

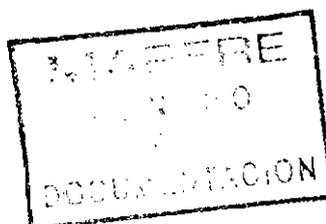
Nº 26532

6. 87049

E 18290

CUADERNOS DE LA FUNDACION
Nº 31

TIPOS ESTRATÉGICOS, ORIENTACIÓN AL MERCADO
Y RESULTADOS ECONÓMICOS:
ANÁLISIS EMPIRICO DEL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL



Autora: Nora Lado Cousté

octubre, 1996

ISBN: 84-89429-13-8

Depósito Legal: M-36.599-1996

LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:

1. Filosofía Empresarial
 2. Resultados de la Encuesta sobre "Altos Profesionales de Seguros" (A.P.S.)
 3. Dirección y Gestión de la Seguridad
 4. Los Seguros en una Europa cambiante: 1990-1995 (No disponible)
 5. La Distribución Comercial del Seguro: Sus Estrategias y Riesgos
 6. Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa
 7. Los Seguros de Responsabilidad Civil y su Obligatoriedad de Aseguramiento
 8. La Implantación de un Sistema de Controlling Estratégico en la Empresa
 9. Técnicas de Trabajo Intelectual
 10. Desarrollo Directivo: Una Inversión Estratégica
 11. El Concepto de Seguridad en la Ciencia y la Ciencia de la Seguridad
 12. Los Seguros de Salud y la Sanidad Privada
 13. Calidad Total y Seguridad
 14. El Reaseguro de Exceso de Pérdidas
 15. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1991
 16. La Legislación Española de Seguros y su Adaptación a la Normativa Comunitaria
- Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1993
17. Medio Ambiente Seguro: Desarrollo Futuro
 18. El Seguro de Crédito a la Exportación en los países de la OCDE (Evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)
 19. Una Teoría de la Educación
 20. El Reaseguro en los Procesos de Integración Económica

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1994

21. **La Nueva Regulación de las Provisiones Técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E.
Provisiones Técnicas de Seguros de Vida en las Directivas Comunitarias**
22. **Rentabilidad y Productividad de Entidades Aseguradoras**
23. **Análisis de la Demanda de Seguro Sanitario Privado**
24. **El Seguro: Expresión de Solidaridad desde la Perspectiva del Derecho**
25. **El Reaseguro Financiero**
26. **El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1993**
27. **La Calidad Total como Factor para elevar la Cuota de Mercado en Empresas de Seguros**
28. **La Naturaleza Jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil**
29. **Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal**

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1995

30. **El Tiempo del Directivo**
31. **Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos: Análisis Empírico del Sector Asegurador Español**

Copyright: F.M.E.

Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin el permiso escrito del autor o de la FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS.

PRESENTACIÓN

Se dice que el gran desafío de las Compañías de Seguros en el nuevo entorno español de comienzos del s.XXI, consiste en encontrar fórmulas adecuadas para orientar su actividad hacia un mercado cada vez más exigente y sensible a la competitividad.

El trabajo que presentamos supone un intento riguroso de relacionar esta "orientación al mercado" con los resultados empresariales en el caso español.

La autora, investigadora y profesora de la Universidad Carlos III de Madrid, plantea un modelo que relaciona clientes finales, intermediarios, competidores y entorno en un esfuerzo por estudiar la eficacia final de las entidades, lo que resulta sumamente novedoso en el panorama español investigador.

El producto de esta investigación fue objeto de una Beca RIESGO Y SEGURO 1994/95, concedida por la Fundación MAPFRE ESTUDIOS.

**TIPOS ESTRATÉGICOS, ORIENTACIÓN AL MERCADO
Y RESULTADOS ECONÓMICOS:
ANÁLISIS EMPIRICO DEL SECTOR
ASEGURADOR ESPAÑOL**

Autora: Nora Lado Cousté

Prof. de Gestión Comercial
Dpto. Economía de la Empresa

Universidad Carlos III de Madrid

Trabajo resultante de una Beca Riesgo y Seguro 1994-95, concedida a la autora por la Fundación MAPFRE Estudios.



Índice

0. INTRODUCCIÓN	10
1. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y TIPOLOGÍAS	13
1.1 Introducción al concepto de estrategia empresarial	13
1.2 Concepto de tipología de estrategias y su utilidad	14
1.2.1 Los diferentes enfoques para el estudio de las tipologías de estrategias	15
1.3 Las principales tipologías de estrategias genéricas	17
1.3.1 Las estrategias genéricas de Porter	22
1.3.2 La tipología de estrategias de Miles y Snow	25
1.3.3 Comparación de las dos tipologías	27
1.4 - Elección de una tipología de estrategias y justificación.	31
1.4.1 Justificación de la elección	31
2 REVISIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW	34
2.1 La premisa sobre el ciclo adaptativo	34
2.1.1 La dimensión empresarial	36
2.1.2 La dimensión tecnológica	37
2.1.3 La dimensión organizativa	40
2.1.3.1 Conclusiones generales sobre la dimensión organizativa	41
2.2 La premisa sobre la existencia de cuatro tipos estratégicos	42
2.3 La premisa sobre los resultados económicos	43
2.4 Proceso y método de clasificación	45
2.5 Implicaciones para el Marketing de la tipología de Miles y Snow.	50
2.6 Conclusiones de la revisión	54



3. ANTECEDENTES RECIENTES EN EL ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	55
3.1..Introducción	55
3.2 Antecedentes recientes en el estudio de la Orientación al Mercado	59
3.2.1 Modelo de Kohli y Jaworski (1990, 1993).....	59
3.2.1.1 Presentación del modelo.....	59
3.2.1.2 Resultados obtenidos.....	64
3.2.1.3 Comentarios.....	65
3.2.2 Definición de Narver y Slater (1991, 1994).....	66
3.2.2.1 Presentación del modelo.....	66
3.2.2.2 Resultados obtenidos.....	68
3.2.2.3 Extensiones y aplicaciones.....	68
3.2.2.4 Comentarios.....	69
3.2.3 Modelo de Reukert (1992).....	70
3.2.3.1 Presentación del modelo.....	70
3.2.3.2 Los resultados obtenidos.....	71
3.2.3.3 Comentarios.....	72
3.2.4 Aporte de Deshpandé, Farley y Webster (1993, 1994). 73	
3.2.4.1 Presentación del modelo.....	73
3.2.4.2 Resultados.....	74
3.2.4.3 Comentarios.....	74
3.2.5 Modelo de Lambin y Rivera (1995).....	75
3.2.5.1 Presentación del modelo.....	75
3.2.5.2 Los resultados.....	80
3.3 El modelo de OM retenido para nuestra investigación.	80
3.4 La Orientación al Mercado y sus efectos sobre los resultados empresariales.....	81
4. CARACTERÍSTICAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	85
4.1 Objetivos del estudio empírico.....	85
4.2 Proceso y método de clasificación de los tipos estratégicos.....	86
4.2.1 Definición de las variables.....	88
4.2.2 Fuentes y método de obtención de datos.....	89
4.2.3 Método de Clasificación.....	89



4.4 Definición de la población objetivo, muestra y encuestado	92
4.5 Recolección de datos y cuestionario	92
4.5.1 Cuestionario.....	93
4.5.2 Medidas objetivas de los resultados.....	93
4.6 La muestra real	94
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	97
5.1 Introducción.....	97
5.2 Clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow.....	98
5.2.1 La clasificación según análisis cluster.....	99
5.2.2 Validación de la clasificación.....	105
5.3 Comparación de los resultados medios de los diferentes tipos estratégicos.....	107
5.4 Conclusiones sobre la clasificación de acuerdo a la tipología de Miles y Snow.....	108
5.5 Fiabilidad y purificación de la escala de Orientación al Mercado de Lambin y Rivera en el contexto español.....	110
5.5.1 Análisis general de fiabilidad.....	110
5.5.2 Análisis de fiabilidad de cada sub-escala.....	111
5.6 Validez de la escala de Orientación al Mercado de Lambin y Rivera.....	113
5.6.1 Validez de Contenido.....	113
5.6.2 Validez de Criterio.....	115
5.6.3 Validez de Constructo.....	115
5.6.3.1 Validez convergente.....	116
5.6.3.2 Validez discriminante.....	116
5.7 Resultados de la medida de Orientación al Mercado.....	117
5.8 Resultados obtenidos en cada uno de los ítems de la OM.....	118
5.8.1 Ítems sobre Orientación al Cliente.....	118
5.8.2 Ítems sobre Orientación al Distribuidor.....	119
5.8.3 Ítems sobre Orientación a la Competencia.....	119
5.8.4 Ítems sobre Orientación al Entorno.....	120
5.8.5 Ítems sobre Coordinación Interfuncional.....	120



5.9 Resultados sobre la intensidad global de OM.....	120
5.9.1 La OM según el tamaño de la empresa.....	121
5.9.2 La OM según la función del encuestado.....	122
5.10 ¿Existen diferentes formas de Orientación al Mercado?	123
5.11 Relación entre Orientación al Mercado y los resultados de las empresas.....	127
5.12 Conclusiones sobre la OM.....	134
5.13 Medida y comparación del nivel medio de orientación al mercado de los diferentes tipos estratégicos encontrados.....	135
5.14 Relación entre OM y resultados para cada tipo estratégico.....	137
5.15 Conclusiones sobre la relación tipo de estrategia-OM- resultados.....	138
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	139
7. BIBLIOGRAFÍA.....	143
8. ANEXOS.....	149



O. INTRODUCCION

Un grupo significativo de autores (McDaniel y Kolari, 1987, Day y Wensley, 1987) han señalado la importancia para el marketing de profundizar en la investigación sobre la interacción entre el entorno y la empresa; esta interacción se fragua a través del concepto de estrategia empresarial. Como prioridades de investigación señalaron el estudio de la relación entre tipos de estrategias genéricas y el concepto de marketing.

Por otro lado, en los últimos años, los académicos del marketing han puesto el énfasis en la importancia, para las empresas, de aumentar su grado de orientación hacia el mercado como forma de obtener una ventaja competitiva que les proporcione mejores rendimientos económicos. A pesar del gran interés demostrado, de parte de los académicos así como de parte del mundo empresarial por el concepto de Orientación al Mercado (desde aquí en adelante OM), los trabajos de investigación sobre el establecimiento de un modelo y de una medida de la misma son todavía escasos.

Recientemente, se realizan pocas pero valiosas aportaciones (Desphandé y Webster 1989, Kohli y Jaworski 1990, 1993, Narver y Slater 1990, 1994, Lambin 1995, Rivera 1995). Destacando, entre todas, la investigación de Kohli y Jaworski, 1990, por establecer el fundamento para los desarrollos posteriores sobre el concepto de OM. Lo cual permitió otro avance importante en las investigaciones; la verificación de la existencia de una relación positiva entre la intensidad de OM y los resultados económicos de las empresas (Narver y Slater, 1990). Esta comprobación es sumamente importante considerando que si la orientación de las empresas al mercado no repercute en efectos positivos para las mismas, la propia esencia y fundamento del marketing se derrumban.

