0.830; RMR: 0.165; RMSEA: 0.072</i> |                              |         |                |

cado durante los tres últimos ejercicios (*OBJCUOTA*), 3) el nivel de éxito conseguido por el último producto lanzado al mercado (*EXITONP*) en función de los objetivos previstos<sup>11</sup> y 4) el nivel de consecución de los objetivos de distribución durante los tres últimos ejercicios (*OBJDISTR*).

Para la medición de estos resultados empresariales se ha utilizado una escala tipo Likert de 1 a 5 («Muy bajo» a «Muy alto») según la percepción del máximo ejecutivo sobre la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para su empresa o su principal unidad estratégica de

<sup>11</sup> Al analizar el último producto lanzado al mercado por la empresa seguimos el ejemplo del trabajo de Gatignon y Xuereb (1997).

negocio. La Tabla 4 muestra los valores medios de cada uno de los resultados analizados según el tipo de estrategia adoptada por la empresa. Los test de medias realizados muestran como, para todos los resultados empresariales los valores promedios son diferentes según la estrategia adoptada por la empresa, a niveles de significación comúnmente aceptados (ver Tabla 4). Así, por ejemplo, los resultados empresariales correspondientes al cumplimiento de los objetivos de venta y de cuota son superiores en el caso de las empresas prospectoras; por el contrario, el nivel de éxito en los nuevos productos y el grado de logro de los objetivos de distribución son mayores en las analizadoras.

TABLA 4.— *Test de medias entre el tipo de estrategia genérica y los resultados empresariales*

| <i>Tipo Estrategia</i> | <i>OBJVTA</i> | <i>OBJCUOTA</i> | <i>OBJDISTR</i> | <i>EXITONP</i> |
|------------------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Defensores             | 3.642         | 3.351           | 3.291           | 3.358          |
| Analizadores           | 3.839         | 3.369           | 3.729           | 3.818          |
| Prospectores           | 4.033         | 3.918           | 3.364           | 3.182          |
| Reactores              | 3.297         | 3.135           | 2.884           | 3.364          |
| Total                  | 3.842         | 3.613           | 3.489           | 3.641          |
| Test F                 | 2.819**       | 5.418***        | 4.705***        | 3.195**        |

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

## 5. Análisis empírico y resultados del modelo

La primera hipótesis a contrastar es la relativa a la existencia de una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y los resultados, cuando éstos se miden a partir de la comparación con los objetivos, y considerándolos como el grado de cumplimiento de los objetivos de ventas, de cuota de mercado, de distribución y el grado de éxito en el lanzamiento de nuevos productos.

Para contrastar estas hipótesis se ha estimado un modelo de ecuaciones estructurales donde la orientación al mercado de una empresa, fruto de una orientación al cliente, a la competencia y una coordinación interfuncional, presenta una relación causal con el resultado (ver la Figura 1 para una mejor ilustración). Así, el modelo de ecuaciones estructurales está formado por 13 variables (5 correspondientes al constructo de orientación a los clientes, 4 al de orientación a la competencia y 3 al de coordinación interfuncional, y aquella correspondiente al resultado empresarial a analizar) y 4 medidas de funcionamiento (orientación al cliente, a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al mercado).

La Tabla 5 muestra los coeficientes  $\lambda$  estandarizados que recogen la relación entre la orientación al mercado y cada uno de los resultados analizados, así como las principales medidas de ajuste y de bondad de ajuste de estos modelos.

