

EL ENTORNO COMPETITIVO Y SUS EFECTOS MODERADORES EN LOS VALORES CULTURALES Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS ORIENTADAS AL MERCADO

Agustín Quintana Déniz, Asunción Beerli Palacio y Josefa D. Martín Santana
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

RESUMEN

Desde la perspectiva del marketing estratégico hacia la orientación al mercado, la mayoría de las investigaciones han sido de carácter teórico o conceptual y no han aportado evidencias empíricas del papel moderador del entorno. En este trabajo intentamos contribuir al desarrollo de la perspectiva del marketing estratégico hacia la orientación al mercado, aportando una evidencia empírica sobre el papel moderador de las turbulencias del mercado y tecnológicas en los niveles y fuerza de la relación entre los valores culturales y capacidades de las empresas orientadas al mercado y los resultados empresariales. Los resultados de nuestra investigación revelan la ausencia de efectos moderadores de las turbulencias del mercado y la existencia de unos efectos moderadores mixtos de las turbulencias tecnológicas en los niveles medios y relaciones de las capacidades de las empresas orientadas al mercado.

Palabras clave: Turbulencias del Mercado y Tecnológica, Valores Culturales y Capacidades de las Empresas Orientadas al Mercado.

SUMMARY

From the strategic marketing perspective of market orientation, most research works have been of a theoretical or conceptual nature and have not provided empirical evidence of the moderating role of the environment. In this work, we attempt to contribute to the development of a strategic marketing perspective of market orientation. To that end, we provide empirical evidence of the impact of market and technological moderating role on the levels and strength of the relationship between the cultural values and capabilities of market oriented firms' and business performance. The results of our study, while showing that market turbulence has no effect, reveal some mixed effects of technological turbulence on the average levels and relationships of the capabilities of market orientated companies.

Keywords: Market and Technological turbulence, Cultural Values and Capabilities of Market Oriented companies



1. INTRODUCCIÓN

El estudio de los efectos moderadores del entorno sobre la relación entre la orientación al mercado (OM), desde las perspectivas cultural y del comportamiento, y los resultados empresariales ha sido objeto de atención por parte de los investigadores, con la finalidad de controlar y explicar por qué en algunas investigaciones no se ha contrastado un efecto positivo y significativo entre la OM y los resultados empresariales. Sin embargo, durante el último quinquenio del Siglo XX, ha surgido una abundante bibliografía sobre la OM desde la perspectiva del marketing estratégico (LAFFERTY y HULT, 2001), que, en general, o bien han sido de carácter teórico o conceptual, o bien, en las aplicaciones empíricas han utilizado escalas de medida de la OM desarrolladas desde las perspectivas de la coordinación interfuncional (NARVER y SLATER, 1990) y del proceso de la información de mercado (KOHLI, JAWORSKI y KUMAR, 1993; JAWORSKI y KOHLI, 1993).

Desde la perspectiva del marketing estratégico, la OM contribuye a la creación de valor al cliente y puede ser fuente de ventaja competitiva porque se considera un recurso raro, difícil de imitar, sostenible y susceptible de múltiples aplicaciones para el logro de la ventaja competitiva (HUNT y MORGAN, 1995, 1996; MORGAN y STRONG, 1998).

Desde un punto de vista empírico, la gran mayoría de los trabajos han demostrado una influencia positiva y directa, o bien una influencia positiva e indirecta, mediatizada por la innovación, de la OM sobre los resultados empresariales. No obstante, existen evidencias empíricas sobre la ausencia de efectos estadísticamente significativos entre la OM y los resultados empresariales o alguna de sus dimensiones (DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER, 1993; NARVER, JACOBSON y SLATER, 1993; GREENLEY, 1995a,b; VARELA GONZÁLEZ, BENITO TORRES Y CALVO SILVOSA, 1996; LLONCH ANDREU y WALIÑO DÁVILA, 1996; SELNES, JAWORSKI y KOHLI, 1996; PELHAM y WILSON, 1996; PARKINSON y CHAMBERS 1998). Esta aparente contradicción podría explicar-

se por la utilización de distintas escalas de medida de la OM, indicadores y formas de medir los resultados empresariales, así como por la posibilidad de que esta relación esté moderada por el entorno competitivo (DAY y WENSLEY, 1988, KOHLI y JAWORSKI, 1990; SLATER y NARVER, 1994). Siguiendo a SLATER y NARVER (1994), la existencia de unos posibles efectos moderadores en la relación entre OM y resultados empresariales es consistente con los argumentos y evidencias empíricas que establecen que la eficacia de una orientación estratégica es contingente de las dinámicas del entorno (HAMBRICK, 1983; MCKEE, VARADARAJAN y PRIDE, 1989).

Sobre la base de un nuevo modelo de valores culturales y capacidades de las empresas orientadas al mercado y de innovación, y de los argumentos teóricos y evidencias empíricas sobre los efectos moderadores del entorno en las relaciones de la OM, el objetivo esencial de este trabajo se centra en evaluar si las dinámicas del entorno, particularmente las turbulencias de mercado y tecnológicas, moderan los niveles y efectos de los valores culturales y capacidades de las empresas OM y de innovación sobre los resultados empresariales.

2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING ESTRATÉGICO

Desde la perspectiva del marketing estratégico, la OM está representada por unas capacidades superiores para entender y satisfacer a los clientes (DAY, 1994a), siendo sus principales características: (a) un conjunto de creencias que ponen los intereses del cliente en primer lugar (DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER 1993); (b) la habilidad de la organización para generar, diseminar y usar información superior sobre los clientes y competidores (KOHLI y JAWORSKI 1990), y (c) la aplicación coordinada de los recursos interfuncionales para la creación de valor superior al cliente (NARVER y SLATER, 1990; SHAPIRO, 1989).



Desde esta óptica, la OM enfatiza los procesos de creación de valor al cliente, la importancia del aprendizaje organizativo como nexo de unión entre las dimensiones culturales y del comportamiento de la OM, y la visión de la empresa como conjunto de recursos (DAY, 1994a; HUNT y MORGAN, 1995, 1996; TUOMINEN y MÖLLER, 1996; TUOMINEN, MÖLLER y RAJALA, 1997, ATHANASSOPOULOS y SPANOS, 1998; LI y CALANTONE, 1998). Así mismo, las aportaciones más recientes en esta línea de investigación tienen unos mayores rasgos estratégicos, como se desprende, por un lado, de la consideración explícita de la OM como competencias auxiliares para la formulación de la estrategia (BISP, 1999) o, por otro, de la inclusión de la capacidad de pensamiento estratégico entre el conjunto de capacidades de las empresas orientadas al mercado (DAY, 1999b).

Siguiendo la propuesta de DAY (1999b), las empresas OM poseen los siguientes elementos distintivos: (a) una cultura orientada hacia el exterior, (b) las capacidades de comprensión del mercado, de relación con los clientes y de pensamiento estratégico y (c) una estructura organizativa, sistemas de información, control e incentivos que permiten a la empresa anticiparse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes y del entorno. En este trabajo nos centraremos en los valores culturales, en las capacidades de las empresas OM y en la capacidad de innovación para examinar los efectos moderadores de las turbulencias del entorno en sus interrelaciones y consecuencias sobre los resultados empresariales.

De acuerdo con HOMBURG y PFLEESSER (2000), los valores culturales probablemente son el componente más relevante que distingue una cultura organizativa orientada al mercado. Esencialmente, estos valores están representados por el acuerdo entre todos los niveles, funciones y departamentos sobre la razón de ser de la empresa, el compromiso del personal con los objetivos de la empresa, el reconocimiento de la importancia del aprendizaje para el logro de una ventaja competitiva, el interés de la alta dirección en la búsqueda de ideas innovadoras y preocupación por la innovación y el

cambio, y por una toma de decisiones participativa (DAY, 1994b; SINKULA, BAKER y NOORDEWEIR, 1997; HURLEY y HULT, 1998, y MENON, BHARADWAJ, ADIDAM, y EDISON, 1999). El elemento cultural de las empresas OM es un antecedente de sus comportamientos (KOHLI y JAWORSKI, 1990; HOMBURG y PFLEESSER, 2000) y facilita la creación de una base de conocimiento compartido en la que se apoyan las capacidades de las empresas OM (DAY, 1999b). Consecuentemente, establecemos nuestra primera hipótesis como sigue:

H1: Los valores culturales orientados al mercado influyen directa y positivamente en las capacidades de seguimiento y comprensión, de relación con los clientes y de pensamiento estratégico

La capacidad de seguimiento y comprensión del mercado hace referencia al compromiso con el conocimiento y seguimiento frecuente y profundo del mercado (clientes, distribuidores y competencia), a la integración de este conocimiento en las fases del proceso de desarrollo de nuevos productos y a la utilización de la investigación de mercados (NARVER y SLATER, 1990; JAWORSKI y KOHLI, 1993; DAY 1994a; DAY 1999b).

La capacidad de relación con el cliente se identifica con la existencia de una estrecha colaboración con los clientes más importantes, la integración de la información en sistemas conjuntos, y la puesta en práctica de una política de actuación diferenciada con aquellos clientes de mayor potencial de ventas a largo plazo (GANESAN, 1994; SIGUAW, SIMPSON y BAKER, 1998; DAY 1999b). La inclusión de la capacidad de relación con los clientes en el conjunto de capacidades que distinguen a las empresas OM refleja una concepción amplia del marketing, en el sentido de que no se limita a la dimensión transaccional sino que tiene en cuenta la dimensión relacional del marketing (GRÖNROOS, 1989, 1994). Desde el punto de vista de los recursos, este planteamiento es consistente con la consideración de que una relación continua con un



conjunto de clientes es el activo más importante de la empresa (WEBSTER, 1992). Así mismo, BIGNÉ ALCAÑIZ (1997) defiende que el mayor énfasis en las relaciones a largo plazo y las alianzas estratégicas pueden integrarse dentro del marketing relacional y de la orientación al mercado.