Considerando la importancia y la demanda de profundizar, por un lado, en el estudio de la relación entre las estrategias empresariales y el concepto de marketing y, por otro lado, para continuar la investigación sobre la OM, surge la idea de estudiar la relación tipos de estrategias genéricas - OM- resultados económicos. Cabe destacar que la relación entre la Orientación al Mercado y las tipologías de estrategias empresariales constituye un aspecto sobre el que hasta ahora no se ha profundizado demasiado.

Al considerar el estudio de esta relación surgen numerosas interrogantes. Si la OM es una estrategia de la organización; ¿cómo se integra dentro de las diferentes estrategias genéricas de la empresa?, ¿la adopción de una estrategia genérica condiciona el grado de OM de la empresa?, ¿los efectos de la OM sobre los resultados empresariales varían según el tipo de estrategia genérica de la empresa? Es precisamente con la intención de profundizar en estos aspectos que hemos abordado la presente investigación.

Podemos distinguir tres partes o etapas en la investigación con sus respectivos objetivos:

1. En la primera etapa, el objetivo es clasificar a las empresas de acuerdo a una tipología de estrategias genéricas. Para ello, se deben cumplir una serie de pasos que comienzan con la elección de un marco teórico, siguiendo con la opción por un método de clasificación y terminando con la clasificación y la validación de ésta.



2. En la segunda parte de la investigación se tendrá como objetivo la medida de la orientación al mercado de las empresas. Lo que implica la elección y validación de un modelo de orientación al mercado. Asimismo, se buscará determinar los efectos que genera la implantación de dicha orientación en los resultados económicos de las empresas. Así pues, en esta segunda fase se parte del supuesto, ampliamente aceptado desde hace mucho tiempo (ver McNamara, 1972), que la orientación al mercado es un factor susceptible de graduación. La cuestión no es clasificar a las empresas según estén o no estén orientadas hacia el mercado, sino que pueden estarlo con diferente grado. Una vez estimada para cada empresa la intensidad de su orientación al mercado, se buscará analizar el impacto que esta orientación tiene sobre los resultados empresariales.

3. La tercera parte, tiene el objetivo de analizar la relación entre los tipos estratégicos, la OM y los resultados. Partiendo de las opciones que se le abren a la empresa en cuanto a estrategias genéricas, nos planteamos estudiar si para cada una de ellas existen diferentes intensidades en el nivel con que las empresas se orientan al mercado. Se trata de medir el grado medio de OM para cada tipo de estrategia genérica. En concreto, se trata de estudiar la relación entre la orientación al mercado y los diferentes tipos de estrategias competitivas de Miles y Snow. Además, evaluar si el efecto de la OM sobre los resultados económicos es diferente según el tipo estratégico adoptado.

La investigación empírica se realizará sobre el sector asegurador español. El interés que ofrece el estudio de este sector es doble. Por un lado se trata de un sector de servicios, lo cual desde el punto de vista del marketing es muy atractivo. El marketing de productos intangibles es una de las áreas del marketing que más se ha desarrollado últimamente. Por otro, el sector asegurador ha estado operando durante largo tiempo en condiciones competitivas muy reguladas y protegido. Actualmente, se enfrenta al desafío de la liberalización de la actividad aseguradora en el seno de la Unión Europea. El estudio de cómo se orientan al mercado las empresas enfrentadas a importantes cambios en su entorno competitivo es de especial interés.

Para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado en esta investigación, hemos partido de la revisión de la literatura sobre estrategias genéricas por un lado, y sobre la OM, por otro.

En el capítulo 1, figura el estado del arte sobre tipologías de estrategias genéricas de las organizaciones. Se presentan primero las principales tipologías de estrategias. Se profundiza a continuación en el estudio de las dos más importantes. A la luz de los resultados de este análisis y considerando los objetivos perseguidos en esta investigación, se elige la tipología de estrategia genérica que se va a utilizar.



El estado del arte sobre la tipología de Miles y Snow se presenta en el capítulo 2.

En el capítulo 3 presentamos los frutos de la revisión de la literatura reciente sobre la Orientación al Mercado. Los modelos más importantes son allí presentados, comentándose los aportes, las extensiones y limitaciones de cada uno de ellos. La elección del modelo de OM está también debidamente fundamentada en ese capítulo.

A partir del capítulo cuarto abordamos los aspectos relativos a la investigación empírica, es en ese capítulo que describimos la características y el diseño de la misma. Los resultados obtenidos son analizados en el capítulo sexto y un resumen de las conclusiones y limitaciones del estudio se ofrece en el séptimo y último capítulo.



1. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y TIPOLOGÍAS

1.1 Introducción al concepto de estrategia empresarial

La eficacia y la eficiencia de una organización depende de su habilidad para adaptarse al entorno, que a su vez es influenciado por la dirección estratégica de la empresa. La teoría tradicional en estrategia y gestión, a partir de 1970, adopta el concepto de organización como un sistema abierto y por lo tanto comienzan a desarrollarse estudios centrados en el entorno y su importancia para la organización. En una primera gran etapa la teoría considera al entorno como determinante para la organización. Consecuentemente, a las características de este entorno, tales como grado de turbulencia, de diversidad, de complejidad y de hostilidad debe adaptarse la estrategia. Esta perspectiva tradicional del entorno como determinante, postula que de la eficiencia y eficacia de la adaptación al mismo dependerán los resultados de la empresa.

En contraste, investigaciones recientes han reconsiderando la relación entre entorno, estrategia y organización (Galbraith, 1977, Miles y Snow 1978, Bourgeois, 1980, Porter 1980, Zeithaml y Zeithaml 1984). Estos autores sostienen que las empresas pueden desarrollar y adoptar no sólo posturas pasivas y reactivas frente al entorno, mediante estrategias de adaptación. Sino que, también pueden diseñar estrategias para influenciar a su entorno, sostienen que las empresas pueden convertirse en agentes proactivos de cambio en su entorno.

La dirección estratégica incluye la toma de las grandes decisiones sobre la empresa como la elección del entorno o medio competitivo, en el cual se va a competir (estrategias de nivel corporativo) y cómo competir dentro de ese entorno o mercado (estrategias de nivel de negocio)¹. Pero además, se deberá definir la postura frente al entorno, el grado de reactividad o proactividad en la estrategia. Situándonos en una perspectiva proactiva del entorno encontramos el concepto de gestión del entorno de Galbraith, y se distinguen tres categorías de estrategias: las estrategias cooperativas, estrategias independientes y estrategias de "maniobra". Las estrategias independientes son aquellas donde la empresa busca reducir el grado de incertidumbre y dependencia respecto al entorno, explotando sus propios recursos. Las estrategias cooperativas involucran la cooperación implícita o explícita con los otros elementos del entorno. Por último, las estrategias de "maniobra" se proponen alterar o influenciar al entorno directo de la organización.

En definitiva, todas estas decisiones influyen la probabilidad de un determinado tipo de dirección, de acciones y de planificación, tanto como influyen los resultados del negocio (Herbert, T. Y Deresky, H., 1987).

Los resultados del negocio, sin embargo, no dependen solamente de la calidad de la formulación estratégica. Dependen también del grado en que la estrategia formulada se haya efectivamente implementado y de la

¹ Sobre el alcance, delimitación y solapamientos entre los conceptos de estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategias funcionales ver Rajan Varadarajan y Clark, 1994.



calidad de dicha puesta en práctica. En otras palabras, los resultados y el desempeño dependen ampliamente del grado de coincidencia entre estrategia "intentada" o formulada y estrategia "realizada" (Mintzberg, 1978).

En lo que respecta al marketing y a la importancia de la orientación estratégica, según Wind y Robertson (1983) "la literatura emergente sobre marketing estratégico ha contribuido más a la disciplina del marketing que lo que lo ha hecho cualquier otra rama de estudio en los últimos 20 años". A pesar del interés y la dedicación creciente de los investigadores hacia el marketing estratégico aún se aboga por continuar e intensificar su investigación.

Así, Day y Wensley (1983) destacan la necesidad de profundizar en el estudio del marketing estratégico e identifican como prioridad de investigación el estudio sobre miembros de grupos estratégicos, estructura y comportamiento competitivo. También McDaniel y Kolari (1987) reafirman esta prioridad y agregan: "De singular importancia es la necesidad de comprender y estudiar las formas y maneras cómo una organización se adapta o bien interactúa con su entorno. Por esta razón es valioso considerar la tipología de organización en el contexto de la relación entre tipología de estrategias organizativas y estrategias de marketing".

Es precisamente en esta línea que se desarrollará nuestra investigación, con el objetivo de profundizar en la relación entre el tipo de estrategia genérica o de empresa y la estrategia de marketing. Con la intención de analizar también en qué medida la adecuación de la estrategia de marketing o de mercado a la estrategia de genérica de la empresa tiene relación con los resultados logrados.

1.2 Concepto de tipología de estrategias y su utilidad

Para la realización de una investigación empírica en cuestiones de estrategia es necesario realizar alguna forma de agrupamiento, basándose en la similitud en la estrategia elegida e implementada de las empresas. Sino, la alternativa contraria consiste en sostener o bien que toda estrategia es igual o lo opuesto, que no existen dos estrategias similares y en consecuencia ninguna generalización podría hacerse (Smith, Guthrie & Chen, 1989) (Mc. Kelvey & Aldrich, 1983).

Las tipologías o clasificaciones proveen la base para profundizar en la investigación quebrando el mundo continuo de las estrategias de las organizaciones en categorías discretas y colectivas más convenientes para el análisis (P. Rich, 1992).

Las tipologías permiten parsimonia sin simplicidad, la habilidad de reconocer la estructura fundamental y las relaciones (Mc. Kinney, 1966) y son la base para el desarrollo teórico y las pruebas de hipótesis (Hass, Hall y Jonhson, 1966). Proporcionan un medio para ordenar, comparar y clasificar las empresas y sus estrategias en tipos categóricos sin perder de vista la riqueza y diversidad que existe al interior de cada grupo (P. Rich, 1992). Hambrick (1984) puntualiza que cierto sistema de clasificación es necesario para el estudio de las estrategias empresariales, es la vía para reducir un número enorme de variables potenciales en menos variables, más potentes y manejables.

Dado un cierto sistema de clasificación, las estrategias individuales y específicas pueden ser clasificadas según sus similitudes o aspectos comunes, según concuerden con los parámetros que definen la



clasificación. Si un sistema de clasificación puede ser ampliamente aplicable a través diferentes situaciones podrá ser denominado genérico.

