

## **Interrelaciones entre orientación al mercado, orientación emprendedora, innovación y rendimiento empresarial. Aplicación en industria agroalimentaria**

Ahmed Bahri y Mercedes Sánchez  
Departamento Gestión de Empresas  
Universidad Pública de Navarra  
Campus Arrosadía, 31006 Pamplona  
Tfno: 948-169396; Fax: 948-169404  
email: [mersan@unavarra.es](mailto:mersan@unavarra.es)

---

### **Resumen**

El estudio de las estrategias competitivas que ponen en práctica las empresas orientadas al mercado es uno de los temas que ha mostrado mayor interés en los últimos años dentro del análisis del efecto de esta orientación en la actividad empresarial. En este trabajo se pretende estudiar las consecuencias de la orientación al mercado sobre el rendimiento empresarial. En concreto, se propone un modelo para establecer la relación de los efectos de dicha orientación combinada con otros aspectos de gestión tal como la orientación emprendedora, y la innovación sobre la rentabilidad empresarial. La investigación empírica se realiza en el sector agroalimentario del valle del Ebro utilizando los modelos de ecuaciones estructurales, confirmando una relación positiva especialmente patente para la orientación al mercado y el desempeño subjetivo. Por lo tanto, es posible concluir sobre la idea de adopción de una cultura empresarial orientada al mercado combinada con otras actividades de innovación y emprendimiento, con el fin de mejorar el resultado empresarial.

**Palabras clave:** orientación al mercado, orientación emprendedora, innovación, resultados, validación de escalas, modelos de ecuaciones estructurales.

**Market orientation, entrepreneurial orientation, Innovation and performance. Agrifood industry analysis.**

### **Abstract**

The study of the competitive strategies that implement market-oriented enterprises is one of the issues that has overcome greater interest in recent years in the analysis of the effect of this orientation in business. The aim of this article is the study of the consequence of market orientation, on business performance, concretely we propose a model where market orientation in combination with other strategic orientation such as entrepreneurship orientation and innovation has its effect on profitability through a group of variable that condition company results. An empirical research is done regarding the agro food industry operating in the Ebro valley, and structural equation model are used in order to contrast the proposed hypothesis.

**Keywords:** Market orientation, entrepreneurship orientation, innovation, business performance, validation of scales, structural equation model.

## 1. Introducción

La idea que subyace bajo la denominación de orientación al mercado no es nueva, y durante las últimas dos décadas del pasado siglo, se han desarrollado numerosos trabajos que han tratado la orientación al mercado. Todos ellos, también en mayor o menor medida, fueron llevados a cabo con la intención de ofrecer una definición sobre este término y establecer una escala de medida que sea de general aceptación y de uso.

El esfuerzo investigador sobre la orientación al mercado se centro, además de en cómo medir correctamente este concepto, en analizar sus efectos en los resultados competitivos (Naver y Slater, 1990; Slater y Naver, 1994; Pelham y Wilson, 1996). En este sentido se pone de manifiesto, mayoritariamente, que las empresas más orientadas al mercado obtienen mejores resultados. La relación existente entre esta orientación y otras orientaciones de carácter competitivo como la orientación emprendedora, y la innovación se encuentra bien documentada en la literatura, sin embargo, y a pesar de que la literatura parece apuntar que no se trata de orientación empresariales excluyentes sino complementarias, pocos son los trabajos conjuntos de estas orientaciones sobre el rendimiento empresarial, especialmente en el sector agroindustrial.

El propósito de este estudio es aportar evidencia empírica adicional sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño comparando distintos planteamientos, sin olvidar de identificar las relaciones existentes entre el conjunto de las orientaciones

estudiadas y el rendimiento empresarial, de tal forma que se puede establecer conclusiones aplicables para las empresas tendentes a mejorar su posición competitiva en un entorno de rivalidad cada vez más complejo.

Los siguientes contenidos se estructuran en cuatro secciones. En primer lugar se establece un marco teórico de estudio mediante la revisión de la literatura al respecto. Esto conduce al planteamiento de las hipótesis de trabajo. A continuación se describe la metodología empleada para la contrastación empírica de las hipótesis. Seguidamente se exponen, interpretan y discuten los resultados obtenidos. En una última sección se resumen las principales conclusiones e implicaciones del estudio.

## 2. Marco conceptual e hipótesis

### a. Orientación al mercado

La orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores (Llonch.1996 ).

La revisión de la literatura científica sobre las definiciones del concepto de orientación al mercado revela la existencia de una multiplicidad de visiones o enfoques en su estudio. Pese a que los trabajos desarrollados por Kohli y Jaworski (1990) y por Narver y Slater (1990) pueden ser considerados

como pioneros a la hora de definir, medir y determinar cuáles son los factores capaces de afectar la puesta en práctica de la orientación al mercado de la empresa, se ha de considerar que los mismos abordan desde diferentes perspectivas un mismo concepto que presenta una dualidad en su enfoque: cultural y operativo.

Los partidarios del enfoque cultural sostienen que los valores, creencias y normas de funcionamiento constituyen las fuentes principales de influencia para el comportamiento organizativo manifestado (Houston,1986; Hooley et al, 1990). Alternativamente, los partidarios del enfoque operativo, consideran que la verdadera prueba para concluir la existencia de una determinada cultura, es la efectiva observancia de un comportamiento organizativo acorde con lo que esa cultura postula (Payne,1988; Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert,1992).