La capacidad de pensamiento estratégico está relacionada con la utilización del análisis estratégico para identificar los temas clave y las fuentes de ventaja competitiva, con la incorporación de un conocimiento profundo sobre los clientes y la competencia como punto de partida para los procesos de planificación, y con la identificación de las contingencias y desarrollo de planes para hacerles frente (DAY, 1999b). Esta capacidad es consistente con el concepto de visión de futuro de HAMEL y PRAHALAD (1994), lo que facilita que el elemento respuesta de la orientación al mercado no sea exclusivamente reactivo, es decir que facilite la formulación de estrategias proactivas (JAWORSKI y KOHLI, 1996).

Las capacidades de las empresas OM permiten el logro de mejores resultados empresariales porque mejoran (NARVER, JACOBSON y SLATER, 1993; DAY, 1999b): (a) la eficiencia en la identificación, atracción y retención de los clientes de los clientes más valiosos; (b) la satisfacción de los empleados, y (c) la satisfacción de los clientes. Por otra parte, muchos estudios empíricos han confirmado el efecto positivo de la OM sobre los resultados empresariales, generalmente desde las perspectivas de la coordinación interfuncional (NARVER y SLATER, 1990) o de la del proceso de la información de mercado (JAWORSKI y KOHLI, 1993). En base a las consideraciones previas y a las evidencias empíricas disponibles, establecemos las siguientes hipótesis:

H2: La capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directa y positivamente sobre los resultados empresariales

H3: La capacidad de relación con los clientes influye directa y positivamente sobre los resultados empresariales

La capacidad de pensamiento estratégico facilita el compromiso del personal de la empresa y dota de flexibilidad y profundidad a los procesos de planificación estratégica (DAY, 1999b). Consistente con el planteamiento de BISP (1999) sobre las competencias auxiliares para la creación de mayor valor al cliente, hemos considerado a la capacidad de pensamiento estratégico una competencia auxiliar que puede influir directa y positivamente en las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado y de relación con los clientes. Consecuentemente, establecemos la siguiente hipótesis:

H4: La capacidad de pensamiento estratégico influye directa y positivamente sobre las capacidades de seguimiento y comprensión del mercado (H4a) y de relación con los clientes (H4b)

Como hemos adelantado, el modelo sobre el que evaluaremos el papel moderador de las dinámicas del entorno también incorpora a la capacidad de innovación. La capacidad de innovación enfatiza el reconocimiento de la empresa en cuanto a su liderazgo sobre la innovación, tanto en el ámbito de los procesos administrativos y de producción como en el de los productos (DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER, 1993).

El papel mediador de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se fundamenta en las características que comparten la orientación al mercado y la innovación, representadas por su mayor participación social, interconexión con las redes personales de su sistema, contacto con los agentes de cambio, exposición con los canales de comunicación interpersonales y compromiso con la obtención activa de información (ROGERS, 1995; VERHEES, 1998). En términos generales, parece que la orientación al mercado favorece el desarrollo de las capacidades centrales relativas a la innovación, a la calidad y al servicio. Dichas capacidades generan las ventajas competitivas relacionadas con la mayor lealtad de los clientes, el mayor éxito de los nuevos produc-

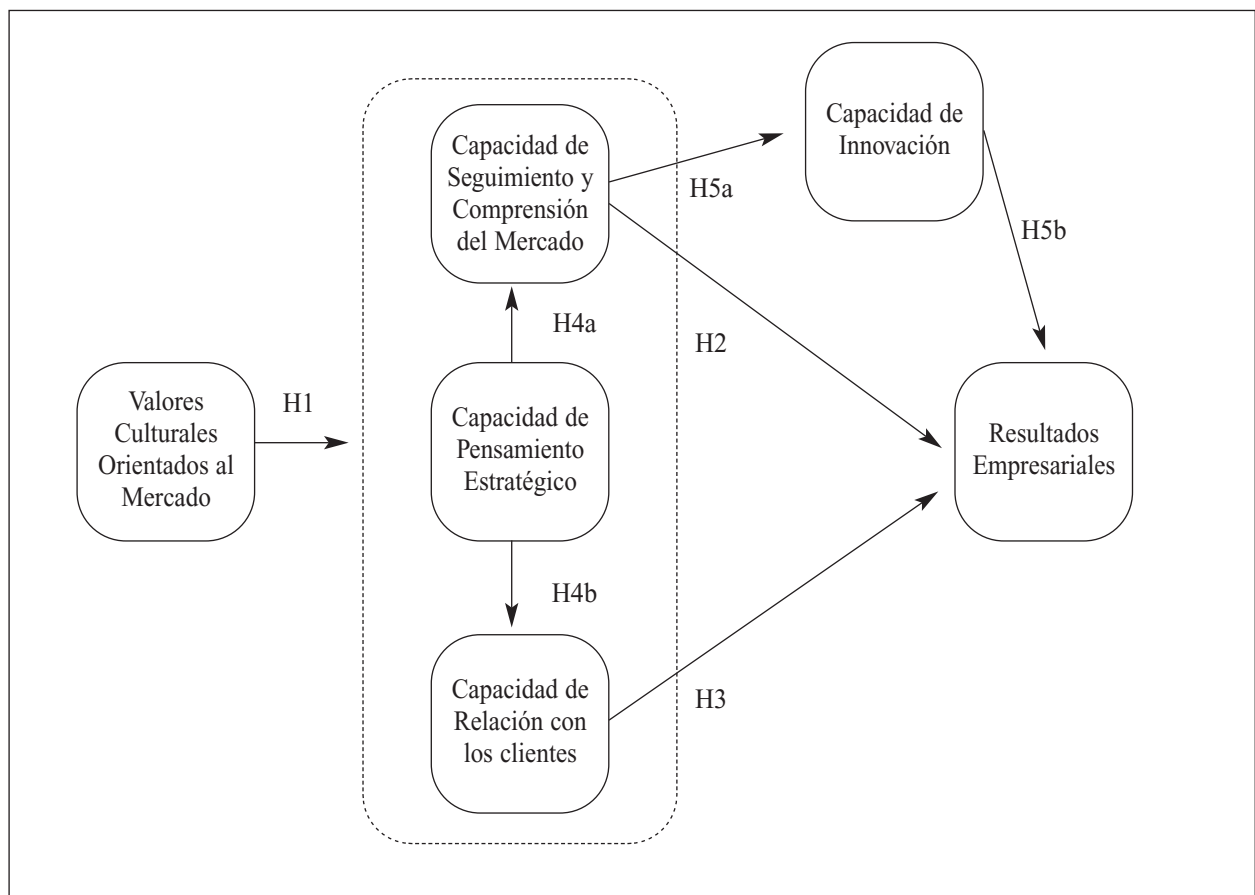


tos, las mayores cuotas de mercado y el logro de mejores resultados empresariales de rentabilidad y crecimiento de las ventas (SLATER y NARVER, 1994). Asimismo, este papel mediador también ha sido contrastado por HAN, KIM y SRIVASTAVA (1998), HURLEY y HULT (1998), BAKER y SINKULA (1999a) y LADO y MAYDEU-OLIVARES (1999). En estos trabajos, la OM se basa fundamentalmente en una concepción transaccional del marketing, consecuentemente, establecemos que la capacidad de innovación media entre las capacidades que recogen la adopción de la dimensión transaccional del marketing, esto es, la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, y los resultados empresariales. Por consiguiente, establecemos que:

H5: La capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directa y positivamente sobre la capacidad de innovación (H5a) y, a su vez, la capacidad de innovación influye directa y positivamente sobre los resultados empresariales (H5b)

En el gráfico 1 representamos el modelo de relaciones hipotéticas entre los valores culturales, las capacidades de las empresas OM, la capacidad de innovación y los resultados empresariales, sobre el que examinaremos los posibles efectos moderadores de las dinámicas del entorno.

GRÁFICO 1
Modelo de valores culturales y capacidades de las empresas OM



3. LAS TURBULENCIAS DEL ENTORNO COMO VARIABLES MODERADORAS EN LOS NIVELES MEDIOS Y EN LAS CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Para DUNCAN (1972) el entorno lo constituyen todos los factores físicos y sociales externos a la organización que afectan al proceso de toma de decisiones en la organización. A partir de esta definición del entorno, GLAZER y WEISS (1993) establecen que un mercado con entorno turbulento es aquel en el que (1) se producen grandes índices de cambio entre periodos (en magnitud y/o dirección) en los indicadores o “valores” de las variables clave del entorno y (2) existe una considerable incertidumbre e impredecibilidad de los valores futuros de estas variables. Así, un mercado turbulento se caracteriza porque es continuamente dinámico, volátil y existen marcadas discontinuidades respecto a sus características e indicadores de demanda y crecimiento.

En la literatura de la OM, las turbulencias del entorno, de mercado y tecnológicas, han sido consideradas tanto variables moderadoras que influyen en la fuerza o intensidad de los efectos de la OM sobre sus consecuencias, generalmente, los resultados empresariales, como variables moderadoras que influyen en el grado o niveles de OM.