Aunque algunos autores utilizan la etiqueta "genérica" para cualquier estrategia identificable, Porter reserva este término para conjuntos de estrategias, integrando así un grupo de estrategias no ya una estrategia individual. Por ejemplo, él identifica un conjunto de estrategias específicas bajo la etiqueta "diferenciación". Para Porter una estrategia genérica específica el enfoque fundamental en ventaja competitiva que una empresa adopta y sigue, y provee el contexto para la decisión sobre las acciones a desarrollar por cada una de las áreas funcionales.

Coincidiendo con Porter, Herbert y Deresky (1987) afirman que "una estrategia genérica es una categorización extensa de las aspectos estratégicos que puede aplicarse con generalidad, para todo tipo de industria, organización, tamaño de empresa, etc.". Como en toda generalización, dentro de cada "gran" estrategia pueden encontrarse variaciones que ocurren de acuerdo a las contingencias, elecciones y situaciones. En una tipología, la idea es que se logre capturar la esencia de la decisión, reduciendo la complejidad de la variedad de estrategias de base.

La utilidad de las estrategias genéricas es múltiple. Primeramente, permiten llegar a los aspectos esenciales discriminándolos de los relativos a situaciones específicas, capturando los mayores aspectos comunes de manera de facilitar la comprensión de los amplios patrones estratégicos.

En segundo término, proporcionan una guía a nivel corporativo, para las alternativas estratégicas de cartera y direcciones, sirven de base para la asignación de recursos entre diferentes unidades de negocios. En tercer lugar, a nivel de negocio, las tipología o categorizaciones reducen el enorme número de variables que demandan la atención de los directivos a un conjunto de factores con alto grado de aspectos comunes. Asimismo, patrones generales de comportamiento estratégico pueden ser deducidos, permitiendo la modelización de la situación y deducir amplias guías para la acción. Como resultado, se introducirá un mejor control y coordinación hacia objetivos comunes disminuyendo la aleatoriedad en la acción estratégica, que en muchos casos proviene de aspectos relativos a la personalidad del directivo (Herbert, T. y Deresky, H., 1987).

1.2.1 Los diferentes enfoques para el estudio de las tipologías de estrategias

Bailey (1973) sostenía que los sociólogos no tenían un fundamento o base común con respecto a las tipologías, algunos consideraban que las tipologías de organizaciones deberían estar derivadas de los conceptos, otros las consideraban legítimas solamente si eran derivadas de los datos analizados. Warriner (1984) caracterizaba el debate identificando tres tipos de procedimientos tipológicos. Además de describir un procedimiento o enfoque de clasificación basado en el sentido común, él hacía el contraste entre el enfoque teórico y el enfoque empírico.

En el primer caso, los grupos o tipos eran conceptualizados y se les asignaba un nombre, antes de clasificar a ninguna empresa dentro de ellos (a priori).



En el enfoque empírico la identificación y el nombre de los grupos emerge con posterioridad al análisis estadístico de los datos (a posteriori) (ver cuadro N° 1 .1) .

En el mismo sentido, Speed R. (1993) distingue entre el enfoque teórico y el empírico para el desarrollo de tipologías estratégicas.

El primero es guiado por un marco conceptual desarrollado a priori por el investigador. Los más destacados ejemplos de este tipo de enfoque son las tipologías de Porter (1980) y Miles y Snow (1978). Estas tipologías se inician elaborando un marco conceptual. Los autores proponen que es través de dicho marco que las empresas alcanzan sus objetivos. En el caso de Porter el marco conceptual es la noción de ventaja competitiva sostenida, en el caso de Miles y Snow se trata del concepto de ciclo adaptativo. Utilizando el marco propuesto se puede identificar la estrategia o alternativa ideal que mejor habilita a la empresa a conseguir sus objetivos.

Dado que la tipología de estrategia es desarrollada partiendo de un marco conceptual, explicaciones e hipótesis sobre diferencias en el desempeño económico o características entre los tipos pueden ser adelantadas en base a dicho marco. Esta constituye una de las ventajas de este enfoque.

En cambio, como desventaja, R. Speed (1993) señala que en el enfoque teórico, para elaboración de tipologías de estrategias, el interés y la búsqueda se centra en definir tipos estratégicos ideales o arquetipos. Por consiguiente, ocurre frecuentemente que la validación empírica de tipologías de estrategia teóricas es difícil ya que, en realidad, pocas empresas o negocios pueden identificarse plenamente con el tipo ideal.

En muchas tipologías teóricas de estrategias existe un tipo o categoría residual que frecuentemente es definida negativamente, por lo que no es ("Reactivos" de Miles y Snow y "Stuck in the middle" de Porter). Esta categoría residual permite la consideración de los casos que no se ajustan a los tipos ideales definidos. Es importante a la hora de analizar los resultados, tener presente la diferencia cualitativa entre el tipo residual y los otros tipos definidos, y considerar la heterogeneidad de casos en él incluidos.



Cuadro N° 1.1.-

Los enfoques para el desarrollo de tipologías de estrategia

tipo de enfoque	base del enfoque	resultado del procedimiento
tradicional	sentido común	no define contenidos del grupo asignado
teórico	a priori	los tipos o clases se forman con anterioridad a la asignación de organizaciones dentro de cada clase. Las organizaciones se clasifican basándose en la teoría previa más que en los métodos empíricos.
empírico	a posteriori	los tipologías emergen de procedimientos empíricos usados para descubrir grupos de empresas en base a similitudes o contrastes.

adaptado de P.Rich (1992) y R, Speed (1993)

La orientación alternativa, para el desarrollo de tipos de estrategia, es el análisis empírico de los datos para derivar tipos estratégicos post hoc. Generalmente, el agrupamiento de las empresas y la construcción de los tipos se realiza en base a análisis de similitudes, utilizando muchas veces análisis clusters. Un ejemplo de este tipo de enfoque sería el trabajo de Galbraith y Schendel (1983).

La ventaja y la validez de las tipologías de estrategias empíricas es que están basadas en datos, observaciones y mediciones.

En contraste, poseen la debilidad de que, si no están basadas directamente en ningún marco teórico, es más difícil de afirmar porque las empresas se agrupan de la forma resultante y es más difícil de elaborar hipótesis sobre las diferencias entre los tipos encontrados. Cabe matizar que en las tipologías empíricas de todas formas se necesita la orientación de un marco teórico para la selección de los datos a recolectar.

Para nuestro modelo nos apoyaremos en el enfoque teórico, eligiendo el marco conceptual que mejor se adapte a los objetivos del modelo y que nos permita elaborar hipótesis a contrastar empíricamente.

1.3 Las principales tipologías de estrategias genéricas

Son numerosos los autores que han construido tipologías de estrategia atendiendo a diferentes criterios y objetivos. Por lo cual, existe un gran número de tipos estratégicos posibles con sus respectivas características asociadas. Encontramos un número creciente de tipologías de estrategias en la literatura sobre estrategia empresarial y sobre marketing, que describen las estrategias genéricas, o arquetipos, y las condiciones competitivas apropiadas para llevar a cabo cada tipo de estrategia. Estos modelos se apoyan en la idea de que existe un número limitado de estrategias identificables, cada una de las cuales engloba un modelo de objetivos competitivos, estrategias de inversión y ventajas competitivas.



Desde que en 1965 Ansoff propuso su famosa matriz de cuatro estrategias posibles, presentada a continuación, hasta nuestros días se han desarrollado, como decíamos, un gran número de tipologías de estrategias.

	productos actuales	nuevos productos
mercados actuales	penetración mercado	desarrollo de nuevos productos
nuevos mercados	desarrollo de mercados	diversificación

Fuente: I. Ansoff, 1965

Quince años más tarde Porter, introducía su conocida lista de estrategias genéricas y argumentaba que su intención era identificar estrategias de negocio. Para él, la pieza central de todo plan estratégico debería ser la identificación de la estrategia genérica. En cambio, según Porter la clasificación de Ansoff clasifica estrategias de extensión, que no deben ser consideradas estrategias genéricas sino decisiones estratégicas. Las estrategias de integración vertical, horizontal o diversificación no son estrategias genéricas sino medios de alcanzarlas. Lo mismo podemos decir de las estrategias asociadas a la matriz del Boston Consulting Group, desarrollo selectivo, cosechar, invertir, y abandonar. Porter considera que existe una cierta jerarquía en las tipologías de estrategias, que parten de las tipologías de estrategias genéricas, aquellas que identifican el centro o núcleo del negocio, para luego categorizar los medios para lograrla.

Para otros autores (Mintzberg, 1988), esta distinción les resulta arbitraria, no aceptan que "...se pueda presumir cierta jerarquía a priori, y que ciertas estrategias sean inevitablemente más importantes que otras."

El problema al que nos enfrentamos al revisar la literatura sobre tipologías de estrategias es la enorme variedad existente, ya que no hay acuerdo en qué se entiende por estrategia de genérica y de negocio.

Por lo tanto, sin querer ser exhaustivos, recogemos a continuación un ejemplo de algunas de las tipologías de estrategia más citadas y sus características asociadas en el cuadro N° 1.2.



A nivel de estrategias genéricas de negocio, la tipología de Miles y Snow y la de Porter pueden ser consideradas, a juzgar por la atención que han recibido en la literatura en estrategia y en marketing, como las que más resonancia y adhesiones han conseguido. Según Segev (1989): "Estas dos tipologías de estrategias a nivel de negocio, ampliamente detalladas, ambas basadas en estudios comprensivos, con su riqueza de información y estudio de casos, son una contribución mayor a la literatura en estrategia". Compartiendo esta opinión encontramos las afirmaciones de Walker y Ruekert (1987): "Recientemente han habido ensayos notables para derivar, a nivel de negocio, tipologías más generalizables basadas en observaciones empíricas. Las dos tipologías importantes que han surgido de estos esfuerzos son la de Porter (1980, 1985) y la de Miles y Snow (1978)".

En consecuencia, nos centraremos a continuación en analizar y comparar estas dos tipologías.