Álvarez et al., (2000) apuesta por la complementariedad de ambas perspectivas de análisis. Este autor contrasta con éxito la hipótesis de que una auténtica orientación al mercado exige que la faceta cultural se encuentre estrechamente ligada a la comportamental. Sanzo et al. (2001), asumen que la orientación al mercado se manifiesta en el plano cultural de una organización adoptando determinadas actitudes conducentes a hacer frente a las necesidades del mercado, también consideran que es necesario un segundo plano en el que se ponen en práctica de forma efectiva ciertas actividades dirigidas a identificar y a satisfacer dichas necesidades. Un comportamiento más basado en la actitud es el considerado por estos autores para plantear un modelo

causal en el que se propone que la orientación al mercado ejerce una cierta influencia en la estrategia empresarial.

En nuestro caso se va a considerar la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa, aplicable a cualquier tipo de organización, que tiene como meta el satisfacer a los clientes tanto actuales como potenciales.

De una forma más operativa, la orientación al mercado debe comprender las actividades de orientación al cliente y orientación a la competencia. Consideramos además, la necesidad de una actividad de coordinación inter-funcional que coordine las actividades anteriores en el seno de toda la organización, siendo su papel la generación de información de mercado, la diseminación de esa información y la respuesta a la misma. Sobre la base de lo expuesto, y en cuanto a la medición del concepto de orientación al mercado, partiendo de la premisa de que las escalas MKTOR y MARKOR han sido ampliamente aceptadas en la literatura publicada al respecto, planteamos la necesidad de utilizar una escala de medición que contemple los ajustes y adaptaciones necesarias en función de las características del sector objeto de estudio.

#### **b. Orientación emprendedora**

A medida que el campo de estudio sobre emprender se ha desarrollado, el enfoque de la investigación se ha mudado hacia el proceso emprendedor, en respuesta a cada vez mas frecuente a las características del mercado, de una nueva economía

globalizada basada en el conocimiento y la información y en el uso de nuevas tecnologías, este emprendimiento resulta de dos grandes motivaciones, por exigencia o por oportunidad, según el informe de GEM 2007 (Global Entrepreneurship Monitor) en los países desarrollados la proporción es aproximadamente 80% oportunidad y el 15 % necesidad.

A la hora de definir la orientación emprendedora, la perspectiva de *Schumpeter* resulta ser un punto de partida y de referencia en las propuestas de definición del concepto, de hecho según este autor, el emprendedor es el que trae nuevas combinaciones, el que se centra en introducción de nuevos productos, en conquistar un nueva fuente de proveedores de materias primas, o en la creación de nuevas organizaciones o industrias.

La orientación emprendedora ha sido definida tanto en términos de orientación estratégica, como de disponibilidad para emplear comportamientos emprendedores (Aloulou y Fayolle, 2005). Como orientación estratégica parece acercarse conceptualmente a lo que Miles y Snow (1978), en su tipología de las estrategias estratégicas denominan "prospectiva" que ampara la agresividad organizacional en la introducción de nuevos productos o el descubrimiento de nuevos mercados, requiriendo más tiempo para escanear en el entorno y evaluar las oportunidades y las amenazas (Miles y Snow 1978 y Dess et al.,1997)

*Miller (1983)* propone una definición del constructo de orientación emprendedora basándose en los tres

componentes siguientes: la búsqueda constante de la innovación, la proactividad y la predisposición a aceptar riesgos moderados (*Covin y Slevin, 1989, Lumpkin y Dess, 1996, 1997*). En la Tabla 1 se resumen estas dimensiones así como trabajos que han abordado esta clasificación.

**Tabla 1: Los tres componentes de la orientación emprendedora**

<b>Búsqueda de innovación</b>	<b>Shumper ,1934,</b> identifico en comportamiento emprendedor con una gran variedad de <b>innovaciones empresariales</b> . La orientación emprendedora se materializa tanto en la <b>creación de nuevos recursos</b> como en <b>nuevas maneras</b> de combinar los recursos que ya se conocen ( <b>Zahara y al.1999</b> ).
<b>Proactividad</b>	<b>La proactividad</b> implica tomar la iniciativa en el esfuerzo de modelar el entorno de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva. Lo contrario de un comportamiento proactivo es un comportamiento pasivo o reactivo, simplemente que responde a los cambios del entorno ( <i>Covin y Slevin ,1989, Lumpkin y Dess,1996,1997</i> ).
<b>Aceptación de riesgos</b>	<b>Una orientación emprendedora</b> supone en las decisiones estratégicas se asuman riesgos moderados. Lógicamente . a la aceptación de riesgos en la toma de decisión empresarial es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos ( <i>Covin v Slevin ,1989, Lumpkin y Dess,1996,1997</i> ).

Fuente: Elaboración propia en base a Blesa et al., 2005.

### C. Relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora

Atuahene-Gima y Ko (2001), comprueban como las empresas que combinan ambas orientaciones obtienen unos resultados superiores, en términos de innovación de productos, a aquellas empresas que solo desarrollaron una de estas orientaciones. En lo concierne al sentido de relación entre ambas orientaciones, hay dos enfoques, (Slater y Naver, 1995,

Matsuno et al., 2002) argumentan que la orientación emprendedora es una antecedente de la orientación al mercado, sin embargo Atuahene-Gima y Ko (2001) avalan la relación contraria.