3.1. Papel moderador de las turbulencias del entorno en la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

Siguiendo a KOHLI y JAWORSKI (1990), en entornos de altas turbulencias de mercado, caracterizados por una alta variabilidad de las preferencias de los clientes, hay una mayor probabilidad de que con el transcurso del tiempo se desajuste la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y, consecuentemente, el efecto de la OM sobre los resultados empresariales será mayor. En contraste, a mayor

estabilidad de las preferencias de los clientes, es decir, menor turbulencia del mercado, se requerirán menores ajustes del marketing *mix* para satisfacer las necesidades de los clientes y, por tanto, el efecto de la OM sobre los resultados será menor. En esta línea, ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES (2000) identificaron dos dimensiones de las turbulencias de mercado que influyen positivamente en la relación entre la OM y los resultados empresariales: el dinamismo o cambios en la composición y preferencias del mercado y la incertidumbre asociada al comportamiento de mercado.

Respecto a las turbulencias tecnológicas, su efecto moderador hipotético es relativamente controvertido. Así, KOHLI y JAWORSKI (1990) plantean que en mercados tecnológicamente turbulentos, en los que el desarrollo tecnológico ofrece múltiples oportunidades competitivas, la OM podría ser menos importante para el logro de mejores resultados que en aquellos mercados tecnológicamente más estables. Sin embargo, ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES (2000) consideran que estos argumentos podrían no ser universales y que en determinadas situaciones las turbulencias tecnológicas tuviesen un efecto moderador positivo en la relación entre la OM y los resultados de la empresa. En este sentido, la OM le permitiría a la empresa detectar, desde el punto de vista de sus clientes, las aplicaciones de las nuevas tecnologías con mayor potencial comercial, mejorar sus productos anticipándose a las necesidades del mercado y, en consecuencia, alcanzar mejores resultados.

Las evidencias empíricas no son concluyentes respecto al papel moderador de las turbulencias de mercado y tecnológicas en la relación de la OM, de sus dimensiones o del aprendizaje organizativo con los resultados empresariales. Así, muchas de las investigaciones consultadas no encontraron relaciones significativas o concluyentes (DIAMANTOPOULOS y HART, 1993; JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994; GRAY, MATEAR y MATHESON, 1998; PARKINSON y CHAMBERS, 1998; GRAY, GREENLEY, MATEAR y MATHESON, 1999; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000), otras



contrastaron unos efectos moderadores opuestos a los esperados (SLATER y NARVER, 1994; GREENLEY, 1995b; GATIGNON y XUERE, 1997; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000) o, por el contrario, contrastaron positivamente unos efectos moderadores de las turbulencias del entorno (HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998; KUMAR, SUBRAMANIAN y YAUGER, 1998).

Concretamente, SLATER y NARVER (1994) contrastaron dos “efectos homologadores”¹ negativos: la turbulencia del mercado en la relación OM y rentabilidad de la inversión y la turbulencia tecnológica en la relación OM y el éxito de los nuevos productos. GREENLEY (1995b) constató un efecto moderador negativo de la turbulencia de mercado en la relación OM y rentabilidad de la inversión. GATIGNON y XUERE (1997) identificaron empíricamente un efecto moderador negativo de la incertidumbre de la demanda en la relación orientación a la competencia y el resultado de los nuevos productos. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES (2000) constataron un efecto moderador negativo de la incertidumbre del mercado sobre la relación entre la OM y los resultados relativos a la competencia. Por el contrario, otras investigaciones han contrastado positivamente estos efectos moderadores en la relación OM, innovación y resultados empresariales (HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998), o en la relación directa OM y resultados empresariales (KUMAR, SUBRAMANIAN y YAUGER, 1998).

La falta de confirmación empírica de los efectos moderadores de las turbulencias del entorno en la relación OM y resultados sugiere que, en general, independientemente de estas condiciones del entorno, la OM contribuye al éxito empresarial (JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994; CADOGAN, DIAMANTOPULOS y SIGUAW, 1998; KUMAR, SUBRAMANIAN y YAUGER, 1998; PARKINSON y CHAMBERS, 1998; GRAY, GREENLEY, MATEAR y MATHESON, 1999; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE

y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000). Las empresas que asignan recursos importantes al conocimiento de sus clientes y competidores y coordinan las actividades de todas las funciones de la empresa para el esfuerzo integrado de creación de valor alcanzan mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y éxito en el lanzamiento de los nuevos productos. Por tanto, la propuesta básica a refutar es que la empresa que esté más orientada al mercado está en mejor situación para el éxito bajo cualquier condición del entorno (SLATER y NARVER, 1994; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000).

Sobre la base de los argumentos expuestos, y a pesar de la ausencia de evidencias empíricas concluyentes sobre el efecto moderador de las turbulencias de mercado y tecnológicas, así como de la controversia existente sobre la importancia de la OM para el logro de mejores resultados en mercados de alta turbulencia tecnológica, formulamos las siguientes hipótesis:

H6: A mayor turbulencia de mercado, mayor impacto positivo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados empresariales

H7: A mayor turbulencia tecnológica, mayor impacto positivo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado sobre los resultados empresariales

3.2. Papel moderador de las turbulencias del entorno en los niveles medios de orientación al mercado

Las turbulencias de mercado y tecnológicas también han sido consideradas en la literatura como antecedentes de la OM y de la orientación al aprendizaje (VARELA GONZÁLEZ, BENITO TORRES y CALVO SILVOSA, 1996; PELHAM y WILSON, 1996; GOUNARIS

¹ SLATER y NARVER (1994) identificaron la existencia de unos efectos moderadores específicos o “efectos homologadores” que, a pesar de no-interactuar con la variable predictora, es decir, no afectar a la pendiente de la regresión, contribuyen a explicar la variación de los resultados.



y AVLONITIS, 1997; BIGNÉ ALCAÑIZ, MOLINER TENA, SÁNCHEZ GARCÍA y VALLET BELLMUNT, 1998; GUTIÉRREZ ARRANZ, ANTÓN MARTÍN y VARELA GONZÁLEZ, 1998; CADOGAN y PAUL, 1999; FARRELL, 1999). Sin embargo, las evidencias empíricas disponibles no han aportado resultados concluyentes, lo que junto a la disparidad de escalas utilizadas para medir las turbulencias del entorno, dificulta la comparación de los resultados de las distintas investigaciones y el aportar evidencias consistentes.

Respecto a las turbulencias de mercado como antecedente de la OM, VARELA GONZÁLEZ, BENITO TORRES y CALVO SILVOSA (1996) no encontraron relaciones significativas de las dimensiones de la turbulencia del mercado relativas a la dinámica de las preferencias y a la novedad de los clientes sobre los comportamientos orientados al mercado. Igualmente, PELHAM y WILSON (1996) tampoco contrastaron la relación entre la dinámica del mercado y la OM. Por el contrario, en otras investigaciones se encontraron relaciones positivas de las turbulencias del mercado con la orientación al aprendizaje (FARRELL, 1999).

En lo que se refiere a la turbulencia tecnológica como antecedente de la OM, VARELA GONZÁLEZ, BENITO TORRES y CALVO SILVOSA (1996) verificaron el efecto negativo de la turbulencia tecnológica en las dimensiones de la OM relativas a la rapidez en la detección de los cambios, a la prontitud en la diseminación de la información y al diseño de la respuesta. GOUNARIS y AVLONITIS (1997) verificaron una relación positiva del ritmo de cambio tecnológico sobre la OM. LI y CALANTONE (1998) verificaron una relación positiva del cambio tecnológico en la dimensión proceso de conocimiento de la competencia y una relación no significativa en las dimensiones proceso de conocimiento de los clientes y conexión de marketing e I+D, y CADOGAN y PAUL (1999) una relación positiva de la turbulencia tecnológica sobre la OM.

Hay que resaltar que la dirección e influencia de las variables explicativas del resultado de la empresa pueden ser contrarias a su efecto como variables moderadoras en la relación OM y resultados (GRAY, MATEAR y MATHESON, 1998; GRAY,

GREENLEY, MATEAR y MATHESON, 1999). Esta aparente contradicción podría explicarse porque aunque las empresas adopten comportamientos más orientados al mercado para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno, a corto plazo esas mismas influencias del entorno podrían tener una mayor influencia directa y negativa sobre medidas del resultado como la rentabilidad, crecimiento de las ventas y cuota de mercado. No obstante, las condiciones adversas del mercado podrían tener incluso un mayor impacto negativo sobre los resultados si las empresas no adoptasen una mayor OM (GRAY, MATEAR y MATHESON, 1998).

Existen resultados empíricos contradictorios sobre la influencia de las variables del entorno en los resultados empresariales. Por un lado, se han aportado evidencias de un efecto directo y negativo (a) del cambio tecnológico sobre la rentabilidad económica (NARVER y SLATER, 1990); (b) del cambio tecnológico sobre el resultado general de la empresa (BAKER y SINKULA, 1999b); (c) de la turbulencia del mercado sobre la rentabilidad, lo que sugiere que los costes aumentan cuando aumenta la turbulencia (GRAY, MATEAR y MATHESON, 1998), y (d) de la incertidumbre del mercado sobre los resultados respecto a la competencia, y de los objetivos e intensidad de la competencia sobre los resultados respecto a la competencia (ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000). Por otro lado, otros autores han contrastado evidencias positivas de las contingencias del entorno sobre los resultados empresariales. Específicamente, del cambio tecnológico sobre el éxito de los nuevos productos (GREENLEY, 1995b) y del dinamismo del mercado sobre los resultados respecto a la competencia (ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000).