Cuadro N° 1.2.-

Las tipologías de estrategias más utilizadas

Autores y denominación tipos estratégicos	Características de los tipos estratégicos
Buzzell, Gale y Sultan (1975) - Construir - Mantener - Recolectar	fuertes inversiones para incrementar la cuota de mercado inversiones moderadas para mantenimiento de cuota de mercado inversión débil y control de costes para generar liquidez
Utterback y Abernathy (1975) - Maximizador de rendimiento - Maximizador de ventas - Minimizador de costes	énfasis en rendimiento de producto, servicios, tecnología e I+D. énfasis en incremento de ventas y cuota de mercado énfasis en procesos, tecnología e I+D para reducir costes
Hofer y Schendel (1978) - incrementar la participación - crecimiento - beneficio - concentración de mercado - reconversión - liquidación	elevada inversión para aumentar cuota de mercado inversión de acuerdo al promedio del mercado para mantener la posición en mercados en crecimiento inversión media, control de costes y atención a la liquidez reasignación de recursos para focalizarse en segmentos del mercado inversión requerida para mejorar la posición estratégica generación de liquidez al retirarse del mercado
Miles y Snow (1978) - Prospectores - Defensores - Analizadores - Reactivos	buscan continuamente oportunidades, son creadores de cambios e innovaciones se centran en mantener su posición en un determinado producto/mercado y no buscan fuera nuevas oportunidades mantienen una posición intermedia entre los dos tipos anteriores carecen de una clara orientación estratégica, reaccionan forzados ante los cambios



Autores y denominación tipos estratégicos	Características de los tipos estratégicos
Vesper (1979) <ul style="list-style-type: none">- multiplicación- monopolizar- especialización- liquidación	expansión mediante la multiplicación de la estructura actual del mercado eliminar competidores, establecer barreras de entrada especializarse en productos o procesos retirarse del negocio o mercado
Wissema y otros (1980) <ul style="list-style-type: none">- explotación- expansión- crecimiento continuo- descenso- consolidación- contracción	mejorar la posición competitiva a en el corto plazo mejorar la posición competitiva en el largo plazo mantenimiento de la posición competitiva en mercados en crecimiento disminución de la cuota de mercado en mercado en crecimiento, para mejorar la liquidez disminución de la participación en mercado maduros, para incrementar la liquidez liquidar y terminar la participación en el mercado
Porter (1980) <ul style="list-style-type: none">- dominio por los costes- diferenciación- enfoque/nicho	productividad, generalmente ligada a efecto de experiencia, control de gastos poder de mercado, creación de cualidades distintivas en el prod. para el comprador especialización en un segmento del mercado
Mintzberg (1988) <ul style="list-style-type: none">- diferenciación en imagen- diferenciación en calidad- diferenciación en diseño- diferenciación en precio- diferenciación en soporte-indiferenciación	creación de diferencias perceptuales en productos que en los hechos no se diferencian del todo. productos que ofrecen : mayor fiabilidad, mayor durabilidad y/o superior perform. ofrecer algo realmente diferente en diseño, características únicas en lugar de diferenciación en costes, que estos se traduzcan en menores precios. énfasis en los procesos, ofrecer más servicios, mayor rapidez,.. sin bases para la diferenciación



1.3.1 Las estrategias genéricas de Porter

Porter (1980) se basa en observaciones de casos particulares en una gran variedad de industrias para desarrollar su tipología. El aporte y la utilidad teórica de su modelo de estrategias genéricas se sustenta en la consideración de dos dimensiones fundamentales: la fuente de la ventaja competitiva (productividad versus poder de mercado) y el objetivo o alcance estratégico (todo el mercado versus un segmento determinado).

Cuadro N° 1.3.-

Tipologías de Estrategias de Porter (1980)

		Ventaja Competitiva	
		cualidades únicas para el consumidor	posición costes bajos
objetivo estratégico		DIFERENCIACIÓN	DOMINIO POR COSTES
↓			
industria		Riesgos: diferencial de precio demasiado elevado, la imitación reduce la percepción de la diferencia, se banaliza y se dejan de apreciar los factores de diferenciación.	Riesgos: cambios tecnológicos eliminan la diferencia en costes obtenida por inversión o por experiencia, aprendizaje a bajo coste de los seguidores o imitadores, miopía para detectar los cambios en el mercado, inflación que elimina el diferencia en costes.
		CONCENTRACIÓN	
solamente un segmento particular		Riesgos: el diferencial en costes con respecto a productos estandarizados es demasiado alto para los compradores, las diferencias entre el segmento y el sector en su conjunto se disipan o bien otros competidores logran subdividir el segmento.	

La consideración de estos dos ejes le permite identificar tres posibles estrategias básicas: dominio por los costes, diferenciación y especialización, cuyas características y riesgos se sintetizan en el cuadro N° 1.3. También considera un posible posicionamiento intermedio "Stuck in the Middle", que revela una carencia de claridad en la definición estratégica de la empresa.



Analizaremos brevemente cada una de las dimensiones por separado.

Porter distingue como fuentes de la ventaja competitiva la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos versus la minimización de costes. Bajo el marco conceptual de las estrategias genéricas de Porter, las empresas no pueden simultáneamente explotar ambas fuentes de ventajas competitivas.

Sin embargo, numerosos autores han encontrado evidencia empírica de que actualmente es posible, para ciertas empresas de ciertas industrias, adoptar con éxito la diferenciación y el liderazgo en costes a la vez. Además, tres contribuciones teóricas fundamentales sostienen la independencia y la viabilidad de combinar las estrategias de diferenciación y dominio por los costes, estos son los trabajos de Murray (1988), Hill (1988) y Jones y Butler (1988). El primero argumenta que las precondiciones para desarrollar con éxito una estrategia de dominio por los costes son relativas a las características estructurales de la industria. En el caso de la diferenciación estas precondiciones se relacionan con características de los gustos y preferencias de los consumidores. Entonces, ya que estos dos factores exógenos son independientes entre sí, la posibilidad de seguir una estrategia de dominio por los costes y de diferenciación simultáneamente no puede ser excluida. Por otro lado, Jones y Butler utilizando en análisis de costes de transacción llegan a la misma conclusión.

Además, algunos autores han puesto objeciones a la dicotomización entre diferenciación y dominio por los costes. Los costes, más concretamente los precios, son simplemente una vía o factor de diferenciación entre muchos otros factores posibles. Si el objetivo de una empresa es establecer un posicionamiento único, empleando todas las formas posibles de diferenciación que un mercado particular puede proporcionar, los precios son uno de los tantos factores posibles. "Al identificar costes en oposición a otras formas de diferenciación no se logra una dimensión estratégica coherente" (Stubbart y Wilson, 1992)

Miller (1992) ha criticado la tipología de Porter considerándola insuficientemente discriminante, sosteniendo que bajo la estrategia de diferenciación se esconden una amplia variedad de estrategias dispares que requieren muy diferentes estructuras y habilidades para su adopción. Propone distinguir entre diferenciación basada en novedad, en calidad y en imagen.

También Mintzberg es crítico al respecto, sostiene que el liderazgo en costes debería ser identificado como diferenciación en precios, es decir precios más bajos que la competencia. Argumenta que si la intención de una estrategia genérica es alcanzar una ventaja competitiva, líder en costes en sí mismo no la proporciona ya que no tiene relación con el mercado. Una ventaja competitiva es la que se da en el mercado, reducir costes no es en sí misma una ventaja en el mercado si no se traduce en una diferenciación en precios. Lo que atañe al consumidor es el precio y la reducción de costes simplemente hace viable una estrategia de diferenciación en precio.



Con estos argumentos Mintzberg sostiene que se deben considerar dos dimensiones básicas de la estrategia de negocios: la diferenciación y el alcance o "scope".

El concepto de diferenciación se toma en sentido amplio, una organización puede distinguirse en el mercado por sus productos o servicios ofertados. Esta diferenciación de su oferta, que podrá realizarse en forma más o menos sustancial, debe ser percibida por el consumidor. La diferenciación solamente adquiere importancia estratégica cuando existe en la mente del consumidor. O sea, cuando se refleja en términos de ciertas características percibidas del producto que le agregan valor para su utilizador o consumidor.

Según Mintzberg las principales formas de diferenciación posibles son: diferenciación en precio, diferenciación por imagen, diferenciación por soporte, diferenciación por calidad y diferenciación por diseño. En cuanto a la diferenciación por la imagen, según Mintzberg es la utilización del marketing para proporcionar una diferenciación donde en realidad no existe. Implica crear mediante la publicidad una imagen para el producto. Sin querer extendernos demasiado sobre el tema, debemos aclarar nuestra posición al respecto.

La diferenciación de un producto por su marca mediante la creación de una imagen de marca no puede ser considerada como una pseudodiferenciación, ya que la marca proporciona al consumidor una serie de funciones muy importantes y cumple un papel fundamental en la economía (función de identificación, función de referencia, función de garantía, función de personalización, función lúdica y función practicidad (Kapferer, 1985).

La otra dimensión de la estrategia de negocios, además de la diferenciación, es la relativa al ámbito competitivo, alcance o extensión de los mercados en los que se venden los productos. Este concepto está estrechamente ligado al de segmentación de los mercados, que fue introducido por Wendell Smith en su clásico artículo publicado en 1956. Smith sostiene que concentración y segmentación son dos conceptos diferentes pero inseparables. En un estudio realizado por Dickson y Ginter en 1987 quedó claro que no existía acuerdo respecto a los conceptos diferenciación y segmentación. De la revisión de dieciséis textos de marketing surgió que en cinco de ellos la diferenciación era considerada como una alternativa a la segmentación, y en once un complemento o medio de realizarla. Para estos autores una estrategia de diferenciación puede seguirse sin requerir la existencia de una segmentación del mercado, pero puede usarse conjuntamente con una estrategia de segmentación cuando se ha percibido la existencia de dichos segmentos. Para ellos "la diferenciación de productos y la segmentación de mercados no son estrategias alternativas. La diferenciación puede llevarse a cabo sin segmentación pero no viceversa" (Dickson y Ginter, 1987)



Cuadro N° 2.4

Las Estrategias de Porter (1985)

ámbito competitivo	Ventaja Competitiva	
	costes bajos	diferenciación
objetivo amplio	1. líder en costes	2. Diferenciación
objetivo estrecho	3A. Concentración-Costes	3B. Concentración- Diferenciación

La estrategia de especialización ha dado lugar a ciertas discrepancias, Dess y Davies (1984) no lograron identificarla en sus estudios empíricos y White (1986) sostiene que Porter no ha desarrollado adecuadamente los requerimientos organizativos para el seguimiento de una estrategia de especialización. Con posterioridad, Segev (1989) como consecuencia de su estudio, divide la estrategia de especialización o concentración de Porter en concentración-costes y concentración-diferenciación con lo cuál logra operacionalizar la estrategia. También Porter en 1985 presenta su matriz de estrategias genéricas con algunos cambios, entre ellos la redefinición de la estrategia de concentración (ver cuadro N° 1.4).

En resumen, a pesar de la indiscutida importancia del aporte de la tipología de Porter como pieza fundamental en la teoría sobre estrategia empresarial, algunos autores le han realizado ciertas críticas. Estos autores han cuestionado: 1) que las estrategias genéricas de diferenciación y dominio por los costes sean mutuamente excluyentes 2) que las estrategias genéricas de Porter no son colectivamente exhaustivas 3) la oportunidad de las nociones de bajos costes y diferenciación en el entorno competitivo actual con el incremento de la competencia global y del cambio tecnológico. Como consecuencia de lo expuesto, las investigaciones empleando la tipología de Porter se han reducido notablemente (Kotha y Valdlamani, 1995)

1.3.2 La tipología de estrategias de Miles y Snow

Miles y Snow postulan que las empresas en competencia en determinado mercado muestran patrones o modelos de comportamiento representativos de cuatro tipos de estratégicos y organizativos básicos: (1) Defensores, (2) Prospectores, (3) Analizadores y (4) Reactivos. La dimensión clave subyacente en esta tipología es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios en las condiciones de su entorno, o sea el grado de proactividad o, por el contrario, de reactividad de la empresas ante el entorno. Un resumen de las características de los cuatro tipo estratégicos aparecen en el cuadro N° 1.5.