Las tres medidas básicas sobre el ajuste absoluto de los modelos ofrecidas en la Tabla 5 nos ayudan a señalar que son modelos estadísticamente signifi-

FIGURA 1.— Modelo de ecuaciones estructurales

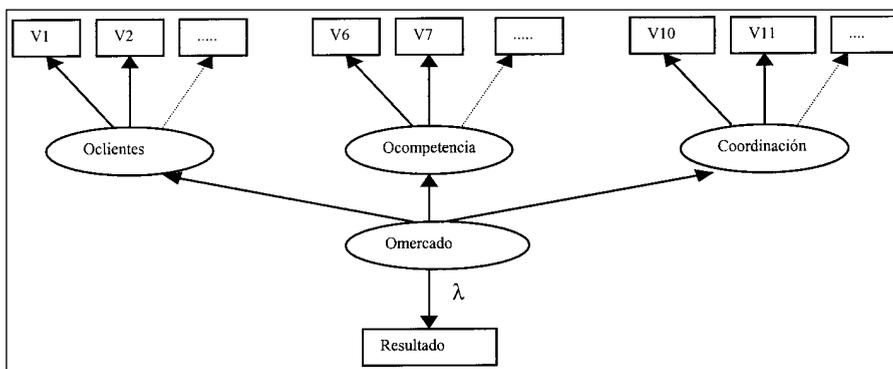


TABLA 5.— Relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

| Medidas de resultados | Coefficiente estandarizado $\lambda$ | t-value | Chi-cuadrado        | GFI   | RMSEA |
|-----------------------|--------------------------------------|---------|---------------------|-------|-------|
| OBJVTA                | 0.388                                | 5.751   | 112.721 (d.f. = 64) | 0.899 | 0.070 |
| OBJCUOTA              | 0.505                                | 4.615   | 115.269 (d.f. = 64) | 0.895 | 0.071 |
| OBJDISTR              | 0.511                                | 6.058   | 113.178 (d.f. = 64) | 0.900 | 0.070 |
| EXITONP               | 0.483                                | 6.134   | 107.371 (d.f. = 64) | 0.904 | 0.066 |

cativos y presentan niveles de GFI y de RMSEA normalmente aceptados. En la Tabla 5 se observa también que todos los coeficientes estandarizados son positivos y significativos al 5%. Por lo tanto, podemos aceptar las hipótesis 1 en la que se asume la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, cuando dichos resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos.

### 5.1. MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES MULTI-GRUPOS

De cara a testar la existencia del efecto moderador del tipo de estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados se ha construido un modelo de ecuaciones estructurales multi-grupo o «Multiple-group Structural Equation Model» (MSEM) (ver Scott-Lennox y Lennox 1995; Matsuno y Mentzer 2000). En nuestro análisis, cada grupo representa a las empresas que adoptan cada una de las estrategias que se desea analizar.

Estos modelos MSEM consisten en realizar un análisis simultaneo de ecuaciones estructurales para cada uno de los grupos de forma que se pueda examinar si existen diferencias significativas entre los coeficientes estructurales de cada grupo. En nuestro caso, nos interesa analizar si el parámetro que recoge la relación entre la orientación al mercado y los resultados es significativamente distinto según se trate de empresas que desarrollen un tipo u otro de estrategia empresarial. Por lo tanto, y una vez clasificada e identificada la

muestra según el tipo de estrategia desarrollada, se procede a estimar dos modelos de ecuaciones estructurales donde a uno de ellos se ha impuesto la restricción de que el coeficiente  $\lambda$  es igual para cada una de las estrategias y al otro modelo se le deja libre o sin restricción permitiendo ahora que el parámetro  $\lambda$  pueda variar libremente según el tipo de estrategia o grupo, es decir,  $\lambda_j$ . La diferencia entre los valores del ratio de verosimilitud de la Chi-cuadrado de ambos modelos nos servirá para aceptar o rechazar la hipótesis de igualdad de esos parámetros una vez se compare este resultado con su correspondiente valor en la tabla de la Chi-cuadrado.

El uso de esta metodología se justifica por dos razones. Primero porque este modelo empírico parte de uno teórico permitiendo al investigador dar una respuesta empírica y precisa a ello, y determinar si el modelo teórico propuesto es aceptable o no. Segundo porque representa una continuidad al análisis factorial confirmatorio expuesto anteriormente, aportando además un mayor valor a las propiedades psicométricas del modelo.