Sobre la base de las consideramos teóricas y evidencias empíricas expuestas, entendemos que si se producen grandes, inciertos e impredecibles cambios en las preferencias y comportamiento de los clientes, así como en el entorno tecnológico del sector, el desarrollo de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de innovación podría facilitar el logro de una ventaja competi-



va y, por tanto, contribuir al logro de unos mejores resultados. En consecuencia, postulamos que:

H8: A mayor turbulencia del mercado, mayores capacidades de las empresas orientadas al mercado y de innovación

H9: A mayor turbulencia tecnológica, mayores capacidades de las empresas orientadas al mercado y de innovación

3.3. Metodología empleada en la investigación

El procedimiento metodológico seguido en la presente investigación ha sido la realización de una encuesta sobre un universo delimitado por el conjunto de empresas españolas con más de 75 empleados, identificadas con los códigos SIC 20, 34, 35, 36, 37 y 38. En el cuadro siguiente exponemos la ficha técnica.

CUADRO 1
Ficha técnica de la investigación

Delimitación del universo	Empresas españolas con más de 75 empleados pertenecientes a los sectores de fabricación de alimentos y bebidas, y fabricación de maquinaria eléctrica y electrónica, incluidas en el directorio <i>Dun and Bradstreet</i> España, noviembre de 2000
Ámbito geográfico	Nacional (España)
Población	1.060 empresas
Método recogida de información	Cuestionario postal auto-administrado
Procedimiento de muestreo	Auto-selección. Se contactó con todas las empresas
Informantes clave	Miembros del equipo de alta dirección de las empresas; preferentemente, directores generales y de marketing
Tamaño muestra y Tasa de respuestas	150 empresas y 13,8%
Nivel de confianza	95% $Z= 1,96$ $p = q = 50\%$
Error muestral	7,43%
Fecha del trabajo de campo	Enero-mayo 2001

De los análisis estadísticos realizados deducimos la ausencia de sesgo de no respuestas (ARMSTRONG y OVERTON, 1977), así como que la muestra es representativa de la población de la que procede, tal como indican los resultados del test de Kolmogorov-Smirnov entre las distribuciones acumuladas de la población y la muestra agrupadas en deciles (diferencia máxima, 10,6%, correspondiente al séptimo decil del intervalo de ventas, entre 27,754 y 39,065 millones de euros).

Debido a la necesidad de obtener respuestas de informantes competentes y con conocimiento suficiente sobre las variables analizadas (MENON, BHARADWAJ, ADIDAM y EDISON, 1999), siguiendo las recomendaciones de PHILLIPS (1981) y KUMAR, STERN y ANDERSON (1993), intentamos realizar una cuidadosa selección de los informantes y obtener respuestas de varios informantes. Las altas correlaciones entre las respuestas de los informantes en la submuestra de 44 empresas integrada por dos encuestados por empresa (cultura



orientada al mercado $r_{\xi_1} = 0,610$; capacidad de seguimiento y comprensión del mercado $r_{\eta_1} = 0,499$, capacidad de relación con los clientes $r_{\eta_2} = 0,692$; capacidad de pensamiento estratégico $r_{\eta_3} = 0,592$; capacidad de innovación $r_{\eta_4} = 0,821$; resultados de los nuevos productos $r_{\eta_5} = 0,662$, y resultados globales $r_{\eta_6} = 0,597$), así como el nivel de competencia de los informantes en la muestra de 150 empresas y un único informante por empresa (véase Anexo 1), nos sugieren una fiabilidad y competencia aceptables de los informantes.

En cuanto a los instrumentos de medida utilizados, a partir de una exhaustiva revisión, se identificaron distintos instrumentos de medida que, en general, parecían recoger el contenido y alcance de dichos constructos. Este conjunto de escalas iniciales fue sometido a dos pretest. El primer pretest se realizó con tres expertos en marketing y el segundo pretest se realizó mediante entrevistas en profundidad a 8 directores generales pertenecientes a 7 empresas localizadas en la provincia de Las Palmas. El resultado de este proceso fue la obtención de un conjunto de escalas iniciales. En el Anexo 2 recogemos los ítems de las escalas Likert de 7 puntos que finalmente se utilizaron para medir los constructos incluidos en el modelo.

Particularmente, en lo que se refiere a las escalas de medida de las turbulencias del entorno utilizadas en esta investigación, también tipo Likert de 7 puntos, incluyeron diversos ítems en sentido inverso (V1, V4 y V8) que fueron recodificados para su análisis posterior. Las turbulencias del mercado se midieron por la propuesta realizada por VARELA GONZÁLEZ, BENITO TORRES y CALVO SILVOSA (1996) que reduce a una escala de dos dimensiones (dinámica de las preferencias y novedad de los clientes actuales) la escala de JAWORSKI y KOHLI (1993). Por su lado, las turbulencias tecnológicas se midieron adaptando la escala de JAWORSKI y KOHLI (1993) que intenta recoger el ritmo de cambios tecnológicos en el sector, las oportunidades que genera el cambio tecnológico, la imprevisibilidad de la tecnología futura, los efectos de las nuevas tecnologías en los nuevos

productos y la importancia de los avances tecnológicos para el sector.

Para evaluar empíricamente las cinco primeras hipótesis relativas a las interrelaciones entre los valores culturales, las capacidades de las empresas OM, la capacidad de innovación y las medidas de los resultados empresariales, (H1-H5), estimamos un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el *software* Amos 4.01.

Por su parte, para evaluar las hipótesis relativas a los efectos moderadores de las turbulencias del entorno en la fuerza de las relaciones causales (H6 y H7) estimamos un modelo de trayectorias equivalente al modelo estructural propuesto, ya que los tamaños de los grupos sobre los que se realizan las comparaciones eran relativamente pequeños para ajustar un modelo estructural y, consecuentemente, contrastar estas hipótesis moderadoras, puesto que el tamaño de la muestra influye en la estimación e interpretación de los resultados, así como en el nivel de ajuste del modelo estimado por el ratio de máxima verosimilitud (HAIR, ANDERSON, TATHAM y BLACK, 1999). A partir de este modelo de trayectorias estimado sobre la muestra total, mediante el procedimiento de análisis de grupos (ARBUCKLE y WOTHKE, 1999), seguimos los siguientes pasos para contrastar los efectos moderadores de las turbulencias del entorno.

En primer lugar, estimamos los parámetros de las regresiones correspondientes a las dos submuestras obtenidas de la división la muestra total en función del valor de la mediana en las respectivas escalas. En segundo lugar, realizamos los tests de diferencias chi-cuadrado entre los modelos sin restricciones y los modelos con igualdad de pesos de regresión en ambos grupos. En tercer lugar, identificamos las relaciones causales en las que existían diferencias significativas. En cuarto lugar, fijamos la restricción de igualdad de parámetros en aquellas relaciones en las que no existían diferencias significativas en los pesos de la regresión y realizamos un nuevo test de diferencias chi-cuadrado respecto al modelo sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión. Y, finalmente,



comparamos los índices de bondad de ajuste entre los modelos con y sin restricciones de igualdad de los pesos de regresión.

Por su parte, para evaluar las dos últimas hipótesis (H8 y H9) realizamos una serie de tests ANOVA dividiendo la muestra total de empresa en dos submuestras, altas y bajas turbulencias del entorno, utilizando el valor de la mediana de las respectivas escalas. Estos procedimientos nos permiten contrastar la existencia de diferencias significativas entre los niveles de las dimensiones del modelo estructural explicadas por las turbulencias de mercado y tecnológicas.

3.4. Análisis de los resultados

El modelo estructural estimado, que sirve de base para la evaluación de los efectos moderadores de las turbulencias del entorno, presenta un buen ajuste a los datos ($\chi^2= 203,884$; $p= 0,074$; GFI= 0,888; RMSEA= 0,033; RMR= 0,054; TLI= 0,975; y AGFI= 0,852). Así mismo, todas las escalas utilizadas en este modelo muestran unas propiedades psicométricas aceptables (véase Anexo 3). Por una parte, los indicadores seleccionados, *alfa* de Cron-

bach, fiabilidad compuesta y varianza extraída, se encuentran muy cerca o por encima de los umbrales recomendables. Por otra parte, se aporta evidencia de la validez convergente de las escalas utilizadas en el modelo estructural, tal y como indican todos los estimadores estandarizados de los modelos de medida, significativos y mayores que 0,5.

Con relación a las propiedades psicométricas de las medidas utilizadas de las turbulencias del entorno, los análisis factoriales exploratorios con rotación *varimax* y, posteriormente, los modelos confirmatorios estimados, nos revelan que la turbulencia de mercado está adecuadamente representada ($\chi^2= 2,402$; $p= 0,121$; GFI= 0,992; RMSEA= 0,097; RMR= 0,074; TLI= 0,833; NFI=0,957; y AGFI= 0,921) por una estructura bidimensional (dinámica de las preferencias y novedad de los clientes actuales) y la turbulencia tecnológica por una estructura unidimensional ($\chi^2= 0,526$; $p= 0,769$; GFI= 0,988; RMSEA= 0,000; RMR= 0,033; TLI= 1,026; NFI= 0,997; y AGFI= 0,961). Del examen de los estimadores de estos modelos de medida se deduce que la validez convergente de ambos instrumentos es aceptable (véase tabla 1); es decir, cumplen la condición de sustancialidad (STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991).