En su libro Miles y Snow consideran como concepto básico el ciclo adaptativo de la empresa, identificando tres dimensiones del mismo. Definen su tipología considerando las posibles respuestas de la organización a tres grandes cuestiones o dimensiones: la cuestión empresarial o estratégica, la cuestión tecnológica y la cuestión organizativa. Para cada una de estas cuestiones estudian las variables principales que las caracterizan e identifican las posibles respuestas o posturas ante estas variables, distinguiendo así cuatro arquetipos o tipos ideales. Ver cuadro N°1.5.

La esencia de esta tipología se basa fundamentalmente en tres grandes premisas. La primera premisa se refiere a que las empresas exitosas desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente. Miles y Snow apoyan su tipología en el concepto de ciclo adaptativo, que representa "una filosofía general del comportamiento de la organización y proporciona una vía para conceptualizar los principales elementos de adaptación y de visualización de las relaciones entre ellos" (Miles y Snow, 1978). El ciclo incorpora los distintos enfoques, que pueden ser adoptados por empresas con diferentes perspectivas del entorno competitivo, para resolver tres tipos de problemas: los problemas empresariales o estratégicos, los problemas tecnológicos y los problemas organizativos.

La segunda gran premisa es que cuatro orientaciones estratégicas son identificables y existen en cada industria. Según lo cual, las empresas serán clasificadas en Defensoras, Analizadoras, Prospectoras y Reactivas. Las características de cada tipo han sido descritas por Miles y Snow (1978), Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978), y Miles (1982).

La tercera premisa se refiere a que cualquiera de las estrategias: Defensor, Analizador o Prospector, adecuadamente implementada, puede conducir a un buen desempeño de la empresa. Los resultados que se alcancen dependerán en gran medida de la consistencia interna entre los tres elementos del ciclo adaptativo. En el caso del Reactivo, su carencia de consistencia y coherencia en su estrategia tendrá como consecuencia menores resultados que en el caso de los otros tres tipos de estrategias.

Esta tipología ha sido objeto de numerosos estudios, tanto teóricos como empíricos. En los apartados siguientes se presenta un resumen de los resultados obtenidos en 25 trabajos empíricos sobre la tipología. A pesar de la importancia y gran aplicabilidad de la tipología, ha recibido varias críticas, sobre todo respecto a la insuficiente evidencia de validez del constructo y de validez predictiva de la misma (Zahra y Pearce, 1990). También Hambrick (1983) ha expresado que "la aparente validez de la tipología descansa en artificiales evidencias, (y) ... metodologías de investigación con sesgos que le pueden haber dado la apariencia de una tipología más potente de lo que en realidad es".

No obstante estas críticas, la utilización de la tipología en investigaciones sobre estrategia empresarial se han incrementado en los últimos años. En estas investigaciones se ha realizado un esfuerzo para mejorar los enfoques y métodos de medida, para así poder aplicar la tipología con mayor fiabilidad.



Cuadro N° 1.5.-

Sumario de las Características de los Tipos Estratégicos de Miles y Snow

Defensores:	<p>Estrategia de <u>concentración o enfoque</u> en la definición del producto-mercado. Directivos altamente <u>especializados</u> en su limitada área de operación. Escasa búsqueda exterior de nuevas oportunidades.</p> <p>Como resultado de su estrategia de concentración, son infrecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. Están orientados internamente y enfatizan la reducción de costes.</p> <p>Sus esfuerzos y atención se dirigen a obtener incrementos de <u>eficiencia</u> en sus actuales operaciones.</p> <p>Estructuras de organización con líneas claras de autoridad, de tipo <u>funcional, centralizada</u>.</p>
Prospectores:	<p>Están casi siempre atentos al surgimiento de <u>oportunidades de mercado</u>.</p> <p>Regularmente experimentan con respuestas para las tendencias emergentes en el entorno. Son con frecuencia <u>propiciadores de cambios</u> e incertidumbres ante las cuales los competidores deben responder. Están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados, con lo cual puede verse afectada su eficiencia interna.</p> <p>Organizaciones más <u>descentralizadas</u>, con estructuras <u>divisionales</u>.</p>
Analizadores:	<p>Híbrido de Defensores y prospectores. En entornos estables operan de forma rutinaria, formal y eficientemente. En entornos turbulentos, son seguidores de los competidores más innovadores adoptando las ideas más prometedoras. Analizan y estudian muy bien el riesgo. Estructuras de tipo <u>matricial</u>.</p>
Reactivos:	<p>No responden efectivamente a los cambios del entorno.</p> <p>Inconsistencia en la adaptación de sus estructuras a la estrategias cuyo ajuste es normalmente forzado por la presión del entorno. Se caracteriza por la ausencia de estrategia.</p>

1.3.3 Comparación de las dos tipologías

Aunque las dos tipologías, la de Porter y la de Miles y Snow, clasifican presumiblemente el mismo fenómeno, son diferentes y cada una



de ellas resalta distintos aspectos o dimensiones de las estrategias de negocio. Hambrick (1983) sostiene que: "las dos tipologías no son incompatibles; más bien, su yuxtaposición indica el complejo tejido de opciones estratégicas disponibles para una empresa y la dificultad de tratar de clasificar consistentemente ese conjunto de opciones."

En el mismo sentido, White (1986) puntualiza que la tipología de Porter no se corresponde exactamente con la de Miles y Snow, estas dos tipologías no son mutuamente excluyentes y pueden ser consideradas como diferentes aproximaciones a un fenómeno complejo.

Algunos autores han realizado interesantes estudios comparándolas. Hambrick (1983) y Govindaranjan (1986) relacionan Defensores con liderazgo en coste y diferenciación con Prospectores.

Dentro de esta misma línea de trabajos, encontramos el artículo de Walker y Ruekert (1987) donde realizan una revisión de los tipos de estrategia, los comparan, los combinan y proponen un modelo híbrido para integrarlos. Estos autores trabajan a nivel de estrategias de unidades de negocios. Consideran dos dimensiones: (1) la tasa de desarrollo de nuevos productos o innovación deseada (consistente con las tipos de Miles y Snow Prospectores, Analizadores y Defensores) y (2) el método escogido para competir en el mercado elegido (mantenimiento de bajos costes o diferenciación, sugeridos por Porter). El modelo resultante de tipologías figura en el cuadro N°1.6.

Cuadro N° 1.6. -

Una Tipología Híbrida de Estrategias de Unidades de Negocios

Fuente: Walker y Reukert (1987)

		INTENSIDAD EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS/MERCADOS	
		Elevada	Baja
FUENTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	líder en costes	Prospectores	Costes Bajos Defensores
	diferenciación		Diferenciación Defensores

Se puede apreciar que solamente se consideran las posturas extremas, que se corresponden a los Defensores y Prospectores de Miles y Snow y diferenciación y dominio por los costes de Porter. Combinándolas obtienen 3 tipos de estrategias posibles: Prospectores, Costes Bajos-Defensores y Diferenciación-Defensores. Cada una de estas estrategias puede a su vez subdividirse según se tenga como objetivo estratégico todo el mercado o unos segmentos determinados.

El problema con esta tipología propuesta es que es demasiado simplista ya que sólo se basa en dos dimensiones y considera únicamente



los casos extremos. Además, tampoco propone un método ni una escala para la clasificación de las empresas en los estudios empíricos.

En un trabajo muy interesante de E. Segev (1989) las dos tipologías de estrategias son sistemáticamente evaluadas, analizadas y comparadas. Como conclusión del estudio piloto y revisión de la teoría que el autor realiza, se determinan los tipos estratégicos en cada tipología. Se considera los cuatro tipos de la tipología de Miles y Snow: Defensores, Prospectores, Analizadores y Reactivos. Dentro de la tipología de Porter se considera los tipos de estrategias básicas o genéricas: dominio por los costes, diferenciación, concentración-costes, concentración-diferenciación y posicionamiento intermedio (Stuck in the Middle).

También en base a la teoría y al consiguiente estudio piloto, con la participación de un panel de expertos, se identifican 31 variables estratégicas sobre las cuáles son evaluados cada uno de los tipos de estrategias dentro de cada tipología. Este análisis se realiza evaluando a cada tipo estratégico en relación a los otros tipos dentro de la misma tipología. Las 31 variables se refieren al entorno, contenido de la estrategia, proceso de adopción de la estrategia, estructura organizativa, resultados económicos y características de la organización. Así, logran comparar los perfiles de cada tipo estratégico y analizar las proximidades entre ellos. Para lo cual, asigna igual peso a todas las variables sobre las cuales son evaluados los tipos estratégicos.

Como síntesis de los resultados encontramos el posicionamiento de los nueve tipos evaluados en un espacio bidimensional obtenido mediante escalas multidimensionales (ver Figura N° 1.1).

Segev interpreta el significado de los ejes de la siguiente forma: el eje vertical opone al "posicionamiento intermedio" y al Reactivo a los demás tipos de estrategias. Tanto el posicionamiento intermedio como el Reactivo pueden ser visto como los tipos que representan la carencia de una clara definición estratégica, además varios estudios los consideran menos eficientes que los otros. A este eje vertical lo denomina "consistencia interna de la estrategia" (incluso puede ser interpretado como el nivel de resultados o eficiencia lograda).

De esta forma podemos interpretar también, que los demás tipos de Miles y Snow (Defensores, Analizadores y Prospectores) son evaluados como poseedores de un similar nivel de consistencia interna en su estrategia.

Lo mismo resulta para los tipos de Porter diferenciación, dominio por los costes, concentración-diferenciación y concentración-costes. Destacamos que estos resultados coinciden con la opinión de Porter, afirmando que cualquiera de estos tipos de estrategias pueden proporcionar a la empresa unos resultados superiores a la media del mercado.

El eje horizontal es consistente con la noción de que hay un espectro Defensor/Prospector en el cuál el Analizador ocupa una posición intermedia. Es también consistente con la noción de ventaja competitiva de Porter, o bien basada en costes bajos y productividad o bien en cualidades distintivas del producto y poder de mercado. El Reactivo y el "Posicionamiento intermedio" están posicionados en el medio, indicando que no pueden ser caracterizados por esta dimensión. Este eje representa para la tipología de Miles y Snow el grado de proactividad y para la tipología de Porter la fuente de ventaja competitiva (costes o diferenciación). También este eje puede interpretarse considerando el grado de riesgo asociado a los diferentes arquetipos de estrategias.