En este sentido, diversos autores han sostenido que la orientación al mercado es inherentemente emprendedora debido a su énfasis en el conocimiento de las necesidades latentes (Kohli y Jaworski, 1990). Slater y Narver (1995) sugieren en este sentido que el éxito de la empresa es más probable cuando la orientación al mercado lleva asociada valores emprendedores como la tolerancia de riesgo, la pro actividad, la receptividad a las innovaciones y la resistencia a la burocracia.

En consecuencia, se plantea la primera hipótesis de trabajo:

- ✓ *H1: existe relación positiva entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora*

#### **d. Orientación al mercado e innovación**

El término innovación ha adquirido a lo largo del tiempo muchas significaciones. Zaltman, Duncan, y Holbeck, 1973 lo definían como: el proceso de desarrollo de nuevos productos, los nuevos productos en sí mismos y el proceso de adaptación de estos productos.

La innovación puede ser estudiada a diferentes niveles: sectorial, regional, en la empresa y al nivel del proyecto. Durante las últimas décadas, muchos estudios se han realizado en el tema de cómo la empresa puede ser innovadora, al nivel de la empresa, los estudios se han focalizado en las diferencias de la estructura empresarial,

la cultura, y la gestión empresarial para identificar los éxitos de innovación (Zaltman et al., 1973 y Burns, y Stalker, 1961, entre otros).

En los estudios de la innovación en proyectos, la comprensión de las necesidades de los clientes y consumidores resulta ser un factor importante en el proceso de desarrollo de nuevos productos (The SAPPHO project, Rothwell, 1972). Tradicionalmente, la literatura ha identificado una relación positiva entre la orientación al mercado y la orientación a la innovación. Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé et al. (1996, 1998) y Narver y Slater (1994), sugieren que el comportamiento de orientación al mercado resulta de un alto grado de innovación, Atuahene-Gima (1995, 1996) analizó el impacto de la orientación al mercado en el margen de beneficio de los nuevos productos y concluyó que la orientación al mercado tiene un impacto decisivo en la rentabilidad en la innovación de los nuevos productos y servicios.

Hurley y Hult (1996) han recomendado la inclusión de la innovación en el concepto de orientación al mercado, Santos y Vázquez (1997) han verificado empíricamente que las compañías de alta tecnología orientadas al mercado obtienen mejores resultados en los innovaciones, además tienen un ratio de éxito elevado en la comercialización de los productos innovadores.

Dicha relación ha podido ser contrastada empíricamente también por Quinn (1986) encontró una fuerte orientación al mercado en las empresas innovadoras de su estudio; Zirger y Maidique (1990) que identificaron como primer factor de su modelo de

desarrollo de nuevos productos el conocimiento en profundidad de los clientes y su mercado.

Deshpandé et al. (1998) demostraron que la manifestación más importante de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones. Por otra parte, la orientación al mercado permite a la organización responder de forma más rápida a los cambios en las necesidades mediante el lanzamiento de productos nuevos o mejorados. Appiah-Adu (1997) demuestra que las empresas que destinan recursos a comprender y satisfacer a los clientes y a vigilar a sus competidores no solo están orientadas hacia el desarrollo de nuevos productos, sino que obtienen mayores éxitos en esta área que sus competidores menos orientados al consumidor o a la competencia. Así, se llega a la definición de la segunda hipótesis del trabajo:

- ✓ H2: la innovación influye positivamente en el buen desarrollo de una orientación al mercado.

#### e. Orientación al mercado y resultados empresariales

Entre los trabajos que han tratado la relación entre la orientación al mercado y los resultados, destacamos especialmente las aportaciones de Jaworski y Kohli (1993) y de Naver y Slater (1990) que afirman que el objetivo subyacente en la orientación al mercado es la rentabilidad, donde los beneficios son considerados como un componente más que como un constructo. Sin embargo, la evidencia empírica que estos mismos autores proporcionan no confirman este último supuesto, ya que estos ponen en manifestó- en el mismo sentido en que

lo hace el estudio de Kijewski y Gross (1990) que los directivos perciben la rentabilidad como una consecuencia de la orientación al mercado.

La relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa fue apoyada por un gran número de antecedentes empíricos que de forma resumida, se han presentado en la tabla 2.

**Tabla 2 : Relación entre la orientación al mercado y los resultados**

Autores	Principales medidas del rendimiento empresarial	Conclusión respecto a la relación OM- rendimiento
Naver y Slater (1990)	ROA	Relación positiva
Reukert (1992)	Cuota de mercado, ROA y ROI.	Al mayor de OM, aumenta la rentabilidad a largo plazo.
Jaworski y Kohli (1993)	Cuota de mercado, rendimiento global	Relación positiva y significativa
Atuathene-Gima (1995 y 1996)	Opiniones sobre el último producto lanzado al mercado, el éxito en su desarrollo, la eficacia en los costes y los patentes	Relación positiva
Santos y Vazquez (1997)	Volumen de ventas y contribución del resultado global de los nuevos productos.	Relación positiva y significativa con ventas objetivas. Debil relación con ventas subjetivas.
Han, Kim y Srivastara (1998)	Margen sobre ventas, ROA, ROI y crecimiento relativo	Relación positiva y muy significativa, incluyendo el grado de innovación de la firma
Alvarez et al. (1998)	Número de asociados, presupuesto y actividades (valoración dinámica y estática).	Relación positiva. El estudio se desarrolla con organizaciones no lucrativas.
Hooley et al. (1998)	ROI.	Relación positiva pero dependiente del

		nivel de la escala MARKOR empleada.
<b>Baker y Sinkula (1999)</b>	Crecimiento de las ventas y ROI.	Relación poco significativa con ambos indicadores de rendimiento.
<b>Benito et al. (2003)</b>	Rentabilidad, crecimiento de ventas y cuota del mercado, éxito de nuevos productos,	Relación positiva y significativa
<b>Bello et al. (2003)</b>	Margen sobre ventas, la rentabilidad, el beneficio, los resultados globales y el crecimiento de las ventas y éxito de nuevos productos	Relación positiva y significativa.