TABLA 1
Análisis factorial confirmatorio

Indicadores de Turbulencia Tecnológica	Estimador estándar
V1 ← Dinámica de las preferencias	0,605
V2 ← Dinámica de las preferencias	0,440 *
V3 ← Novedad de clientes actuales	0,631 *
V4 ← Novedad de clientes actuales	0,624
Indicadores de Turbulencia Tecnológica	Estimador estándar
V5 ← Turbulencia tecnológica	0,879 *
V6 ← Turbulencia tecnológica	0,785
V7 ← Turbulencia tecnológica	0,385 *
V8 ← Turbulencia tecnológica	0,624 *

(*) $p \leq 0,05$



En cuanto a la fiabilidad de estos instrumentos (véase tabla 2), los indicadores de las dos dimensiones del constructo turbulencia del mercado no alcanzan los umbrales mínimos recomendados, aun-

que cada dimensión solo está representada por dos variables observadas. En cambio, la turbulencia tecnológica, representada por cuatro variables observadas, alcanza un nivel aceptable de fiabilidad.

TABLA 2
Análisis de fiabilidad

Dimensiones	Fiabilidad compuesta	Varianza Extraída	Alfa de Cronbach
Turbulencia del Mercado:			
Dinámica de las preferencias	0,4312	0,2799	0,4158
Novedad de clientes actuales	0,5650	0,3938	0,5649
Turbulencia Tecnológica	0,7751	0,4816	0,7536

Debido a la escasa fiabilidad de la escala original y por razones de validez de contenido, la turbulencia del mercado se midió calculando el promedio del modelo de medida ponderado por los estimadores de regresión estandarizados de las variables observadas.

Como hemos adelantado, los reducidos tamaños de las submuestras obtenidas en función de las turbulencias del mercado (altas y bajas turbulencias del mercado, 72 y 74 empresas, respectivamente) y de las turbulencias tecnológicas (74 empresas en cada submuestra) justifican la estimación de un modelo de trayectorias equivalente al modelo estructural. Siguiendo las recomendaciones de GERBING y ANDERSON (1988), las puntuaciones de las variables del modelo de trayectorias se corresponden con el promedio, ponderado por los pesos de regresión estandarizados, de las puntuaciones observadas en los indicadores de los respectivos modelos de medida.

Atendiendo a sus efectos en los índices de bondad de ajuste global, en el modelo de trayectorias se establecieron correlaciones entre los errores de predicción de (a) la capacidad de pensamiento estratégico y los resultados de los nuevos productos (Ψ_{53}) y (b) la capacidad de seguimiento y com-

prensión del mercado y la capacidad de relación con los clientes (Ψ_{21}). Como se puede observar en el Anexo 4, el modelo estructural y el de trayectorias son equivalentes, tal y como refleja la significación de los parámetros estructurales y el solapamiento de los respectivos intervalos de los coeficientes de regresión de ambos modelos.

El modelo de trayectorias estimado (véase gráfico 2 y tabla 3), presenta un grado de ajuste aceptable ($\chi^2= 11,855$; $p= 0,065$; GFI= 0,978; RMSEA= 0,081; RMR= 0,014; TLI= 0,943; NFI=0,969; y AGFI= 0,899) y todos los parámetros estructurales son significativos, excepto el coeficiente de regresión entre la capacidad de relación con los clientes y los resultados globales ($p= 0,447$). No obstante, se confirma un efecto positivo e indirecto de la capacidad de relación con los clientes con los resultados globales. Por consiguiente, como se deduce de los coeficientes de regresión estimados entre las dimensiones del modelo de trayectorias, se aceptan las cinco primeras hipótesis que establecen las interrelaciones entre los valores culturales de las empresas OM, las capacidades de las empresas OM, la capacidad de innovación y los resultados de la empresa, tanto de los nuevos productos como globales.



GRÁFICO 2
Modelo de trayectorias: pesos de regresión y coeficientes de correlación múltiple al cuadrado

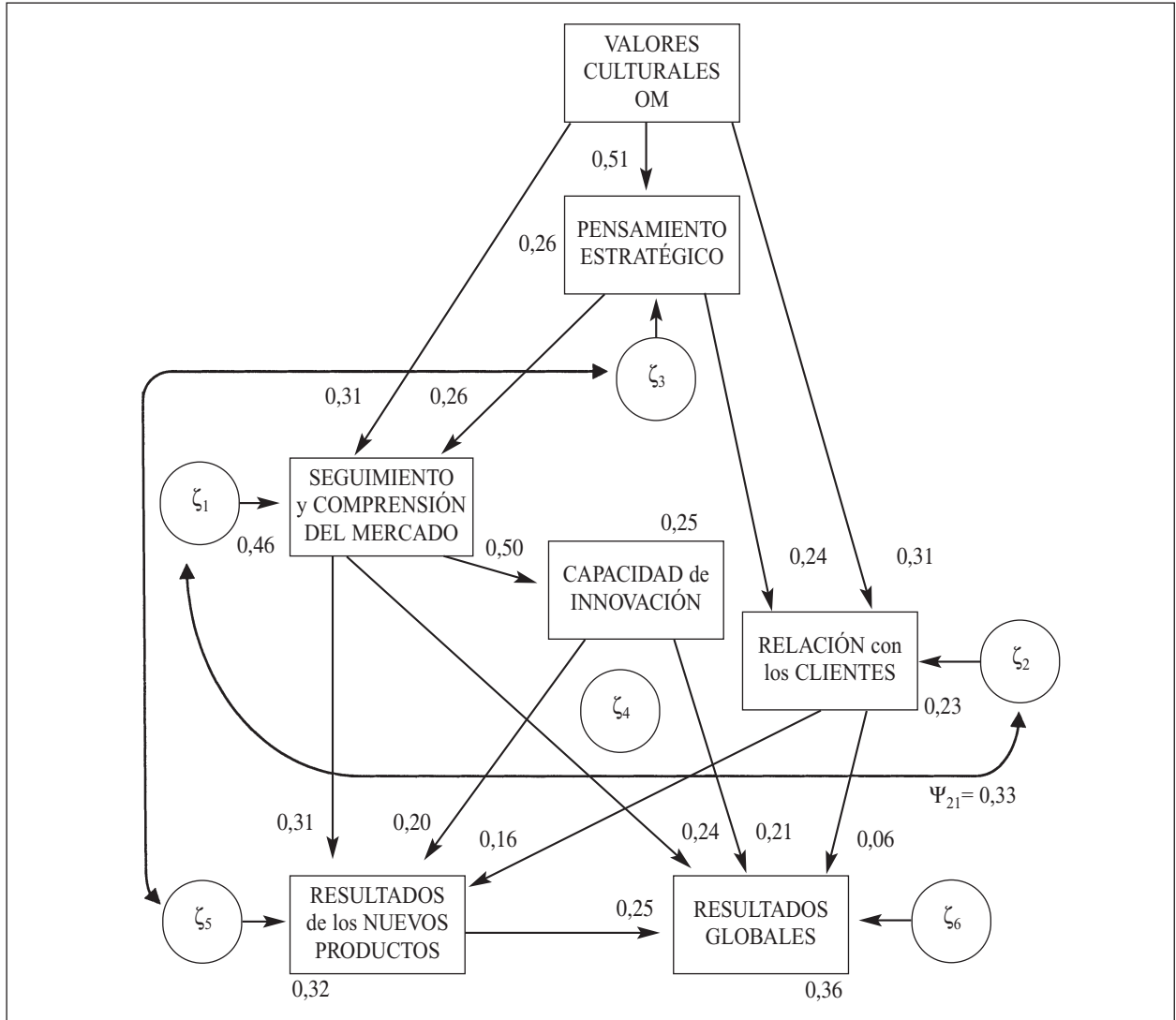


TABLA 3
Modelo de trayectorias

Regresiones y correlaciones entre las variables				Estimador estándar
Pensamiento estratégico	←	(γ_3)	Valores Culturales O.M.	0,514 *
Seguimiento/comprensión	←	(γ_1)	Valores Culturales O.M.	0,507 *
Relación con los clientes	←	(γ_2)	Valores Culturales O.M.	0,308 *
Capacidad de innovación	←	(β_{41})	Seguimiento/comprensión	0,504 *
Rdo. nuevos productos	←	(β_{51})	Seguimiento/comprensión	0,307*
Resultados globales	←	(β_{61})	Seguimiento/comprensión	0,244 *
Rdo. nuevos productos	←	(β_{52})	Relación con los clientes	0,157*
Resultados globales	←	(β_{62})	Relación con los clientes	0,060 n.s.
Seguimiento/comprensión	←	(β_{13})	Pensamiento estratégico	0,257 *
Relación con los clientes	←	(β_{23})	Pensamiento estratégico	0,238 *
Rdo. nuevos productos	←	(β_{54})	Capacidad de innovación	0,197 *
Resultados globales	←	(β_{64})	Capacidad de innovación	0,206 *
Resultados globales	←	(β_{65})	Rdo. nuevos productos	0,245 *
Error pensam. estratégico	←	(Ψ_{53})	Error rdo nuevos productos	0,327 *
Error seg./comprensión	←	(Ψ_{21})	Error relación con clientes	0,188 *

(n.s.) "no significativo"

(*) $p \leq 0,05$

Como se puede observar en la tabla 4, que recoge el valor de los tests de diferencias Chi-Cuadrado ($\Delta\chi^2$) entre el modelo sin restricciones y cada uno de los modelos en los que se ha establecido una restricción de igualdad de parámetros de la regresión en los grupos de alta y baja turbulencia del mercado, no existen diferencias significativas entre ninguno de los coeficientes de regresión de ambos grupos. El modelo con igualdad entre todos los pesos de regresión es una mejor representación de los datos ($\chi^2_{25} = 29,608$; $p = 0,239$) que el modelo sin restricciones de igualdad entre los pesos de regresión ($\chi^2_{12} = 22,317$; $p = 0,034$). Los resultados de estos análisis ($\Delta\chi^2_{13} = 7,290$; $p = 0,887$) implican el rechazo de la hipótesis H_6 , por lo que el grado de

turbulencia del entorno del mercado no modera la influencia de las capacidades de las empresas orientadas al mercado en los resultados empresariales.