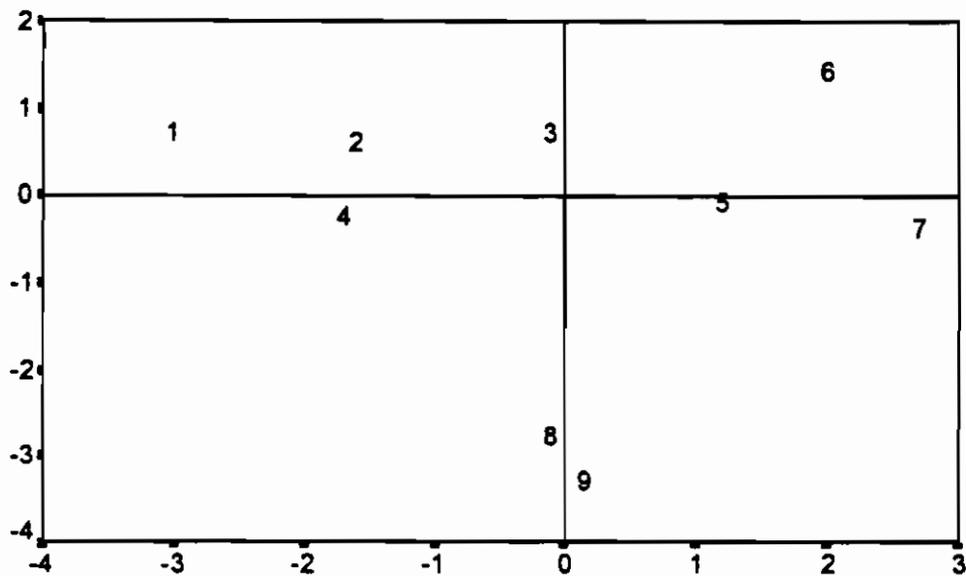
Figura N° 1.1

Comparación entre Tipos Estratégicos de Porter y Miles y Snow

Escalas Multidimensionales de Proximidades Relativas entre Perfiles Estratégicos

Solución con dos dimensiones, coeficiente de stress: 0.04

Fuente: E. Segev (1989)



- 1.- Prospector
- 2.- Diferenciación
- 3.- Analizador
- 4.- Concentración-diferenciación
- 5.- Concentración-costes
- 6.- Dominio por los costes
- 7.- Defensor
- 8.- Posicionamiento intermedio (Stuck in the Middle).
- 9.- Reactivo



1.4 - Elección de una tipología de estrategias y justificación.

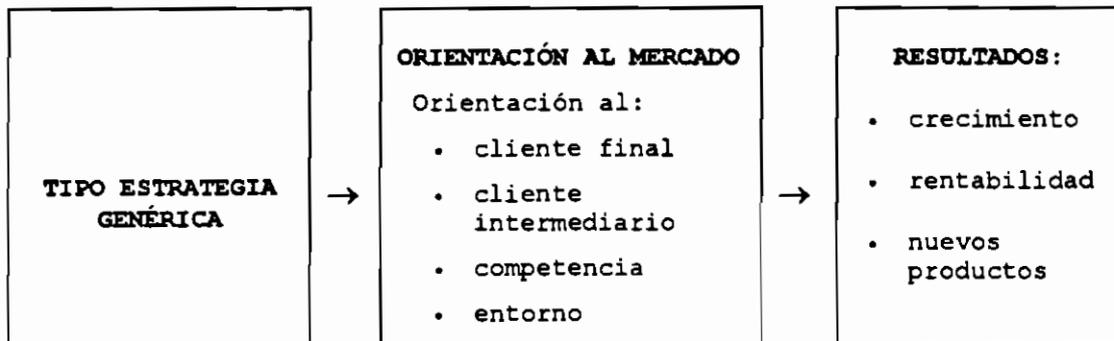
Nuestro propósito es investigar el grado de orientación al mercado para cada estrategia general de la organización o estrategia genérica. Buscamos estudiar si existe un tipo de estrategia genérica que ofrezca un mejor ajuste al constructo de orientación al mercado. La intención es elegir la tipología más apropiada a la respuesta estratégica de la OM, considerando a esta orientación como la adopción de una estrategia competitiva eficaz. Nos proponemos medir el grado de OM, para cada tipo estratégico y su relación con los resultados.

1.4.1 Justificación de la elección

En nuestro modelo estamos asumiendo que es posible que el tipo de estrategia genérica de la empresa influya la intensidad con que se orienta a sus clientes finales e intermediarios, a su competencia y a su entorno. Nuestro objetivo, a su vez, es el análisis de la relación de la estrategia genérica y su respectivo grado de orientación al mercado con los resultados empresariales. El esquema del modelo figura en el cuadro N° 1.7.

Cuadro N° 1.7.-

El Modelo Tipo de Estrategia / OM / Resultados



Nos interesa adoptar una tipología de estrategia apoyada en un enfoque teórico para poder generar hipótesis y contar para ello con un adecuado marco teórico, pero además es necesario que sea aplicable a la realidad estudiada.

La elección de la tipología de estrategia no se basará en la validez ni superioridad de la misma. Tanto la tipología de Miles y Snow como la de Porter han alcanzado amplia resonancia a nivel académico y han servido de apoyo para la realización de numerosas y valiosas investigaciones empíricas, clara confirmación de su validez y



aplicabilidad. En consecuencia, optaremos por aquella tipología que mejor se adapte al modelo propuesto y a los fines de nuestra investigación.

Según Walker y Ruekert (1987), la tipología de Porter se concentra en analizar el ajuste apropiado entre las características de sus tres estrategias básicas y los aspectos de la estructura industrial, especialmente las fuerzas competitivas que configuran el clima competitivo de determinada industria. Sin embargo, tiene poco que aportar sobre la clase de estructura, procesos y programas necesarios para poner en práctica cada estrategia efectivamente. Además, las tres categorías de Porter están definidas sobre todo en términos de las acciones que actualmente son emprendidas por una empresa, sin entrar a analizar las acciones que los directivos intentan desarrollar. Este hecho puede significar una gran limitación si se desea explicar los factores relacionados con la adopción exitosa de estrategias, porque a veces las diferencias entre estrategias "intentadas" y estrategias "realizadas" se deben a que se han implementado ineffectivamente las primeras.

McDaniel y Kolari (1987) sostienen que: "La tipología de Miles y Snow es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno". Y agregan "la tipología estratégica desarrollada por Miles y Snow es un marco teórico útil y eficiente para analizar la manera como una empresa interactúa con su entorno y las subsecuentes estrategias de marketing que adopta". Este aspecto es de notable importancia para nuestro modelo. Estos autores en su investigación sobre el sector bancario han demostrado la aplicabilidad y aporte de esta tipología para el estudio de las estrategias de marketing. Asimismo, han realizado un test empírico de su validez en esta área. El interés para la investigación en marketing estratégico de esta tipología es corroborado por Slater y Narver (1993), quienes también han utilizado la tipología de Miles y Snow para estudiar la relación entre la estrategia de producto-mercado de una empresa y sus resultados económicos.

E. Segev (1989) en su estudio comparativo de las dos tipologías de estrategias, concluye que la tipología de Miles y Snow permite evaluar mejor las variables del entorno. La otra conclusión del estudio es que la tipología de Porter asigna menos énfasis a los aspectos relativos a la acción de ejecutar la estrategia que la tipología de Miles y Snow.

Desde nuestra óptica, buscamos una tipología de estrategia para vincularla con el concepto y la idea de llevar a cabo una estrategia eficaz, que es el fundamento del modelo de orientación al mercado que hemos adoptado. Necesitamos una tipología aplicable a cuestiones de marketing estratégico y que aborde el tema de la calidad al ejecutar una estrategia. Asimismo, puesto que se trata de analizar el nivel de OM, la tipología genérica debe abordar la problemática de la interacción de la empresa con su entorno.

Desde el punto de vista teórico, de acuerdo a los autores anteriormente citados y por los argumentos señalados, la tipología de Miles y Snow resulta más idónea para nuestros fines.

Además, el marco teórico adoptado debe ser aplicable al sector y tipo de empresas elegido. El estudio de la validez y aplicabilidad de la tipología es uno de los objetivos de la investigación, será una evaluación a realizar a posteriori. Previamente, hemos revisado los antecedentes sobre estrategias de empresas aseguradoras para analizar a priori si la tipología parece o no apropiada a las características del sector. El estudio empírico sobre estrategia y organización de las empresas aseguradoras españolas de M.Á. Martínez Martínez, 1993, permite identificar dos tipos estratégicos. El tipo "orientado a la



diversificación" se caracteriza por su estrategia de búsqueda de la rapidez en el cambio de la oferta de productos, por una mayor descentralización y menor concentración de ramos. Todas estas características se corresponden bien con las especificidades del Prospector de Miles y Snow. El tipo estratégico denominado "orientado a las primas competitivas" se concentra más en pocos ramos y su único punto fuerte de importancia son sus precios competitivos. Cabría investigar si esta estrategia se aproxima al tipo Defensor de Miles y Snow. Los otros tipos, Analizador y Reactivo no surgen en el citado estudio, de todas formas esto podría deberse al tamaño de la muestra. Por otro lado, encontramos antecedentes de estudios empíricos donde sólo se identifican los dos tipos extremos (Defensor y Prospector) (Hambrick; 1983, Ramaswamy, Thomas y Litschert; 1994). Por consiguiente, a la luz de los estudios empíricos previos, no encontramos incompatibilidades o inconvenientes a la utilización de la tipología de Miles y Snow aplicada al sector asegurador español.

En conclusión, desde el punto de vista teórico, de acuerdo a los autores que hemos citado y según los argumentos presentados, la tipología de Miles y Snow resulta muy apropiada para los objetivos de esta investigación. Desde el punto de vista empírico, también parece adecuada y aplicable al sector elegido. Por lo tanto, decidimos adoptar en esta investigación el marco teórico proporcionado por la tipología de estrategias de Miles y Snow.



2. REVISIÓN DE EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW

En el capítulo precedente hemos revisado y comparado las principales tipologías de estrategias genéricas. De este análisis y a la luz de los objetivos de esta investigación, se realizó la elección de la tipología de estrategias a utilizar. Optamos por la tipología de Miles y Snow, elección que ha sido debidamente fundamentada. Parece por lo tanto obligado la revisión de las investigaciones sobre la tipología de Miles y Snow y sus respectivos resultados, hasta la fecha. En esta parte de nuestro trabajo perseguimos ese objetivo. El propósito de este capítulo es resumir la evidencia empírica a la que se ha llegado sobre esta tipología y sus proposiciones.

La tipología de estrategias de Miles y Snow ha generado gran interés y debate entre los investigadores en los últimos años. La tipología se basa, como decíamos anteriormente, en tres grandes premisas. La premisa sobre el ciclo adaptativo, que representa los diferentes enfoques y perspectivas sobre el entorno competitivo de las empresas. La segunda premisa sobre la existencia de cuatro tipos estratégicos posibles, con sus respectivas características. Y la tercera premisa se apoya en la idea que tanto los Defensores como los Analizadores y los Prospectores tendrían la posibilidad, dependiendo de la calidad en la implantación de la estrategia, de obtener superiores rendimientos que los Reactivos.