En el proceso de modelización se eliminó del análisis aquellas empresas que adoptan una estrategia reactiva por dos motivos. Por un lado, debido al reducido tamaño de este grupo (sólo 9 empresas), y por otro, al hecho de que, por definición las empresas reactivas carecen de estrategia genérica, por lo que su comportamiento es muy ambiguo (Cabello et al. 2000; McDaniel y Kolarí 1987). A continuación, se reespecificó el modelo de ecuaciones estructurales para corregir dos resultados infractores que nos llevaron a fijar varianzas del error de medida con valores muy reducidos, concretamente las correspondientes a las del sub-grupo de analizadores y defensores<sup>12</sup>.

La Tabla 6 muestra los resultados de la estimación de los modelos de ecuaciones estructurales multi-grupo para cada uno de los resultados empresariales analizados. En la misma se puede observar como la diferencia de Chi-cuadrado es significativa para dos resultados, concretamente cuando el resultado es referido al logro de objetivos de distribución y al éxito en nuevos productos. En ambos casos el valor de la Chi-cuadrado resultante es superior a su valor correspondiente en tablas, de 9'917 para el caso de los objetivos de distribución y de 6'375 para el éxito de nuevos productos. De ahí que al nivel de significación del 5% podamos rechazar la hipótesis de igualdad de los parámetros en ambos resultados, y consiguientemente señalar que el tipo de estrategia influye en la relación entre la orientación al mercado y estos resultados. Sin embargo, no podemos concluir de esta forma cuando se trata de analizar el efecto moderador de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y el logro de los objetivos de ventas y de cuota de mercado. Por lo tanto, la hipótesis 2 la aceptamos sólo parcialmente.

Por otro lado, y como acabamos de señalar, los valores de la Chi-cuadrado para los resultados de objetivo de venta y de cuota son inferiores a su correspondiente valor de tablas (1.606 y 1.182, respectivamente). Por tanto,

<sup>12</sup> Ello implica que los modelos que comparan los grupos analizadores y defensores poseen más grados de libertad.

TABLA 6.— Efecto moderador de la estrategia genérica

| Medidas de resultados   | Modelo con restricción (Columna A) | Coefficiente del modelo con restricción (1) | Modelo sin restricción (Columna B) | Diferencia Chi-cuadrado (2) | Coefficientes del modelo sin restricción (1)  |
|---|------------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------|---|
| <i>OBJVTA</i><br>Objetivo venta                               | 251.941<br>(d.f.=196)              | $\lambda = 0.278$<br>(3.738)                | 250.335<br>(d.f.=194)              | 1.606<br>(d.f.=2)           | $\lambda_D = 0.254$ (1.616)<br>$\lambda_A = 0.135$ (0.639)<br>$\lambda_P = 0.406$ (3.389) |
| <i>OBJCUOTA</i><br>Objetivo cuota                             | 265.318<br>(d.f.=196)              | $\lambda = 0.374$<br>(5.023)                | 264.136<br>(d.f.=194)              | 1.182<br>(d.f.=2)           | $\lambda_D = 0.490$ (1.138)<br>$\lambda_A = 0.289$ (1.296)<br>$\lambda_P = 0.439$ (3.685) |
| <i>OBJDISTR</i><br>Objetivo distribución                      | 255.981<br>(d.f.=196)              | $\lambda = 0.389$<br>(4.430)                | 246.064<br>(d.f.=194)              | 9.917***<br>(d.f.=2)        | $\lambda_D = 0.579$ (3.759)<br>$\lambda_A = 0.501$ (2.057)<br>$\lambda_P = 0.262$ (2.134) |
| <i>EXITONP</i><br>Éxito nuevos productos en función objetivos | 272.62<br>(d.f.=196)               | $\lambda = 0.373$<br>(5.214)                | 266.245<br>(d.f.=194)              | 6.375**<br>(d.f.=2)         | $\lambda_D = 0.503$ (2.268)<br>$\lambda_A = 0.517$ (1.904)<br>$\lambda_P = 0.414$ (3.440) |

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

(1) Entre paréntesis están recogidos los t-value de los coeficientes.