Por otra parte, los resultados de nuestros análisis indican que el nivel de turbulencia tecnológica tan solo modera significativamente ($\Delta\chi^2_{1} = 4,949$; $p = 0,026$) el efecto de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado sobre los resultados globales (véase tabla 5). El modelo que establece las restricciones de igualdad entre cada par de estimadores de los pesos de la regresión, excepto el parámetro b_{61} , no es significativamente distinto del modelo sin restricciones de igualdad entre los coeficientes de regresión en ambos grupos ($\chi^2_{12} = 13,877$; $p = 0,309$).



TABLA 4
Turbulencia del mercado: Test de diferencias chi-cuadrado (χ^2)

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas que operan en los entornos de baja y alta turbulencia del mercado			$\Delta\chi^2$
Seguimiento/comprensión	←	(γ_1) Valores Culturales O.M.	0,031 n.s.
Pensamiento estratégico	←	(γ_3) Valores Culturales O.M.	1,064 n.s.
Relación con los clientes	←	(γ_2) Valores Culturales O.M.	0,980 n.s.
Seguimiento/comprensión	←	(β_{13}) Pensamiento estratégico	0,340 n.s.
Relación con los clientes	←	(β_{23}) Pensamiento estratégico	0,355 n.s.
Capacidad de innovación	←	(β_{41}) Seguimiento/comprensión	0,003 n.s.
Resultados globales	←	(β_{61}) Seguimiento/comprensión	1,233 n.s.
Rdo. nuevos productos	←	(β_{51}) Seguimiento/comprensión	0,570 n.s.
Resultados globales	←	(β_{64}) Capacidad de innovación	0,068 n.s.
Rdo. nuevos productos	←	(β_{54}) Capacidad de innovación	0,015 n.s.
Resultados globales	←	(β_{62}) Relación con los clientes	2,584 n.s.
Rdo. nuevos productos	←	(β_{52}) Relación con los clientes	0,255 n.s.
Resultados globales	←	(β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,462 n.s.
- Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo			7,290 n.s.

(n.s.) "no significativo"

Complementariamente, se comprueba la bondad de ajuste del modelo que establece las restricciones de igualdad entre cada par de estimadores de los pesos de la regresión en ambos grupos, excepto el parámetro β_{61} ($\chi^2_{24} = 33,065$; $p = 0,103$). Sin embargo, se constata que en entornos de alta turbulencia tecnológica, la influencia directa de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado en los resultados globales

no es significativa ($\beta_{61} = 0,100$, $t = 0,811$), mientras que en entornos de baja turbulencia tecnológica es significativa y positiva ($\beta_{61} = 0,382$, $t = 3,592$). Por tanto, según estos resultados la hipótesis $H7$ debe rechazarse, ya que la turbulencia tecnológica no modera positivamente el efecto de las capacidades de las empresas orientadas al mercado y de la capacidad de innovación sobre los resultados.



TABLA 5
 Turbulencia tecnológica: Test de diferencias chi-cuadrado (χ^2)

Restricciones de igualdad de los pesos de regresión en los grupos de empresas que operan en los entornos de baja y alta turbulencia del mercado			$\Delta\chi^2$
Seguimiento/compreñsion	←	(γ_1) Valores Culturales O.M.	2,732 n.s.
Pensamiento estratégico	←	(γ_3) Valores Culturales O.M.	0,067 n.s.
Relación con los clientes	←	(γ_2) Valores Culturales O.M.	0,192 n.s.
Seguimiento/compreñsion	←	(γ_{13}) Pensamiento estratégico	0,874 n.s.
Relación con los clientes	←	(γ_{23}) Pensamiento estratégico	0,401 n.s.
Capacidad de innovación	←	(β_{41}) Seguimiento/compreñsion	0,859 n.s.
Resultados globales	←	(β_{61}) Seguimiento/compreñsion	4,949 n.s.
Rdo. nuevos productos	←	(β_{51}) Seguimiento/compreñsion	0,696 n.s.
Resultados globales	←	(β_{64}) Capacidad de innovación	1,339 n.s.
Rdo. nuevos productos	←	(β_{54}) Capacidad de innovación	0,797 n.s.
Resultados globales	←	(β_{62}) Relación con los clientes	1,845 n.s.
Rdo. nuevos productos	←	(β_{52}) Relación con los clientes	1,514 n.s.
Resultados globales	←	(β_{65}) Rdo. nuevos productos	0,929 n.s.
-	Igualdad entre todos los pesos de regresión del modelo		18,884 n.s.
-	Igualdad entre todos los pesos de regresión, excepto (β_{61})		13,877 n.s.

(n.s.) "no significativo"

(*) $p \leq 0,05$

De los tests ANOVA realizados sobre las dimensiones del modelo se desprende que no existen diferencias significativas en los niveles medios de las dimensiones de las empresas orientadas al mercado. Por tanto, se rechaza la hipótesis H_8 , por lo que el grado en que la cultura de las empresas se orienta al mercado ($p=0,370$) y los niveles de las capacidades de comprensión del mercado ($p=0,859$), de relación con los clientes ($p=0,513$), de pensamiento estratégico ($p=0,277$), y de innovación ($p=0,197$) no difieren en función de la turbulencia del entorno de mercado de las empresas.

Finalmente, respecto a las turbulencias tecnológicas, los tests ANOVA nos indican la existencia

de diferencias significativas en los niveles medios de la capacidad de innovación y de las dimensiones de la OM, excepto en la dimensión capacidad de comprensión del mercado ($p=0,269$).

De acuerdo con los datos recogidos en la tabla 6, en entornos caracterizados por una alta turbulencia tecnológica, los niveles medios de las dimensiones relativos a la cultura orientada al mercado, a la capacidad de relación con los clientes, a la capacidad de pensamiento estratégico y a la capacidad de innovación son significativamente mayores que los correspondientes a entornos de baja turbulencia tecnológica. Por consiguiente, se acepta parcialmente la hipótesis H_9 .



TABLA 6
Estadísticos descriptivos en entornos de baja y alta Turbulencia Tecnológica

Dimensiones y grupos		N	Media	Desv. Típica	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Max.
					Lím. Inf.	Lím. Sup.		
Valores Culturales Orientados al Mercado	Baja T. Tec.	74	2,747	0,455	2,642	2,853	1,246	3,725
	Alta T. Tec.	74	2,953	0,381	2,865	3,041	1,887	3,666
	Total	148	2,850	0,430	2,780	2,920	1,246	3,725
Capacidad de Comprensión del Mercado	Baja T. Tec.	74	2,364	0,449	2,260	2,468	0,845	3,233
	Alta T. Tec.	74	2,441	0,390	2,350	2,531	1,784	3,233
	Total	148	2,402	0,421	2,334	2,471	0,845	3,233
Capacidad de Relación con los Clientes	Baja T. Tec.	74	3,501	0,772	3,322	3,680	0,695	4,654
	Alta T. Tec.	74	3,746	0,738	3,576	3,917	1,356	4,863
	Total	148	3,624	0,762	3,500	3,748	0,695	4,863
Capacidad de Pensamiento Estratégico	Baja T. Tec.	74	2,145	0,371	2,059	2,231	0,694	3,468
	Alta T. Tec.	74	2,326	0,444	2,223	2,429	1,817	3,468
	Total	148	2,236	0,418	2,168	2,304	0,694	3,468
Capacidad de Innovación	Baja T. Tec.	74	4,049	1,339	3,739	4,359	0,881	6,167
	Alta T. Tec.	74	4,469	1,169	4,198	4,740	1,491	6,167
	Total	148	4,259	1,270	4,053	4,465	0,881	6,167

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los argumentos teóricos expuestos por KOHLI y JAWORSKI (1990) y SLATER y NARVER (1994), establecimos que, hipotéticamente, las turbulencias del mercado tienen unos efectos moderadores positivos. Sin embargo, los resultados de nuestros análisis indican la ausencia de tales efectos moderadores. A pesar del rechazo de las hipótesis relativas a las turbulencias del mercado, los resultados de nuestra investigación empírica son consistentes con los de JAWORSKI y KOHLI (1993), SLATER y NARVER (1994), CADOGAN, DIAMANTOPULOS y SIGUAW (1998); KUMAR, SUBRAMANIAN y YAUGER (1998), PARKINSON y CHAMBERS (1998), GRAY, GREENLEY, MATEAR y MATHESON (1999), ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES (2000). Por tanto, la propuesta básica a refutar es que la empresa que esté más orientada al mercado está en mejor situa-

ción para el éxito, independientemente del grado de turbulencia del mercado (SLATER y NARVER, 1994; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, SANTOS VIJANDE y VÁZQUEZ CASIELLES, 2000). En línea con los argumentos de SLATER y NARVER (1994) y los resultados de nuestros análisis, no sería recomendable ajustar el nivel de OM a las condiciones del entorno porque sería complejo y costoso y, al ser transitorias las condiciones de mercado, a largo plazo todos los mercados se encontrarán en condiciones que requieren una gran magnitud de OM –bajos crecimientos, alta hostilidad y cambios en las preferencias de los compradores–.