Fuente: Elaboración propia

Sobre esta base se propone como tercera hipótesis:

- ✓ H3: La orientación al mercado tiene efecto positivo sobre los resultados empresariales.

#### **f. Orientación emprendedora y resultados empresariales**

Con respecto a la relación entre la orientación emprendedora y los resultados empresariales, varios estudios señalan que la relación entre la actitud emprendedora de las empresas y sus resultados se ve moderada por las condiciones del entorno (Covin y Slevin, 1989 y 1991; Covin y Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Miles, Covin y Heeley, 2000). Así, la orientación emprendedora parece proporcionar mejores niveles de resultados en los entornos turbulentos o altamente complejos, dinámicos y hostiles, ya que la adopción de riesgos y actitudes proactivas suelen considerarse necesarias para sobrevivir en estos tipos de entorno (Mintzberg, 1973; Covin y Slevin, 1989). Por lo tanto, la cuarta hipótesis planteada será

- ✓ H4: la orientación emprendedora tiene efecto positivo sobre los resultados empresariales.

#### **g. Innovación, orientación emprendedora y resultados empresariales**

Las innovaciones pueden ser oportunidades que se aprovechan individualmente o desde una empresa (corporativo), pero impulsada por una persona, y está condicionada por el ambiente. Así la innovación requiere de emprendedores, en el sentido Schumpeteriano, MacDaniel (2005), es decir de personas que detectan oportunidades, asumen riesgos, buscan beneficios monetarios, organizan recursos y que en conjunto significan las posibilidades de cambio en sus sociedades. Y de ese modo también tienen un rol social, Johannisson y Senneseth (1993), Ekelund y Hébert (1992). En este sentido, la quinta hipótesis se define como:

- ✓ H5: la orientación a la innovación tiene efecto positivo sobre los resultados empresariales.

Por otro lado, en la literatura existe un claro consenso sobre que la innovación es crítica para el rendimiento económico de las organizaciones y las naciones (Harris y Monwery, 1990). Entre otras razones porque aquellas empresas que adoptan una orientación innovadora van a poder, en mayor medida, protegerse de un entorno inestable, responder rápidamente a los cambios y tener la capacidad de encontrar y explotar nuevos productos y las oportunidades del mercado (Miles y Snow, 1978). Con esta idea se plantea la sexta y última hipótesis del trabajo:

- ✓ H6: la orientación a la innovación tiene efecto positivo sobre los resultados empresariales.

### 3. Aspectos metodológicos

#### Muestra

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis expuestas en el apartado anterior, se aplica esta investigación sobre las empresas agroalimentarias ubicadas en el valle del Ebro. La elección de este sector empresarial responde tanto a la relevancia económica de esta actividad productiva en la zona de análisis, ya que ocupa el segundo puesto en el PIB regional de todas las zonas (Aragón, Navarra y La Rioja), como a la importancia de abordar estudios sectoriales.

Dentro de la población total las empresas consideradas han sido aquellas que emplean más de cinco trabajadores, para evitar contabilizar microempresas de difícil comparación y que dudosamente pueden considerarse, en muchos casos, como agroindustriales.

La información proporcionada por los Departamentos de Agricultura de las distintas comunidades autónomas y la base de datos SABI, han posibilitado la identificación de 701 empresas en este sector. A todas ellas se les envió un cuestionario estructurado dirigido a los directores o gerentes de dichas empresas realizando un seguimiento de las respuestas alcanzando finalmente una muestra de noventa empresas durante el verano de 2007. En cuanto a la representatividad de la muestra en la

Tabla 3 se recogen los valores medios de diferentes indicadores económicos tanto para la muestra como para la población objeto de estudio, de acuerdo con los datos de la propia encuesta y de la base de datos SABI. Si bien, en términos medios la muestra presenta unos valores inferiores en ingresos y resultados, dando una idea de un tamaño medio inferior de la industria de la muestra sobre la población; los rendimientos de actividad y margen son más elevados de la media poblacional. La variabilidad de cualquiera de estos indicadores recogida en su desviación típica muestra que los valores de la muestra se sitúan en el intervalo de confianza de los valores poblacionales.

**Tabla 3: Indicadores económicos de la población y la muestra**

	Muestra			Población del valle		
	N	Media	DT	N	Media	DT
Ingresos de explotación mil EUR	90	<b>7758,5</b>		58 6	<b>9778</b>	183 80
Resultados Ordinarios antes Impuestos mil EUR	90	<b>195,17</b>	726,8	58 6	<b>280</b>	222 4
Retorno de fondo de accionistas	90	<b>1,18</b>	42,45	58 1	<b>3,65</b>	52,9 7
Rendimiento del capital (%)	90	<b>1,15</b>	53,2	58 6	<b>6,6</b>	31,3 8
Rendimiento de activos totales (%)	90	<b>2,45</b>	7,27	58 6	<b>1,96</b>	9,42
Margen de beneficio(%)	90	<b>1,97</b>	6,54	58 6	<b>0,23</b>	21,1 5



### **Medición de la orientación al mercado**

Al igual que ocurría con la conceptualización de la orientación al mercado, se consideran los instrumentos de medición MKTOR (Narver y Slater, 1990) y MARKOR (Kumar et al., 1998) como los más idóneos a la hora de determinar la orientación al mercado de una empresa, e incluso de una unidad estratégica de negocio (Deng y Dart, 1994; Cervera, 1995; Greenley, 1995; Llonch, 1996 a y b; Oczkowski y Farrell, 1997; entre otros).