(2) Esta columna refleja la diferencia de los valores de la Chi-cuadrado de la columna A y columna B. Los valores de tabla de una Chi-cuadrado para dos grados de libertad son 4.61, 5.99 y 9.21 al nivel de significación de 10%, 5% y 1%, respectivamente.

en base a estos resultados no podemos rechazar la hipótesis de igualdad de los parámetros. A su vez, si miramos los valores de los coeficientes del modelo no restringido recogidos también en la Tabla 6 podemos ver que sólo para el caso de los prospectores, el coeficiente es significativo al 5%. En este caso no podemos aceptar la hipótesis 3 que asume que la relación entre la orientación al mercado y la consecución de los objetivos de ventas y de cuota de mercado es mayor entre las empresas prospectoras que entre las defensoras.

Si nos centramos ahora en analizar el resultado basado en el éxito de nuevos productos, la Tabla 6 muestra que hay diferencias significativas en el valor de la Chi-cuadrado y que los valores de los diferentes coeficientes según el tipo de estrategia presentan niveles de significación aceptables (sólo el valor del coeficiente de los analizadores es algo inferior a 1.96). En concreto, el valor del coeficiente de los analizadores es de 0'517 y el de los prospectores es de 0'414. Por lo tanto, en base a estos resultados podemos aceptar la hipótesis 4 donde se asumía que la relación entre la orientación al mercado y el resultado medido como el logro de los objetivos en relación al nivel de éxito en los nuevos productos es superior en el caso de empresas que adopten una estrategia analizadora que prospectora.

Para el caso del resultado basado en el logro de los objetivos de distribución, las diferencias en la Chi-cuadrado también nos permite fijarnos en el valor de los diferentes coeficientes estimados según el tipo de estrategia adoptada. Tal y como se desprende de la Tabla 6, todos los coeficientes son significativos al 5% siendo el coeficiente correspondiente al de las defensoras muy superior al de las prospectoras, concretamente 0'579 frente 0'262. Por consiguiente se puede aceptar la hipótesis 5.

## **6. Conclusiones y líneas futuras de investigación**

Una primera conclusión relevante de nuestro trabajo es que la orientación al mercado tiene unos efectos muy positivos en los resultados de la empresa, incluso cuando los resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos propuestos. Por tanto esta investigación se une al gran número de estudios empíricos que han confirmado la influencia directa de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. En nuestro caso comprobamos que existe una relación entre la orientación al mercado y la obtención de los objetivos de ventas, de cuota de mercado, de distribución y el éxito en el lanzamiento de nuevos productos. Estos dos últimos criterios de resultados pertenecen más bien al campo del análisis de la eficacia del marketing, y la relación entre la orientación al mercado y dichos criterios de resultados es sin duda más novedosa, ya que ha sido mucho menos estudiada.

Por lo que respecta al efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, medidos a partir de la comparación con los objetivos, la presente investigación ofrece unas evidencias de carácter mixto. Mientras que no conseguimos probar el efecto moderador de dicha estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de carácter operativo (ventas y cuota de mercado), sí obtuvimos confirmación al efecto moderador cuando se analiza la relación entre la orientación al mercado y las medidas más propias de la eficacia del marketing (éxito de los nuevos productos y objetivo de distribución).