Por otra parte, hemos contrastado que los valores culturales orientados al mercado y las capacidades del modelo propuesto, excepto la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado, son mayores en entornos de alta turbulencia tecnológica. Así mismo, en contra de lo esperado, en entornos de baja turbulencia tecnológica, el efecto



directo de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado sobre los resultados globales no solo es mayor, sino que este efecto no es significativo en entornos de alta turbulencia tecnológica. No obstante, y dado que la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye directa, positiva y significativamente en la capacidad de innovación y en los resultados de los nuevos productos bajo cualquier condición de turbulencia tecnológica, se puede afirmar que indirectamente dicha capacidad de seguimiento y comprensión del mercado influye en los resultados globales en entornos de alta turbulencia tecnológica. Ello es debido a que los resultados de los nuevos productos y la capacidad de innovación influyen en los resultados globales, tanto en entornos de alta como baja turbulencia tecnológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2000). "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación orientación al mercado - resultados". *ESIC Market*, septiembre, pp. 7-41.
- ARBUCKLE, J.L. y WOTHKE, W. (1999). "Amos user's guide. Version 4.0". Ediciones SmallWaters Corporation.
- ARMSTRONG, J.S. y OVERTON, T.S. (1977). "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*. Vol. XIV, agosto, pp. 396-402.
- ATHANASSOPOULOS, A.D. y SPANOS, Y.E. (1998). "Exploring the mediating effects of competitive strategy & firm capabilities on performance: an empirical investigation". *EMAC Conference*, pp. 155-180.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999a). "Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance". *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 4, N.º 4, pp. 295-308.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999b). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, N.º 4, pp. 411-427.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, N.º 1, pp. 99-120.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. (1997). "Perspectivas actuales de la investigación y del contenido del marketing: bases de futuro". *XI Congreso Nacional de AEDEM. Lérida*, pp. 69-80.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; MOLINER TENA, M.A.; SÁNCHEZ GARCÍA, J. y VALLET BELLMUNT, T.M. (1998). "La orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español. La relación con los antecedentes externos y con los resultados". *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Santander.
- BISP, S. (1999). "Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests". *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 4, N.º 1, pp. 77-92.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J.A. (1998). "Export market-oriented behaviors, their antecedents, performance consequences, and the moderating impact of the export environment: evidence from the UK environment: evidence from the UK and the US". *EMAC Conference*, pp. 449-452.
- CADOGAN, J.W. y PAUL, N.J. (1999). "Key antecedents to export market-oriented behaviors". *EMAC Conference*, pp. 1-30.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988). "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*. Vol. 52, abril, pp. 1-20.
- DAY, G.S. (1994a). "Continuous learning about markets". *California Management Review*. Vol. 36, N.º 4, pp. 9-31.
- DAY, G.S. (1994b). "The capabilities of market driven organizations". *Journal of Marketing*. Vol. 58, octubre, pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1999a). "Misconceptions about market orientation". *Journal of Market - Focused Management*. Vol. 4, N.º 1, pp. 5-16.



DAY, G.S. (1999b). "The market driven organization. Understanding, attracting, and keeping valuable customers". Editorial The Free Press.

DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, JR., F.E. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57, enero, pp. 23-27.

DIAMANTOPOULOS A. y HART, S. (1993). "Linking market orientation and company performance: preliminary work on Kohli and Jaworski's". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 1, pp. 93-122.

DUNCAN, R.B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, pp. 313-327.

FARRELL, M.A. (1999). "Antecedents and consequences of a learning orientation". *Marketing Bulletin*; <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz> Vol. 10, pp. 38-51.

GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 58, abril, pp. 1-19.

GATIGNON, H. y XUEREB, J.M. (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, febrero, pp. 77-90.

GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*. Vol. 25, mayo, pp: 186-192.

GLAZER, R. y WEISS, A.M. (1993). "Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information". *Journal of Marketing Research*. Vol. XXX, noviembre, pp. 509-21.

GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1997). "Company and market correlates of marketing orientation development: an empirical investigation". *EMAC Conference*, pp. 536-555.

GRAY, B.J.; GREENLEY, G.E.; MATEAR, S.M. y MATHESON, P.K. (1999). "Thriving on turbulence". *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 4, N.º 3, pp. 231-257.

GRAY, B.J.; MATEAR S. y MATHESON, P. (1998). "Market orientation and performance: implications for managers in developing economies". *EMAC Conference*, pp. 297-314.

GREENLEY, G.E. (1995a). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*. Vol. 32, N.º 1, pp. 47-66.

GREENLEY, G.E. (1995b). "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies". *British Journal of Marketing*. Vol. 6, pp. 1-13.

GRÖNROOS, C. (1989). "Defining marketing: a market-oriented approach". *European Journal of Marketing*. Vol. 23, N.º 1, pp. 52-60.

GRÖNROOS, C. (1994). "Marketing y gestión de servicios". Editorial Díaz de Santos.

GUTIÉRREZ ARRANZ, A.; ANTÓN MARTÍN, C. y VARELA GONZÁLEZ, J.A. (1998). "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías". *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Santander.

HAIR, JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). "Análisis multivariante". Editorial Prentice Hall, 5.ª Edición.

HAMBRICK, D.C. (1983). "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types". *Academy of Management Journal*. Vol 26, N.º 1, pp. 5-26.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994). "Competing for the future". *Harvard Business Review*. Vol. 72, N.º 4, pp. 122-130.

HAN, J.K.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R.J. (1998). "Market orientation and organization performance: is innovation a missing link?". *Journal of Marketing*. Vol. 62, octubre, pp. 30-45.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995). "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*. Vol. 59, N.º 2, pp. 1-15.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1996). "The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions". *Journal of Marketing*. Vol. 60, octubre, pp. 107-114.



HURLEY, R.F. y HULT, T.M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, julio, pp. 42-54.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*. Vol. 57, julio, pp. 53-70.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996). "Market orientation: review, refinement, and roadmap". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 1, N.º 2, pp. 119-135.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54, abril, pp. 1-18.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993). "Market orientation: a measure of market orientation". *Journal of Marketing Research*. Vol. XXX, noviembre, pp. 467-77.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998). "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study". *Journal of Management*. Vol. 24, N.º 2, pp. 201-233.

KUMAR, N.; STERN, L.W. y ANDERSON, J.C. (1993). "Conducting interorganizational research using key informants". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, N.º 6, pp. 1.633-1.651.

LADO, N. y MAYDEU-OLIVARES, A. (1999). "Market orientation and business economic performance relationship: a mediational model". *EMAC Conference*.

LAFFERTY, B.A. y HULT, G.T.M. (2001). "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing*. Vol. 35, N.º 1/2, pp. 92-109.

LI, T. y CALANTONE, R.J. (1998). "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, octubre, pp. 13-29.

LLONCH ANDREU, J. y WALIÑO DÁVILA, S. (1996). "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa". *ESIC Market*. Primer trimestre, pp. 9-39.

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, pp. 21-35.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T. y EDISON, S.W. (1999). "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test". *Journal of Marketing*. Vol. 63, abril, pp. 18-40.

MORGAN, R.E. y STRONG, C.A. (1998). "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, N.º 11/12, pp. 1.051-1.073.

NARVER, J.C.; JACOBSON, R.L. y SLATER, S.F. (1993). "Market orientation and business performance. An analysis of panel data". *Marketing Science Institute. Report number: 93-121*.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. Octubre, pp. 20-35.

PARKINSON, S. y CHAMBERS, A. (1998). "Quality - the missing link for marketing orientation". *EMAC Conference*, pp. 107-128.

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, N.º 1, pp. 27-43.

PHILLIPS, L.W. (1981). "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing". *Journal of Marketing Research*. Vol. XVIII, noviembre, pp. 395-415.

ROGERS, E.M. (1995). "Diffusion of innovations". Editorial The Free Press. 4.ª Edición, New York.

SELNES, F.; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996). "Market orientation in the United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 12, 2, pp. 139-157.

SHAPIRO, B.P. (1989). "Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing". *Har-*



vard-Deusto Business Review, 3.º trimestre, pp. 3-10.

SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 62, julio, pp. 99-111.

SINKULA, J.M.; BAKER, W.E. y NOORDEWEIR, T. (1997). "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, 4, pp. 305-318.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*. Vol. 58, enero, pp. 46-55.

STEENKAMP, J.B.E. y VAN TRIJP, H.C.M. (1991). "The use of LISREL in validating marketing constructs". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 8, pp. 283-299.

TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996). "Market orientation: a state-of-the-art review". *EMAC Conference*, pp. 1.161-1.181.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y RAJALA, A. (1997). "Marketing Capability: a nexus of learning-based resources and prerequisite for market orientation". *EMAC Conference*, pp. 1.220-1.240.

Varela González, J.A.; Benito Torres, L. y Calvo Silvosa, A. (1996). "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica". *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Zaragoza.

VERHEES, F. (1998). "Market orientation, product innovation and company performance. The case of small independent companies". *EMAC Conference*, pp. 139-154.

WEBSTER, JR., F.E. (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*. Vol. 56, octubre, pp. 1-17.