En el cuadro N° 2.1 recogemos el resumen sobre las investigaciones que han sido realizadas basándose en la tipología de Miles y Snow. En este resumen aparecen las principales proposiciones de la tipología y para cada una de ellas el nivel de cobertura, número de investigaciones, y el grado de verificación obtenido. Hemos partido de la revisión realizada por Zahra y Pearce (1990), la hemos corregido y completado con la revisión de los resultados a los que se ha llegado en las investigaciones más recientes. En total se trata de la revisión de 25 publicaciones de investigaciones sobre la tipología.

Presentamos a continuación el análisis de la evidencia empírica alcanzada sobre cada una de las tres premisas. Además, figura la revisión y el estudio de los diferentes métodos empleados para clasificar a las empresas dentro de las categorías establecidas por Miles y Snow. Este punto es sumamente importante para nuestra investigación, porque esta revisión es la base para la elección del método de clasificación a emplear en ella. Además, de permitir el desarrollo de nuestra escala multi-ítems para la clasificación de empresas. Por último, se ofrece un análisis sobre la relación entre los distintos tipos estratégicos y la orientación al mercado.

2.1 La premisa sobre el ciclo adaptativo

Esta premisa es sumamente importante y bastante amplia. Por los cual analizaremos cada una de las dimensiones separadamente.

Tal como aparece reflejado en el cuadro N° 2.1, hemos encontrado un elevado número de investigaciones cuyo objetivo era probar la capacidad predictiva de la tipología concerniente a las dimensiones del



ciclo adaptativo. Como se puede observar en dicha tabla el componente organizativo, en primer lugar, y el empresarial, en segundo lugar, son los que han recibido mayor atención de parte de los investigadores. La dimensión tecnológica en cambio aparece abordada en solamente tres estudios. Analizaremos los resultados a los que es ha llegado respecto a cada componente.

Cuadro N° 2.1.-

Dimensiones Investigadas de la Tipología de Miles y Snow en los Estudios Anteriores

D=Defensores, A=Analizadores, P=Prospectores y R=Reactivos

Investigación	Grupos estrat.	Dimen. Empr.	Dim. Tecn.	Dim. organ.	Resul Econ.	Ent. y Otros
Snow & Hrebiniak (1980)	D A P R			si	si	
Hambrick (1982)	D P	si	si	si		
Meyer (1982)	D A P					si
Hambrick (1983)	D P	si	si	si	si	
Hawes & Crittenden (1984)	D P R	si			si	
Barrett & Windham (1984)	D P				si	si
Slocum, Cron & otros(1985)	D A					si
Zahra (1987)	D A P R	si	si	si		
Chagnanto & Samb. (1987)	D A P			si		
Segev (1987)	D A P R				si	
Segev (1987)	D A P R					si
McDaniel & Kolari (1987)	D A P	si				si
Simon (1987)	D P			si	si	
Conant, Mokwa & Wood (1987)	D A P R	si				



Cuadro N° 2.1. (Continuación)
Dimensiones Investigadas de la Tipología de Miles y Snow en los Estudios Anteriores

Investigación	Grup. Estrat.	Dim. Emprs.	Dim. Tecn.	Dim. Orgn.	Res. Econ.	Ent. y otros
Odom & Boxx (1988)	D A P R			si		
Usidken, Sozen & Enbiyaoglu (1988)	D A P R	si			si	
Zajac & Shortell (1989)	D A P R				si	si
McKee & otros (1989)	D A P R			si	si	si
Smith, Guthrie & Chen (1989)	D A P R	si	si	si	si	
Shortell & Zajac (1990)	D A P	si		si		si
Conant, Mokwa & Varadarajan (1990)	D A P R	si	si	si	si	
Thomas, & otros (1991)	D P			si	si	
Floyd & Wooldridge (1992)	D A P			si		
Doty, Glick & Huber (1993)	D A P R	si	si	si	si	si
Dvir, Segev & Shenhar (1993)	D A P		si		si	
Slater & Narver (1993)	D A P	si		si	si	si
Weisenfeld-Schenk (1994)	D A P		si		si	si
James & Hatten (1994)	D A P R	si			si	
Jennings & Seaman (1994)	D P			si	si	
Ramaswamy & otros (1994)	D P				si	si

2.1.1 La dimensión empresarial

En el 44% de las investigaciones reportadas se ha considerado esta dimensión del ciclo adaptativo. Una vez revisados los resultados alcanzados en ellas, llegamos a las siguientes conclusiones:



1.- En general, se ha llegado a obtener una razonable evidencia empírica respecto a la verificación del cumplimiento de las predicciones de la tipología en cuanto a esta dimensión.

2.- Según los resultados de las investigaciones de Hambrick (1983), de Conant, Mokwa y Wood (1987), de Conant, Mokwa y Rajan Varadarajan (1990) y de Shortell y Zajac (1990), la variable que permite diferenciar más y mejor las estrategias de Defensores y Prospectores es el énfasis en el desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados. Podemos decir que, en cuanto a la dimensión empresarial, es la innovación la que permite capturar la esencia de la tipología.

Sin embargo, si se quiere diferenciar los cuatro tipos hay que considerar también otras variables, por ejemplo: la consistencia interna entre los elementos de la estrategia (Segev 1989) o velocidad de cambio de ámbito competitivo (Zajac y Shotell 1989). Según Slater y Narver (1993), la variable que permite discriminar entre los cuatro tipos de estrategias es la proactividad, entendida como la agresividad con que la empresa busca oportunidades de crecimiento en sus productos/mercados. Los Defensores protegen su relativamente estable mercado objetivo y buscan crecer, sobre todo, por penetración. En cambio los Prospectores tienen como cualidad distintiva su capacidad para identificar y explotar nuevos productos y mercados. Los Analizadores se extienden hacia nuevos productos o mercados, conservando una base estable de clientes, como seguidores de los Prospectores. Defensores, Analizadores y Prospectores están ordenados por grado creciente de proactividad.

También, McDaniel y Kolari 1987, sostienen que la dimensión clave de esta tipología es la respuesta de la organización a los cambios en las condiciones del entorno, esto es la tasa a la cual la organización cambia sus productos o mercados para mantener su alineamiento con el entorno.

2.1.2 La dimensión tecnológica

El problema tecnológico es abordado en ocho artículos. Es la dimensión que ha sido objeto de menos atención. Hambrick (1983) encontró diferencias entre Defensores y Analizadores en cuatro medidas de las siete correspondientes esta dimensión. También sobre esta dimensión Smith y Guthrie y Chen (1989) obtuvieron diferencias significativas entre el comportamiento de los cuatro tipos. Los Defensores tienen como perspectiva tecnológica ajustar el diseño del producto a las capacidades y características del proceso productivo, con el objetivo básico de reducción de costes de producción y contando con mano de obra muy especializada. El cambio para los Prospectores la óptica es la opuesta, buscan ajustar el proceso y capacidades productivas al producto diseñado, tienen como objetivo fundamental la flexibilidad de la producción y las habilidades de su personal son menos especializadas. También existen diferencias entre los tipos estratégicos en cuanto a la importancia y el presupuesto asignado a las actividades de investigación y desarrollo. Los resultados reportan que la I+D tiene más importancia para los Prospectores que para los Defensores.



En el trabajo de Weisenfeld sobre la industria de la biotecnología en Alemania y Reino Unido se seleccionaron 14 variables para describir los patrones de estrategias en tecnología. Mediante análisis cluster llegan a tipos estratégicos con características similares a los propuestos por Miles Snow, que se diferencian sobre todo en cuanto a la orientación de su investigación y desarrollo. En los Defensores la investigación persigue un objetivo de mejora en los procesos. En cambio, los Prospectores orientan más su actividad de I+D hacia la investigación básica y menos hacia aplicaciones de ingeniería. También llegan a la conclusión que no se cumple que los Prospectores sean más propensos a asumir riesgos. La diferencia no se manifiesta en el grado de riesgo aceptado sino en las distintas percepciones que tienen los tipos estratégicos respecto al riesgo. Comprueban que los Prospectores perciben que el riesgo asociado a una determinada decisión es menor de como lo perciben los defensores.



Cuadro N° 2.2.-

**Resumen de las Investigaciones sobre la Tipología de Miles y Snow,
Cobertura y Grado de Verificación**

Fuente: basado en Zahra y Pearce (1990), adaptado y actualizado

Dimensiones	Proposiciones de la Tipología	Investigaciones anteriores	
		Cobertura	Verificación
Problema empresarial	Los tipos estratégicos difieren en la forma en que definen su ámbito competitivo.	amplia	buena
Problema tecnológico	Los tipos estratégicos difieren en los objetivos y enfoque de su tecnología.	moderada	buena
Problema organizativo			
• directivos	Los perfiles y procedencias de los altos directivos de cada grupo estratégico son diferentes	moderada	buena
• coalición dominante	La importancia y énfasis en las distintas funciones empresariales varía de un grupo a otro	amplia	buena
• planificación y control	Los tipos estratégicos utilizan diferentes enfoques para el control y la planificación.	amplia	buena
• estructura organizativa	Diferentes tipos estratégicos poseen diferentes formas de estructuras.	débil	buena
Existencia de los distintos tipos de estrategias	Los cuatro grupos estratégicos existen en diferentes entornos	amplia	buena
Resultados económicos	Los resultados de los Prospectores, Analizadores y Defensores superan a los de los Reactivos	amplia	buena
	Defensores, Analizadores y Prospectores son igualmente rentables	moderada	contradictoria



2.1.3 La dimensión organizativa

Esta es la dimensión que ha sido objeto de un mayor grado de atención por parte de los investigadores, aunque la mayor parte de los trabajos estudian aspectos parciales de ella. El estudio que se centra y analiza más ampliamente todos los aspectos de esta dimensión es el de Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991). Lamentablemente dicha investigación se limita a estudiar a Prospectores y Defensores, con lo cual sus conclusiones no abarcan a todos los tipos estratégicos.

Los aspectos de esta dimensión que se han analizado y las conclusiones obtenidas figuran a continuación:

a) Las diferentes fuentes de contratación y de promoción de los directivos.-

Según Miles y Snow los Prospectores tendrían tendencia a contratar para ocupar cargos de directivos a personas provenientes del exterior de su organización. En cambio, los Defensores privilegiarían la promoción interna del personal. Esta proposición ha sido verificada en la investigación de Chaganti y Sambharya (1987). Los resultados obtenidos por Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991), también apoyan la proposición. Estos autores lograron verificar la hipótesis que el tiempo de permanencia en la empresa y en la función era más corto para los directivos de las empresas Prospectoras que para las Defensoras.