Sin embargo, Bello et al., (1999) señalan que "...no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, incluso ... cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus atributos presentarían particularidades específicas". Así, la orientación al mercado fue medida a través de una escala MARKOR compuesta de 30 ítems, sobre los que se aplicaron los distintos análisis de fiabilidad y validez para la muestra, demostrando dicha validez en el proceso de depuración seguido.

### **Medición de la orientación emprendedora**

Para medir la orientación emprendedora se utilizó una escala de nueve ítems. La escala se basa en la propuesta de *Coviny Slevin* (1988, 1999) y contiene ítems que miden la tendencia a innovar de la empresa, su capacidad para asumir riesgos y su proactividad. Todos estos aspectos han sido descritos como las subdimensiones del concepto orientación emprendedora (Miller, 1983).

Estas medidas han sido utilizadas y contrastadas en numerosos trabajos empíricos.

Aunque el concepto de orientación emprendedora está definido por las tres subdimensiones que representan tres procesos empresariales diferenciados (*Zahra, 1993, Stetz et al., 2002*), se ha demostrado que este concepto es unidimensional por lo que las tres dimensiones combinarían con el rendimiento comercial (*Covin y Slevin, 1989*).

### **Medición de la orientación a la innovación**

Disponer de fuentes de información sobre la I+D y la innovación a escala microeconómica resulta indispensable ante la evidencia del creciente impacto de la innovación sobre la competitividad empresarial.

Las encuestas sobre innovación, construidas sobre un amplio abanico de variables de partida, aparecen como una herramienta idónea para recopilar abundante información, que posteriormente, tras un proceso de codificación y agregación, dará lugar a unos indicadores sintéticos sobre el impacto de la innovación en la empresa. No existe una escala única, porque la innovación es un concepto que se puede medir a través de indicadores tecnológicos objetivos o simplemente a través de unas escalas desarrolladas y depuradas.

La escala que vamos a utilizar, está compuesta por siete ítems y está basada en el trabajo de *Huiban et al.* (1998) utilizada en diversos sectores incluso el agroalimentario.

### Medición de los resultados empresariales

La revisión de la literatura puso en manifiesto que no existe un criterio único de elección de los indicadores de rendimiento empresarial. En este trabajo se consideraron cuatro medidas de desempeño objetivo relativas a los resultados financieros de la empresa, resultados brutos, EBIT (excedente bruto antes de impuestos), liquidez y el retorno del capital empleado.

Los resultados se centran en la eficacia de la empresa para captar la demanda. Si bien puede ser un indicador de poder en el mercado, sus consecuencias en el rendimiento económico de la empresa dependen del margen de explotación. El beneficio captura la eficiencia de la empresa en este sentido. Además, el retorno del capital empleado muestra la habilidad de generar valor añadido a partir de un recurso capital implicado y la solvencia muestra la capacidad de asumir riesgos. La medición se basó tanto en la información proporcionada por las empresas como en los datos de la base SABI.

Previo a la presentación de los resultados se revisa, como se ha indicado con anterioridad, si las escalas seleccionadas cumplen las condiciones de validez necesarias para ser utilizadas. Así, la validez discriminante de las escalas de medición de los conceptos distintivos y del desempeño organizativo se evaluó comparando el alfa de Cronbach de cada una de ellas con la correlación de dicha escala respecto al resto de escalas. Este tipo de validez queda confirmada si el alfa de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el

resto (Berné et al., 1994) tal y como queda demostrado en la Tabla 4.

**Tabla 4: Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach (medición validez discriminante)**

	Orientación al mercado (OM)	Orientación emprendedora (OE)	Innovación (I)
Orientación al Mercado (OM)	0.938		
Orientación emprendedora (OE)	.571	0.765	
Innovación (I)	.633	.650**	0.886

P < 0,001  
alpha de Cronbach en la diagonal principal

Posteriormente se abordó la validez convergente de la escala de medición de la orientación al mercado y posteriormente la de orientación emprendedora e innovación. Los resultados obtenidos son óptimos, pudiendo afirmar que existe ya que todos los parámetros son significativos para  $p < 0,005$ , y que además las cargas factoriales estandarizadas son grandes, la mayoría superiores a 0,5, siendo las restantes superiores a 0,4 (mínimo sugerido por Hair et al., 1999) (Tablas 1 A, 2 A y 3 A en el Anexo).

Por otro lado también fue analizada la validez nomológica de las diferentes escalas, empleando la metodología propuesta por McColl-Kennedy y Fetter (1999) basada en estudiar si el coeficiente de correlación entre una determinada variable y la escala se comporta según lo que postula la literatura. En este caso, pretendemos comprobar si las escalas de medición de las competencias distintivas propuestas se relacionan positivamente con lo expresado de la siguiente forma en el cuestionario. Los resultados indican que, para todas las escalas evaluadas, los coeficientes de correlación de Pearson son significativos y considerablemente elevados, por lo

que queda demostrada la existencia de validez nomológica de todas las escalas propuestas.