Con respecto a la ausencia de efectos moderadores de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados de carácter operativo, las evidencias obtenidas son contrarias a las de Matsuno y Mentzer (2000). Sin embargo, cabe recordar que la medición de estos resultados operativos es diferente en ambas investigaciones. La principal diferencia radica en que mientras Matsuno y Mentzer (2000) evalúan los resultados operativos a partir del crecimiento de la cuota de mercado y de las ventas de la empresa en comparación con la competencia, en nuestro trabajo estos resultados se han medido a través del grado de cumplimiento de los objetivos de cuota y de ventas. Pensamos que esta diferencia es importante ya que la comparación con la competencia da la medida de la eficacia de una empresa, mientras que la comparación con los objetivos ofrece una valoración principalmente de la eficiencia (Vorhies y Morgan 2003; Walker y Ruekert 1987). Por tanto, si bien las empresas prospectoras persiguen de forma prioritaria los resultados en forma de ventas y de cuota de mercado, su comportamiento estratégico no fomenta precisamente la eficiencia sino más bien la eficacia (Rodríguez 2001). Tal como quedó patente en una investigación de Govindarajan (1988), las empresas prospectoras conceden poca importancia a la obtención de los presupuestos, es decir, a las actuaciones basadas en el output obtenido en función de los objetivos fijados. De lo anterior se deduce que la estrategia genérica en este caso no actúa como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y estos criterios de resultados, ya que medidos de tal forma dichos resultados no resultan prioritarios para las empresas prospectoras.

Por el contrario, en el caso del comportamiento estratégico de las empresas defensoras se propicia fundamentalmente la eficiencia por encima de la eficacia (Lado 1997; McKee, Varadarajan y Pride 1989; Rodríguez 2001; Segev 1989). La consecución del objetivo de distribución tiene más que ver con la adopción de un comportamiento eficiente que con la eficacia de dicha empresa. Parece razonable que en este caso la estrategia genérica tenga un efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y el resultado.

El éxito en el lanzamiento de un nuevo producto en comparación al objetivo previsto tiene también mayor relación con la eficiencia que con la eficacia (Walker y Ruekert 1987). Como sabemos, las empresas analizadoras presentan características propias tanto de los prospectores como de los defensores (Miles y Snow 1978). Por otro lado, no son tan eficientes como los defensores (Hambrick 1983), pero en sus áreas estables funcionan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados (Rodríguez 2001). Un punto fuerte de los analizadores es la habilidad para responder (imitar) a los prospectores pero conservando la eficiencia en las operaciones (Parnell y Wright 1993; Snow y Hrebiniak 1980). De lo anterior concluimos que en el caso de las empresas analizadoras existe una mayor concordancia entre su perfil estratégico y el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto, medido en comparación con los objetivos, que entre las empresas prospectoras. Por consiguiente, parece lógico que la orientación al mercado tenga una mayor influencia en este tipo de resultados entre las empresas analizadoras que entre las prospectoras.

A la vista de los resultados obtenidos podemos concluir que la orientación al mercado se configura como un recurso especialmente valioso cuando existe una coherencia entre la estrategia adoptada por la empresa, el tipo de resultado prioritario, y la forma de medición de dicho resultado. Por tanto, la estrategia genérica ejerce de variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados si el tipo de resultado contemplado y la forma de medición del mismo es coherente con el objetivo prioritario de dicha tipología estratégica. Así, la estrategia genérica modera la relación entre la orientación al mercado, las ventas y la cuota de mercado medidos en comparación con la competencia, pero no modera la relación entre la orientación al mercado, las ventas y la cuota de mercado medidos en comparación con los objetivos de la empresa, puesto que en este caso el perfil estratégico de los prospectores no encaja con un comportamiento orientado a ser más eficiente que otras tipologías estratégicas a la hora de conseguir los objetivos de ventas y de cuota.

La conclusión final que extraemos es que para que la estrategia genérica modere la relación entre la orientación al mercado y los resultados debe de producirse una coherencia entre la tipología estratégica, el tipo de resultado considerado, y la forma de medición que se hace del mismo.

Nuestro trabajo presenta una serie de limitaciones, entre las que destacan las características de la muestra utilizada. En este sentido, somos conscientes que el haber utilizado una muestra de empresas de un solo sector y en las que hemos excluido a las empresas más pequeñas dificulta la generalización de los resulta-

dos. Puede considerarse también una limitación la medición subjetiva y no objetiva de la orientación al mercado y de los resultados. Con todo, la mayoría de trabajos sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados proceden de este modo (Jaworski y Kohli 1990; Matsuno, Mentzer y Özsumer 2002; Narver y Slater 1990; Slater y Narver 1994); además, existen estudios que demuestran la correlación existente entre la medición subjetiva y objetiva de una determinada variable (Dess y Robinson 1984; Pearce, Robins y Robinson 1987).