Fecha recepción: Noviembre 2002

Fecha aceptación: Noviembre 2003



ANEXO 1
Competencia de los informantes

Cargos de los informantes	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Director general	34	23,3%	23,3%
Director de marketing / comercial	60	41,1%	64,4%
Director financiero	18	12,3%	76,7%
Director de producción	4	2,7%	79,5%
Director de recursos humanos	14	9,6%	89,0%
Adjunto a la dirección general	5	3,4%	92,5%
Otros responsables de marketing / producción	11	7,5%	100%
Antigüedad en la empresa	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Menos de 5 años	36	24,0%	24,0%
Entre 5 y 10 años	35	23,3%	47,3%
Más de 10 años	79	52,7%	100%
N.º de años en el cargo	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Menos de 5 años	53	35,6%	35,6%
Entre 5 y 10 años	45	30,2%	65,8%
Más de 10 años	51	34,2%	100%
Años de experiencia en el sector	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Menos de 5 años	25	16,8%	16,8%
Entre 5 y 10 años	26	17,4%	34,2%
Más de 10 años	98	65,8%	100%
Nivel de estudios / Formación	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Primarios	3	2,0%	2,0%
Bachiller / formación profesional	7	4,7%	6,7%
Universitarios medios	41	27,3%	34,0%
Universitarios superiores	99	66,0%	100,0%



ANEXO 2

Escala de valores culturales orientados al mercado	
VC1	Acuerdo de los directivos en que la capacidad de aprendizaje es clave de ventaja competitiva
VC2	Consideración del aprendizaje como una inversión y no un gasto
VC3	El aprendizaje como elemento necesario para garantizar la supervivencia
VC4	Acuerdo en la razón de ser o visión de la empresa en todos los niveles, funciones y departamentos
VC5	Compromiso de todos los empleados con los objetivos de la empresa
VC6	Coparticipación de todos los empleados en la dirección de la empresa
VC7	Toma de decisiones tras discutir hechos, conclusiones de investigaciones, datos y criterios técnicos
VC8	Participación del personal encargado de ejecutar las decisiones en la toma de las mismas
VC9	Búsqueda activa por parte de la alta dirección de ideas innovadoras
VC10	Preocupación de la empresa por la innovación y el cambio
Escala de la capacidad de seguimiento y comprensión del mercado	
SC1	Compromiso con conocimiento riguroso del mercado, clientes y distribuidores para toma decisiones
SC2	Seguimiento del mercado frecuente y profundo de las ventas y participación del mercado, así como análisis continuo de la satisfacción y lealtad de los clientes
SC3	Conocimiento amplio y profundo de la eficiencia en costes y eficacia de programas de marketing
SC4	Integración de la información sobre cliente y competencia en todo el proceso de nuevos productos
SC5	La investigación en conceptos de productos innovadores se limita a copiar a la competencia
SC6	El conocimiento de los segmentos se limita a datos disponibles en clasificaciones sectoriales
SC7	Las actividades de investigación comercial se limitan al análisis de las ventas y a relaciones esporádicas con proveedores de datos externos
SC8	Dependencia de terceros para el análisis e interpretación de los estudios de mercado
Escala de la capacidad de relación con los clientes	
RC1	Conocimiento profundo de la rentabilidad, satisfacción y fidelidad de los clientes
RC2	Existencia de un trato especial y/o de programas de lealtad para los clientes con mayor potencial de ventas a largo plazo
RC3	Colaboración estrecha con los clientes más importantes, compartiendo información e integrándola en sistemas conjuntos
Escala de la capacidad de pensamiento estratégico	
PE1	Utilización del análisis estratégico para identificar los temas clave y las ventajas competitivas
PE2	En el proceso de planificación se parte de un conocimiento profundo y compartido de cuáles son las dimensiones que crean valor para los clientes, de las fuentes de beneficios y del comportamiento de la competencia
PE3	La alta dirección identifica formalmente las contingencias más importantes, desarrollando planes para hacerles frente



ANEXO 2 (Continuación)

Escala de la capacidad de innovación			
CI1	Ser los primeros en comercializar nuevos productos o servicios		
CI2	Liderar los cambios en el sector		
CI3	La empresa es más innovadora que la competencia y que otras empresas en general		
Escala de resultados de los nuevo productos			
RNP1	La introducción de nuestros productos / servicios siempre se realiza en el momento preciso		
RNP2	Los nuevos productos / servicios son generalmente rentables		
RNP3	Los nuevos productos / servicios son generalmente éxitos de ventas		
RNP4	Los nuevos productos / servicios que se comercializa logran rápidamente altas participaciones en el mercado		
Escala de resultados globales			
(RF) <i>Rdos financieros</i>	RF1 Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	(RM) <i>Rdos de mercado</i>	RM1 Satisfacción de los clientes
	RF2 Margen comercial de las ventas		RM2 Lealtad de los clientes
Escala de turbulencias de mercado			
(V1)	En nuestro sector, las preferencias de los consumidores por los productos cambian lentamente a lo largo del tiempo		
(V2)	Nuestros consumidores tienden a buscar siempre nuevos productos		
(V3)	Nuestros productos y servicios son demandados por consumidores que nunca los habían comprado antes		
(V4)	Nuestros clientes actuales son, en su mayoría, clientes que ya teníamos en el pasado		
Escala de turbulencias de tecnológicas			
(V5)	La tecnología cambia rápidamente en nuestro sector		
(V6)	Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades a nuestro sector		
(V7)	En nuestro sector es muy difícil prever dónde estará la tecnología en los próximos dos o tres años		
(V8)	En nuestro sector los avances tecnológicos son relativamente menores		



ANEXO 3

Fiabilidad y varianza extraída de las dimensiones del modelo estructural

Dimensiones	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída	Alfa de Cronbach
Valores Culturales Orientados al Mercado	0,7718	0,4616	0,7696
Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,7054	0,5754	0,6126
Capacidad de Relación con los Clientes	0,7367	0,4842	0,7423
Capacidad de Pensamiento Estratégico	0,7325	0,4804	0,7259
Capacidad de Innovación	0,9136	0,7798	0,9103
Resultado de los Nuevos Productos	0,8277	0,5490	0,7215
Resultados Globales	0,5380	0,3680	0,5361

Estimadores estandarizados de los modelos de medida

Indicadores de valores culturales orientados al de mercado			Estimador estándar
VC1	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,698 *
VC2	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,703 *
VC3	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,791 *
VC4	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,882 *
VC5	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,823 *
VC6	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,730 *
VC7	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,844 *
VC8	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,648 *
VC9	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,819 *
VC10	←	Valores Culturales Orientados al Mercado	0,833
Indicadores de capacidad de seguimiento y comprensión del mercado			Estimador estándar
SC1	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,718 *
SC2	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,693 *
SC3	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,576 *
SC4	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,848 *
SC5	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,698 *
SC6	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,500 *
SC7	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,522 *
SC8	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,757
Indicadores de capacidad de relación con los clientes			Estimador estándar
RC1	←	Capacidad de Relación con los Clientes	0,765
RC2	←	Capacidad de Relación con los Clientes	0,630 *
RC3	←	Capacidad de Relación con los Clientes	0,686 *

 (*) $p \leq 0,05$


Indicadores de capacidad de pensamiento estratégico			Estimador estándar
PE1	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,665 *
PE2	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,794 *
PE2	←	Capacidad de Seguimiento y Comprensión del Mercado	0,607
Indicadores de capacidad de innovación			Estimador estándar
CI1	←	Capacidad de Innovación	0,917 *
CI2	←	Capacidad de Innovación	0,930
CI3	←	Capacidad de Innovación	0,796 *
Indicadores de resultados de los nuevos productos			Estimador estándar
RNP1	←	Resultado de los Nuevos Productos	0,648 *
RNP2	←	Resultado de los Nuevos Productos	0,655
RNP3	←	Resultado de los Nuevos Productos	0,837 *
RNP3	←	Resultado de los Nuevos Productos	0,804 *
Indicadores de resultados globales			Estimador estándar
RF1	←	Resultados Globales	0,875 *
RF2	←	Resultados Globales	0,747 *
RM1	←	Resultados Globales	0,745 *
RM2	←	Resultados Globales	0,977

(*) $p \leq 0,05$



ANEXO 4
Intervalos de los pesos de regresión en los modelos estructural y
de trayectorias para un nivel de confianza del 95%

Regresiones entre las variables de los modelos	Modelo de trayectorias		Modelo estructural	
	Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior
Pensamiento estratégico ← Valores Culturales O M	0,366	0,628	0,272	0,606
Seguimiento/comprensión ← Valores Culturales O M	0,361	0,631	0,347	0,739
Relación con los clientes ← Valores Culturales O M	0,254	0,838	0,185	0,985
Capacidad de innovación ← Seguimiento/comprensión	1,103	1,941	0,947	1,771
Rdo. nuevos productos ← Seguimiento/comprensión	0,241	0,869	0,243	1,043
Resultados globales ← Seguimiento/comprensión	0,070	0,446	0,050	0,610
Rdo. nuevos productos ← Relación con los clientes	0,004	0,310	-0,007	0,451
Resultados globales ← Relación con los clientes	-0,055	0,125	-0,106	0,200
Seguimiento/comprensión ← Pensamiento estratégico	0,122	0,400	0,113	0,693
Relación con los clientes ← Pensamiento estratégico	0,135	0,739	0,107	1,349
Rdo. nuevos productos ← Capacidad de innovación	0,028	0,208	0,005	0,245
Resultados globales ← Capacidad de innovación	0,019	0,125	0,006	0,170
Resultados globales ← Rdo. nuevos productos	0,051	0,235	0,012	0,318