Finalmente de acuerdo con las hipótesis planteadas en este estudio y los objetivos, el modelo causal final a estimar se representa en la Figura 1.

**Figura 1. Modelo causal que relaciona orientación al mercado, emprendedora y a la innovación**



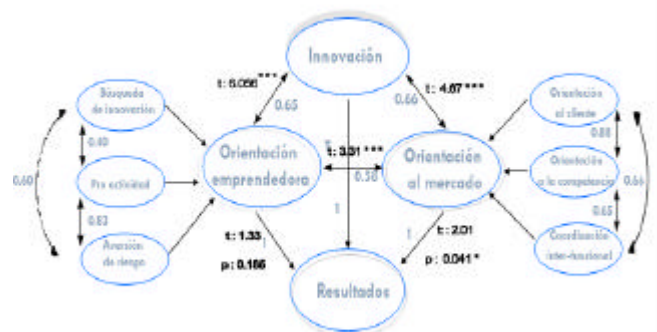
#### 4. Resultados y discusión

El estudio de las relaciones causales tiene su origen en la técnica del análisis multivariante planteado para trabajar con datos experimentales, que examina el efecto de una variable explicativa sobre la explicada, y en qué medida la variación observada de ésta es debida a los cambios producidos en aquella. Tanto las técnicas de regresión como el path-análisis son categorías de lo que se han denominado de forma global modelos de ecuaciones estructurales, que analizan las relaciones causales y no causales entre variables tomadas como indicadores de medida de los constructos, excluyendo del análisis el error de medición (Baptista, 2000).

Previo a la presentación de los resultados, se procede a analizar la

validez de las escalas tal y como se ha indicado con anterioridad, demostrando que en este ejercicio se cumplen todos los tipos de validez testados (discriminante, convergente y nomológica). Los resultados obtenidos en el modelo general se recogen en la Figura 2.

**Figura 2. Resultados de la estimación del modelo general de orientación al mercado, emprendedora e innovación y resultados.**



Índices de ajuste lo siguientes:  
 CFI = 0,67, NFI =0,58 PCFI =0,58 IFI = 0,67 (RMSR) = 0,11.

El análisis del valor del ratio crítico confirma la relación causal propuesta en la hipótesis de relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial ( $t = 2.01$ ,  $p = 0.04$ ).

Por otra parte, las estrategias que persiguen la innovación han estado estrechamente relacionadas con la orientación al mercado. Es lo que confirma nuestro resultado ( $t = 4.671^{***}$ ) positivo y significativo proponiendo una relación positiva entre ambas orientaciones estratégicas.

Dicha relación es conforme con los estudios de Quinn (1986) que encontró

una fuerte orientación al mercado en las empresas innovadoras de su estudio, Zirger y Maidique (1990) identificaron como primer factor de su modelo de desarrollo de nuevos productos el conocimiento en profundidad de los clientes y su mercado, y Deshpandé et al. (1996) demostraron que la manifestación más importante de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones.

Adicionalmente también la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado existe como muestra la Figura 2, de hecho existe una relación positiva ( $t= 3,331^{***}$ ) entre ambas orientaciones. Así, se confirma nuestra hipótesis a propósito de la relación de las dos orientaciones. Este resultado es coherente con el que obtienen Matsumo et al. (2002) que concluyen que la orientación emprendedora permite explicar en parte la orientación al mercado.

En el mismo sentido diversos autores han sostenido que la orientación al mercado es inherentemente emprendedora debido a su énfasis en el conocimiento de las necesidades latentes (Kohli y Jaworski, 1990).

Otro aspecto que fue estudiado es la relación entre la innovación y la orientación emprendedora. Según Zahara et al, 1999, la orientación emprendedora se materializa tanto en la creación de nuevos recursos como en nuevas maneras de combinar los recursos que ya se conocen, de hecho la innovación o la búsqueda de innovación es un componente fundamental en desarrollo de un orientación emprendedora.

En este sentido hemos realizado un análisis de relación causal entre estos dos conceptos para determinar la consistencia de esta afirmación. La correlación obtenida entre la orientación emprendedora y la innovación es de 0.65. el análisis del valor crítico ( $t=6,05^{***}$ ) muestra una fuerte relación entre estos dos conceptos como habíamos previsto en nuestras hipótesis de partida.

Finalmente el modelo no permite validar la hipótesis que establecía una relación directa entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa ( $t= 1.33$ ). Este resultado sugiere, a priori y con nuestra muestra de análisis, que la orientación emprendedora no permite conseguir mejores resultados de forma directa. Sin embargo puesto que dicha orientación proporciona la adopción de una orientación al mercado, y esta última tiene efecto positivo en el rendimiento, se puede afirmar que la orientación emprendedora se traducirá en mejores resultados, siempre y cuando vaya acompañada de una orientación al mercado adecuada.

Este resultado está avalado por Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996) que argumentan que el efecto de la orientación emprendedora sobre los resultados se ve proporcionado por variables intermedias que son factores internos y externos de la empresa. Matsumo et al (2002) afirman que solo la combinación de ambas orientaciones tiene efecto positivo en los resultados, lo mismo ocurrió con Atuahene-Gima y KO (2001) que comprueban que la empresa que combinan las dos orientaciones tienen mejores resultados que aquellos que adoptan una sola orientación.

Por lo tanto, y con afán de resumir, los resultados alcanzados a lo largo de la presente investigación nos permiten deducir la existencia de vinculación entre las orientaciones objeto de este estudio relativas al mercado, emprendedora e innovación y sus interacciones con los resultados empresariales.