Con el objetivo de superar las limitaciones señaladas y avanzar en el conocimiento de aspectos que no se han tratado en la presente investigación proponemos una serie de investigaciones futuras. En primer lugar, abordar un estudio parecido en otras muestras de empresas, en concreto, entre empresas de otros sectores y de tamaños más reducidos. Asimismo creemos interesante replicar el presente trabajo realizando una medición objetiva de los resultados de la empresa, aunque somos conscientes de la dificultad que ello comporta.

Con todo, en nuestra opinión, las principales propuestas de investigación futura pasarían, por un lado, por realizar un trabajo que verificara el efecto moderador de la estrategia genérica medida a través de otras tipologías estratégicas a las de Miles y Snow (1978), como por ejemplo, las de Porter (1980). Por otro lado, otra interesante propuesta de investigación consiste en replicar el presente trabajo utilizando estos y otros criterios de resultados y comparando el efecto mediador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados cuando los resultados se miden a partir de la comparación con la competencia y cuando se miden en comparación con los objetivos. De este modo seríamos capaces de añadir mayores evidencias a la teoría formulada en el presente trabajo en el sentido que el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados depende del grado de coherencia entre la tipología estratégica de que se trate, el tipo de resultado considerado y la forma de medición de dicho resultado.

## Referencias bibliográficas

- ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M.<sup>a</sup> L. y VÁZQUEZ, R. (2000), «Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado efectos moderadores en la relación O.M.-Resultados», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, núm. 1, págs. 7-41.
- AMBLER, T. (2000), *Marketing and the bottom line. The new metrics of corporate wealth*, Prentice-Hall, Financial Times, London.
- ANSOFF, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- APPIAH-ADU, K. (1998), «Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, págs. 25-45.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. (1998), «Strategic proactivity and firm approach to the natural environment», *Academy of Management Journal*, vol. 41, núm. 5, págs. 556-567.
- ARMSTRONG, J. S. y OVERTON, T. S. (1977), «Estimating non response bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, vol. 14 (agosto), págs. 396-402.
- AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997), «Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies», *Industrial Marketing Management*, vol. 26, págs. 385-402.

- AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1999), «Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis», *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 11/12, págs. 1003-1037.
- BAKER, W. E. y SINKULA, J. M. (1999), «The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 4, págs. 411-427.
- BIGNÉ, E.; VILA, N. y KÜSTER, I. (2000), «Competitive positioning and market orientation: Two Interrelated Constructs», *European Journal of Innovation Management*, vol. 3, núm. 4, págs. 190-198.
- BUZZELL, R. D. y GALE, B. T. (1987), *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*. The Free Press, New York.
- CABELLO, C.; GARCÍA, M.; JIMÉNEZ, A. y RUIZ, J. (2000), «Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: Un análisis empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 7, págs. 365-381.
- CHAFFE, E. E. y KRAKOWER, J. Y. (1988), *The Impact of Resource Predictability and Management Strategy on Performance*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- CHANG, T. Z y CHENG, S.-J. (1998), «Market orientation, Service quality and Business profitability: A Conceptual model and empirical evidence», *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, págs. 246-264.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P. y VARADARAJAN, P. R. (1990), «Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: A multiple measures-based study», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 365-383.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, F. E. (1993), «Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57, págs. 23-37.
- DESS, G. G. y DAVIES, P. S. (1984), «Porter's Generic Strategies as Determinants of Group Membership and Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 3, págs. 467-488.
- DESS, G. G. y ROBINSON, R. B. (1984), «Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 265-273.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993), «Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, págs. 93-101.
- DOYLE, P. y WONG, V. (1998), «Marketing and competitive performance: an empirical study», *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 5/6, págs. 514-535.
- DVIR, D.; SEGEW, E. y SHENHAR, A. (1993), «Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow Typology», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 155-162.
- FOX-WOLFGRAMM, S. J.; BOAL, K. B. y HUNT, J. G. (1998), «Organizational adaptation to institutional change: A Comparative study of first-order change in prospector and defender banks», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, págs. 87-126.
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. (1983), «An empirical analysis of strategy types», *Strategic Management Journal*, vol. 4, págs. 153-173.
- GATIGNON, H. y XUEREBA, J. M. (1997), «Strategic orientation of the firm and new product performance», *Journal of Marketing Research*, vol. 34 (febrero), págs. 77-90.
- GOVINDARAJAN, V. (1988), «A Contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 31 (diciembre), págs. 828-853.
- GREENLEY, G. E. (1995), «Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies», *British Journal of Management*, vol. 6, núm. 1, págs. 1-13.

- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999), *Análisis Multivariante de Datos*, Ed. Prentice-Hall, Madrid.
- HAMBRICK, D. C. (1980), «Operationalizing the concept of business-level strategy in research», *Academy of Management Review*, vol. 5, núm. 4, págs. 567-575.
- (1983), «Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles & Snow strategic types», *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 1, págs. 5-26.
- HENDERSON, B. D. (1970), *Perspectives on the Product Portfolio*, Ed. Boston Consulting Group, MA.
- HOFER, C. W. y SCHENDEL, D. E. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul.
- JAMES, W. L. y HATTEN, K. J. (1995), «Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking», *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 161-168.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993), «Market orientation: Antecedents and consequences», *Journal of Marketing* vol. 57 (julio), págs. 53-70.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. (1990), «Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54 (abril), páginas 1-18.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUNGER, Ch. (1998), «Examining the market orientation-performance relationship: a context specific study», *Journal of Management*, vol. 24, núm. 2, págs. 201-233.
- LADO, N. (1995), *Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos*, Tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid.
- (1997), «La tipología de estrategias de Miles & Snow: un estudio aplicando una escala multi-item», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, págs. 33-43.
- LLONCH, J. (1993), *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Edición Gestión 2000, Barcelona.
- LLONCH, J. y EUSEBIO, R. (2000), «Tipologías estratégicas de Miles & Snow, organización y eficacia del marketing de la empresa», *Actas IX International Conferencia AEDEM*, Temuco, Chile, págs. 299-307.
- LLONCH, J.; EUSEBIO, R. y LÓPEZ, P. (2002), «Un análisis empírico de los efectos del Marketing como cultura organizativa en la función de Marketing de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 2, págs. 7-22.
- LLONCH, J. y LÓPEZ, P. (2002), «La integración organizativa de las actividades de marketing: factores condicionantes y consecuencias», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 11, págs.5-27.
- LUKAS, B. A. (1999), «Strategic type, Market orientation and the balance between adaptability and adaptation», *Journal of Business Research*, vol. 45, págs. 147-156.
- MARTÍN, E. y COSSÍO, F. J. (2001), «La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española», *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, núm. 1, págs. 33-64.
- MATSUNO, K. y MENTZER, J. T. (2000), «The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship», *Journal of Marketing*, vol. 64 (octubre), págs. 1-16.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y ÖZSOMER, A. (2002), «The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance», *Journal of Marketing*, vol. 66 (julio), págs. 18-32.
- MAVONDO, F. T. (1999), «Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance», *Journal of Strategic Marketing*, páginas 237-250.