## 5. Conclusiones y limitaciones

En general, podemos concluir que las escalas de medida adoptadas en este estudio relativas a los conceptos de orientación al mercado, emprendedora e innovación en base a un análisis de la literatura, se ajusta bien al contexto específico del sector agroindustrial en España. Se confirma que la orientación al mercado es un constructo multidimensional, del que forman parte la mayoría de las dimensiones incluidas como relevantes en la literatura.

Nuestros resultados confirman que la adopción de una postura orientativa al mercado por parte de las empresas, con relación a los procesos de procesamiento de la información, su actitud proactiva, su orientación al riesgo o su agresividad competitiva, tiene un impacto positivo y significativo sobre los resultados empresariales. Además, la evidencia obtenida parece indicar que dicha relación es reforzada por el comportamiento innovador de la empresa.

Los coeficientes reflejados en el modelo confirman la influencia directa, positiva y estadísticamente significativa de la orientación al mercado en los resultados empresariales, esto es, las empresas más orientadas al mercado tienen un rendimiento empresarial mayor, otro aspecto que fue

contrastado con éxito es la relación positiva entre la orientación al mercado, la innovación y la orientación emprendedora. Sin embargo, nuestro modelo no nos ha permitido concluir la relación entre la orientación emprendedora y los resultados, aunque las correlaciones localizadas entre estas orientaciones pueden ahondar en que ambas influyen positivamente en los resultados.

Por lo tanto, la propuesta pasa por incrementar la orientación al mercado y emprendedora de la empresa agroindustrial del Valle del Ebro, con una búsqueda continua de innovación y adaptación a los movimientos realizados por las empresas.

Con relación a las limitaciones del estudio, en primer lugar, el trabajo es de carácter transversal, lo que impide los efectos a largo plazo que puede tener sobre los resultados empresariales, los distintos enfoques o el grado de orientación que la empresa adopta en la actualidad. En segundo lugar, la muestra corresponde solo a empresas agroindustriales, Por tanto, los resultados no son generalizables a otros subsectores e incluso en otras zonas geográficas. Por lo tanto, se necesitaría un análisis más dinámico de la información, así como la ampliación hacia otros sectores de la propuesta de relaciones analizadas en este estudio. Además, la inclusión de otras actuaciones y valoraciones tanto comportamentales, como actitudinales, sería interesante considerarlas conjuntamente, dado el incremento de la complejidad competitiva de las empresas españolas, en general, y de determinados sectores en particular. Por ejemplo, el agroalimentario, más sometido a determinada intervención o

regulación pública tanto a nivel nacional como internacional.

### **Bibliografía**

- Appiah, A.K. (1998). Market orientation and performance: empirical test in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 1, 25-45.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management* 12 (4):275-293.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 33:93-103.
- Atuahene-Gima, K.; Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12, 1, 54-74.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VAZQUEZ, R.(1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas, *Papeles de Economía Española* No. 78-79, pp. 190-211.
- DESPHANDE, R. y FARLEY, J.U. (1996). Understanding market orientation: A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales, Working Paper Marketing Science Institute, Report 1996, pp. 96-125.
- DESPHANDE, R. y FARLEY, J.U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.
- DIPUTACION DE ZARAGOZA,(2004). El Valle del Ebro: Problemática empresarial y social en el valle del Ebro, Una mirada al futuro.
- Farrell, M.A.; Ockowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 6, 30-40.
- Greenley, G. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32, 1, 47-66.
- HULT, M.T. ; KETCHEN JR, J.D.(2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp.899-906.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K.(1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 78-79, Julio 1993, pp. 53-70.
- Jöreskog, K.; Sörbom, D. (1993). Lisrel 8: Structural equation modeling with the Simplis command scientific language.
- Kijewski, V.; Gross, I. (1990). Market driven versus customer driven. Institute for the study of business markets, The Pennsylvania State University, 9.90.
- KUMAR, K.et al. (1998). Examining the Market Orientation- Performance Relationship: A Context-Specific Study, *Journal of Management*, Vol. 24, n.º 2, pp. 201-233.
- Llonch, A.; Walino, S. (1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *Esic Market*, 3-39.
- Llonch, J. (1996a). La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa. *Alta Dirección*, 187, 76-82.
- Llonch, J. (1996b). ¿Cómo medire el grado de orientación de la empresa al mercado?. *Esic Market*, 93, 59-79.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.C. (1996). Enriching the entrepreneurial orientation construct: a reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage. *Academy of Management*, 21, 3, 605-607.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.C. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: testing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation frontiers of entrepreneurship research.
- McDonalld, R.P.; Herbert, W.M. (1990). Choosing a multivariate model: noncentrality and goodness of fit. *Psychological Bulletin*, 107, 247-25..
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw Hill, New York.
- Miles, M.P.; Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation, *Entrepreneurship theory and practice*, 15, 4, 49-65.0-791.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 77
- NAVER, J. C y SLATER, S. F.(1993). Additional thoughts on the measurement of market orientation. A comment on Deshpandé and Farley, *Journal of Market Focused Management*, n° 2, pp. 233-236.
- Oczkowski, E.; Farrell, M.A. (1997). Discrimination between measurement scales using non tested tests and two-stage least squares estimators: the case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15,4, 349-366.
- Pelham, A.; Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of the market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimension of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.
- Quinn, J.B. (1986). Innovation and corporate strategy: managed Chaos.

Ruekert, R.W. (1992). Developing market orientation: an organizational perspective. *International Journal of Marketing*, 9, 225-245.

Schumpeter, J., 1934. *The Theory of Economic Development* Cambridge University Press, Cambridge, England

SLATER, S. F. y NARVER, J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 1, pp. 46- 55.

Zahra et al., (1999). The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship theory and practice*, 24, 2, 45-46.

Zaltman, R.; Duncan, H.; Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*, Wiley and Sons, New York. 867-883.

Zirger, B.J.; Maidique, M.A. (1990). A model of new product development : an empirical test. *Management Science*, 36

## ANEXO

**Tabla 1A. Modelo de la escala de medición de orientación al mercado**

Ítems	l	t	R2
Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.	0.54		0.28
Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes	0.66	4.48	0.44
Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestros mercados.	0.59	4.19	0.35
Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes.	0.61	4.24	0.36
Recogemos información suficiente para detectar segmentos de mercado.	0.69	4.63	0.48
Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que clientes pueden tener con nuestros productos /servicios.	0.55	4.01	0.31
Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos / servicios en el mercado.	0.62	4.33	0.39
Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes.	0.73	4.72	0.52
Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos y servicios estándares.	0.66	4.49	0.44

Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado.	0.68	4.56	0.29
Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de los clientes.	0.50	3.75	0.47
Respondemos rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.	0.35	2.79	0.26
Comercializamos una amplia gama de productos servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.	0.56	3.99	0.12
Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos / servicios.	0.44	3.39	0.31
Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores.	0.68		0.19
Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos /servicios de la competencia.	0.62	5.28	0.47
Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia.	0.71	6.01	0.38
Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.	0.65	5.49	0.51
Siempre utilizamos las debilidades de nuestros competidores para convertirlos en nuestras ventajas.	0.52	4.50	0.42
Según las oportunidades del mercado, elegimos aquellas que nos da ventajas sobre los competidores.	0.67	5.71	0.27
Hemos desarrollado sistemas que nos permite seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, tecnológico, etc.	0.68	5.76 9	0.46
Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.	0.65	5.51	0.47
Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.	0.76	6.33	0.42
Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general.	0.48	4.15	0.57
La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales de la empresa.	0.79		0.64
Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.	0.86	8.63	0.75

Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicio del mercado.	0.72	6.96	0.53
Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información importante recabada sobre el mercado.	0.72	6.91	0.52
Estimulamos los intercambios de información entre las diferentes funciones de la empresa.	0.71	6.84	0.51
Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción del cliente.	0.68	6.47	0.64

**Índice de ajuste para la escala de orientación al mercado**

Índices de ajuste de modelo	a
$\chi^2 = 18,229$ $df = 14$ $P = .197$ CFI = 0,797, NFI = 0.921, IFI = 0.920, PCFI = 0.490, RMSR = 0.058	0.94

**Tabla 2 A. Modelo de la escala de medición de orientación emprendedora**

Ítems	l	t	R <sup>2</sup>
1. Mi empresa pone énfasis en la investigación, desarrollo, e innovación de productos o/ tecnologías	0.89		0.81
2. En los últimos años, mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzando nuevos productos.	0.71	6.91	0.51
3. Mi empresa realiza habitualmente cambios significativos en las líneas de productos / servicios.	0.73	7.09	0.53
4. Mi empresa suele responder a las acciones iniciadas por los competidores y rara vez ella la que emprende las acciones inicialmente en el sector.	0.64	6.11	0.42
5. Mi empresa suele ser pionera en desarrollo de nuevos productos , técnicas administrativas o tecnologías.	0.51		0.25
6. Mi empresa suele evitar el enfrentamiento con las empresas del sector, es decir, adopta una postura de vive y deja vivir.	0.44	2.61	0.19
7. Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere realizar inversiones incrementales, empezado con pequeñas inversiones y aumentado gradualmente el compromiso de recursos.	0.86		0.74
8. Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de riesgo moderado ya que las expectativas, de ingresos son mayores.	0.5	3.53	0.26
9. Cuando mi empresa se enfrenta a una decisión con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura conservadora con el fin de minimizar el riesgo de una decisión equivocada.	0.334	2.53	0.11



Índices de ajuste de modelo	a
c <sup>2</sup> = 875.657 df = 402 P = .000 c <sup>2</sup> /df=2.178CFI = 0,660, NFI =0.528 , PCFI =0.5, IFI = 0.674 RMSR = 0,116	0.88

**Tabla 3 A. Modelo de la escala de medición de innovación**

Ítems	l	t	R <sup>2</sup>
1. La estrategia de la empresa es competir introduciendo nuevos productos y procesos.	0.36		0.13
2. En la empresa, los trabajadores están motivados para compartir conocimientos	0.85	3.17	0.71
3. La empresa motiva el debate de ideas entre sus empleados.	0.85	3.17	0.72
4. La empresa tiene una política de formación permanente de sus empleados.	0.63	2.96	0.40
5. La empresa tolera los errores y las considera como manera de aprendizaje.	0.58	2.88	0.34
6. Los conflictos laborales internos están colisionadas de manera constructiva.	0.51	2.74	0.26
7. La empresa dedica mucho tiempo y recursos para generar, compartir, experimentar nuevas ideas y soluciones.	0.76	3.15	0.58

Índices de ajuste de modelo	a
c <sup>2</sup> = 18,229 df = 14 P = .197 c <sup>2</sup> /df=1.302CFI = 0,797, NFI =0.921 ,IFI =0.920, PCFI = 0.490, RMSR = 0.058	0.76