- MCDANIEL, S. W. y KOLARI, J. W. (1987), «Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology», *Journal of Marketing*, vol. 51 (octubre), páginas 19-30.
- McKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R. y PRIDE, W. M. (1989), «Strategic adaptability and firm performance a market-contingent perspective», *Journal of Marketing*, vol. 53 (julio), págs. 21-35.
- MILES, R. E. y SNOW, Ch. C. (1978), *Organizational strategy structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- MORGAN, R. E. y STRONG, C. A. (1998), «Market orientation and dimensions of strategic orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 11/12, páginas 1051-1073.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on a business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54 (octubre), págs. 20-35.
- PARNELL, J. A. y WRIGHT, P. (1993), «Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles & Snow typology», *British Journal of Management*, vol. 4, págs. 29-36.
- PEARCE, J. A.; ROBBINS, D. K. y ROBINSON, R. B. (1987), «The impact of grand strategy and planning formality on financial performance», *Strategic Management Journal*, vol. 8 (marzo-abril), págs. 125-134.
- PELHAM, A. M. (2000), «Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 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 the Academy of Marketing Science*, vol. 24, núm. 1, págs. 27-43.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. y WIDING, R. E. (2000), «The antecedents and consequences of market orientation in Australia», *Australian Journal of Management*, vol. 25, núm. 2, págs. 119-144.
- RAMASWANY, K.; THOMAS, A. S. y LITCHERT, R. J. (1994), «Organizational performance in a regulated environment: The role of strategic orientation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 63-74.
- ROBINSON, R. B. Jr. y PEARCE, II, J. A. (1988), «Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance», *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 43-60.
- RODRÍGUEZ, J. M. (2001), «Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow», Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Documento de trabajo, núm. 237, Universidad de Oviedo.
- RUEKERT, R. W. (1992), «Developing a market orientation: An organizational strategy perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, págs. 225-245.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L. y ÁLVAREZ, L. I. (2000), «Estrategias de marketing en la fase inicial de vida del mercado», Documento de trabajo núm. 205, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L.; SANZO, M. J.; VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L. I. (2001), «La orientación al mercado como recurso organizativo: Influencia en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa», *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Málaga, págs. 381-404.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L.; SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I. y VÁZQUEZ, R. (2002), «El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 6, núm. 1, págs. 7-36.

- SCOTT-LENNOX, J. y LENNOX, R. D. (1995), «Sex-race differences in social support and depression in older low-income adults», en *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*. Sage Publications, págs. 199-216.
- SEGEV, E. (1989), «A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 487-505.
- SHAW, R. (1998), *Improving Marketing Effectiveness*, The Economist Books, London.
- 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*, vol. 27, núm. 10, págs. 33-51.
- (1994), «Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?», *Journal of Marketing*, vol. 58 (enero), págs. 46-55.
- (1996), «Competitive strategy in the market-focused business», *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, págs. 159-174.
- SNOW, Ch. C. y HREBINIAK, L. (1980), «Strategy, distinctive competence and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25 (junio), pág. 317.
- STATHAKOPOULOS, V. (1998), «Enhancing the performance of marketing managers. Aligning strategy, structure and evaluation systems», *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 5/6, págs. 536-558.
- TRESPALACIOS, J. A.; DEL RÍO, A. B.; IGLESIAS, V. y SANZO, M. J. (1997), «Dimensiones de la orientación al mercado y sus efectos en las empresas del sector agroalimentario», *IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, págs. 427-443.
- VARELA, J. A.; CALVO, A. y BENITO, L. (1996), «Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica», *VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, págs. 301-310.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y ÁLVAREZ, L. I. (2001), «Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, págs. 69-90.
- VORHIES, D. W. y MORGAN, N. A. (2003), «A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance», *Journal of Marketing*, vol. 67, núm. 1, págs. 100-115.
- WALKER, O. C. y RUEKERT, R. W. (1987), «Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework», *Journal of Marketing*, vol. 51, págs. 15-33.
- ZAHRA, S. A. y PEARCE, J. A. (1990), «Research evidences on the Miles-Snow typology», *Journal of Management*, vol. 16, núm. 4, págs. 751-768.
- ZEITHAML, C. P. y FRY, L. W. (1984), «Contextual and strategic differences among mature business in four dynamic performance situations», *Academy of Management Journal*, vol. 27, págs. 841-860.