Smith, Guthrie y Chen encontraron que los directivos de los Defensores provenían mayoritariamente del interior de la organización. Por el contrario, los directivos de los Prospectores eran mayoritariamente reclutados en exterior de la empresa. Sin embargo, las diferencias entre los cuatro grupos estratégicos en cuanto al origen de los directivos no resultó ser significativa.

b) Directivos: tipo de formación, dedicación y coalición dominante.-

Miles y Snow han propuesto que la composición de la coalición dominante en los diferentes tipos estratégicos debería reflejar las funciones que son más críticas para el éxito de estas estrategias. Así, entre los altos directivos de los Prospectores es de esperar que predominen ejecutivos con dominio de las habilidades y cualificaciones directamente relacionadas con el output, tales como marketing y desarrollo de productos. Dado el ámbito estable en que se centran y su orientación a la eficiencia, los directivos de los Defensores es de esperar que tengan una formación relacionada con finanzas, producción o gestión de operaciones.

En cuanto a la dedicación de los directivos, los directivos de los Prospectores tienden a dedicarse a buscar nuevas oportunidades, los de los Defensores a obtener una mayor eficiencia interna. Los directivos de los Analizadores tienen una postura intermedia y los Reactivos están más dedicados a solucionar problemas urgentes referidos al corto plazo. Esta proposición ha sido verificada en las investigaciones de Hambrick (1982), Chaganti y Sambharya (1987) y Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991). Por el contrario, no ha podido verificarse en el trabajo de Smith, Guthrie y Chen (1989).

c) Edad y nivel de educación de los directivos.

En estudios previos se ha sostenido que las empresas más innovadoras son dirigidas por personas más jóvenes, más educadas y



menos adversas al riesgo. Esto ha sido verificado por la investigación de Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991) que obtienen como resultado que los directivos de los Prospectores son significativamente más jóvenes que los de los Defensores y con mayor nivel de educación. Según el trabajo de Smith, Guthrie y Chen (1989) los cuatro grupos estratégicos difieren significativamente en la edad promedio de sus altos directivos. Los de mayor edad corresponden a los Reactivos, seguidos de los Analizadores, Defensores y Prospectores, en orden decreciente de edad promedio.

d) Planificación y control.-

De acuerdo a la propuesta de Miles y Snow los cuatro tipos estratégicos difieren en sus objetivos y en sus procesos de planificación. Así, Zahra (1987) ha probado que los objetivos y criterios de decisión y planificación varían de un tipo a otro de estrategia. Simon (1987) verificó la proposición de base de la tipología. O sea, que los diferentes tipos estratégicos difieren en sus sistemas de control, independientemente del tamaño de la empresa.

También existen diferencias en el grado de formalización de los planes, Odom y Boxx (1988) han encontrado que los Defensores y los Reactivos utilizan métodos de planificación más informales. En cambio, los Prospectores usan enfoques de planificación más formales y sofisticados. Shortell y Zajac (1990) se plantearon la hipótesis inversa, que las organizaciones clasificadas como Defensores tendrán procesos de planificación más formalizados que los Prospectores y Analizadores, pero no lograron verificarla. Esto sería coherente con la idea de que los Prospectores requieren sistemas de planificación más sofisticados y capaces de proporcionarles informaciones sobre nuevas oportunidades de mercado.

e) Tipo de estructura organizativa y grado de centralización.-

El tipo de estructura es una de las variables más utilizadas para identificar a los tipos estratégicos. Sin embargo, este aspecto ha sido menos objeto de atención e investigación que los otros.

La investigación de Jennings y Seaman (1994) llega a la conclusión que las empresas con mayor capacidad de adaptación, los Prospectores, tienen una estructura de tipo orgánica, con bajo nivel de formalización y alto grado de descentralización y complejidad. Los Defensores, con bajo nivel de capacidad adaptativa, tienen estructuras más formalizadas, más centralizadas y menos complejas. Además, en dicha investigación se corrobora que las empresas, sean Prospectores o Defensores, con un mejor ajuste entre su tipo de estrategia y su estructura obtienen mejores resultados que las que tienen menor grado de ajuste.

2.1.3.1 Conclusiones generales sobre la dimensión organizativa.

Se ha llegado a obtener evidencia suficiente del cumplimiento general de las proposiciones de la tipología de Miles y Snow respecto al problema organizativo y sus soluciones.

En cuanto al perfil de los directivos de los grupos estratégicos hay diferencias, los directivos de los Prospectores son significativamente más jóvenes, más educados, permanecen menos tiempo en la empresa, y son, en mayor grado, contratados desde fuera de la organización que los directivos de los Defensores. Además, los altos



directivos de los Prospectores tienen una formación más orientada al output que los Defensores.

También hay diferencias en cuanto al tipo de estructura, los Defensores que están más orientados a la eficiencia interna tiene una estructura de tipo mecanicista, más centralizada. Los Prospectores tienen una estructura de tipo orgánica, más flexible compleja y descentralizada, que se adapta mejor a sus objetivos de innovación. Los mecanismos de planificación y control también difieren de un tipo estratégico a otro.

2.2 La premisa sobre la existencia de cuatro tipos estratégicos

Si bien Miles y Snow han sostenido que existen cuatro tipos estratégicos identificables (Defensores, Analizadores, Prospectores y Reactivos), no se han considerados los cuatro en todas las investigaciones

Tal como aparece reflejado en el cuadro N° 2.1 solamente en 12 de las 25 investigaciones revisadas (44% de los casos) se estudian los cuatro grupos tipológicos. En 7 investigaciones (28% de los casos) se ha limitado el estudio a los Defensores y Prospectores únicamente.

Los Analizadores pueden ser considerados como un caso intermedio entre Prospectores y Defensores. Tanto actúan como Prospectores en algunos mercados menos riesgosos o como Defensores en mercados más estables. Este tipo estratégico tienen un nivel intermedio de proactividad y de desarrollo de innovaciones. Para algunos autores (Hambrick, 1982, Ramasawamy y otros 1994) los Analizadores son esencialmente estrategias híbridas, los Prospectores y los Defensores ofrecen las máximas diferencias de posturas posibles. Por esta razón varios investigadores se han concentrado en analizar los casos extremos de Prospectores y Defensores, que ofrecen las máximas posibilidades de discriminación.

Asimismo, en algunas investigaciones se excluyen del estudio a los Reactivos. Este grupo está constituido por aquellas empresas que carecen de una adecuada estrategia, que reaccionan cuando se ven forzadas por los cambios del mercado. El problema con esta categoría es que presenta dificultades de identificación, cuando la clasificación se realiza por autoevaluación. El hecho de que no se haya estudiado demasiado este tipo de estrategia, conduce según Zahra y Pearce (1990) a que se conozca poco sobre los factores que llevan a la emergencia de los Reactivos, y no está claro cual es la duración de esta categoría. No se ha podido aclarar si se trata de una fase transitoria o un patrón durable de maladaptación.

La selectiva atención a ciertos tipos estratégicos conlleva a cierta dificultad para realizar un meta-análisis para los cuatro grupos de los resultados concernientes a la tipología. De todas formas, hay un número suficiente de publicaciones donde se prueba la existencia de los cuatro tipos de estrategias. Estas investigaciones han sido aplicadas a empresas que actúan en diferentes sectores industriales y de servicios, en diferentes países, con lo cual se obtiene una razonable evidencia del cumplimiento de esta premisa.

No obstante, quedan aún aspectos sobre los cuales se debería profundizar. Por ejemplo, no se ha estudiado si existe una relación entre el número de tipos estratégicos identificados en las investigaciones y el método de clasificación empleado. Otro aspecto que



no ha sido aclarado se refiere a en qué contextos o circunstancias no se observa el comportamiento correspondiente a un determinado tipo estratégico, y cuales serán las causas de esta ausencia.

En conclusión, si bien existe evidencia empírica sobre la existencia de los cuatro patrones estratégicos descritos por Miles y Snow, en algunas investigaciones no se han identificado a todos. Sobre este aspecto quedan aún varias cuestiones pendientes de investigar.

2.3 La premisa sobre los resultados económicos

La tercera premisa tiene dos partes, que detallamos a continuación:

1ª Parte.- Se refiere a que tanto los Prospectores como los Defensores y los Analizadores obtendrían niveles de resultados económicos superiores a los Reactivos.

Esta proposición ha sido verificada por las investigaciones de Haews y Crittenden (1984), Smith, Guthrie y Chen (1989) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990)

2ª Parte.- Prospectores, Analizadores y Defensores pueden ser igualmente rentables, asumiendo una exitosa adopción y puesta en práctica de sus respectivas estrategias.

Con respecto a esta proposición encontramos resultados contradictorios. Surgen además problemas al comparar las investigaciones ya que no se comparten en todas ellas los mismos criterios, sobre todo en cuanto a las medidas de los resultados consideradas.

Por un lado, esta segunda parte de la proposición sobre los resultados es verificada por las investigaciones de Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Slater y Narver (1993) y Smith, Guthrie y Chen (1989).

Por el contrario, en otras investigaciones no se verifica y se observan diferencias significativas en los rendimientos de los tipos estratégicos. Analizando estas investigaciones nos enfrentamos con la falta de homogeneidad en las medidas utilizadas para medir los resultados por parte de diferentes autores.

Hambrick (1983) obtiene que los Defensores superan a los Prospectores en ROI y cash-flow, en cambio los Prospectores les superan en cuota de mercado. En la investigación de Ramaswamy y otros (1994), aplicada a un entorno regulado, los Defensores tienen una mayor ROA (rentabilidad sobre activos) y ROTC (rentabilidad sobre capitalización total) que los Prospectores.

La revisión de los resultados anteriores nos permite opinar que, dado los diferentes objetivos perseguidos por los distintos tipos estratégicos se deberían juzgar los resultados de cada uno de ellos en función de sus respectivas metas. Por ello es aconsejable considerar siempre en las investigaciones múltiples medidas de los resultados. Puesto que los Prospectores están externamente orientados su rendimiento debería medirse en términos del mercado, por ejemplo



por la participación de mercado alcanzada. Los Defensores, en cambio, están orientados internamente, buscan una mayor eficiencia interna y de acuerdo a ello debería medirse su desempeño². Evidentemente, si no se cuenta con una medida global de la rentabilidad (como la utilizada por Smith y otros 1989) no es posible comparar los resultados de los diferentes grupos estratégicos.

Otro aspecto importante, que ha sido objeto de varias investigaciones es ver cuáles pueden ser los factores que determinen la rentabilidad de cada tipo de estrategia. También, estudiar cuales son las variables que pueden tener un efecto moderador en la relación tipo de estrategia-resultados.

Naver y Slater han examinado los determinantes de los resultados económicos de los tipos estratégicos. Según los resultados de su estudio el grado de orientación al mercado, el nivel de autonomía de las unidades de negocios y la tasa de innovación son variables positivamente relacionadas con la rentabilidad de los Prospectores. En el caso de los Analizadores la orientación al mercado está asociada a la rentabilidad y en el de los Defensores la rentabilidad está muy negativamente asociada con los costes relativos.

También encontramos estudios que buscan probar si en determinado tipo de entorno un tipo de estrategia particular logra alcanzar mejores resultados. Analizando este aspecto, Zajac y Shortell (1989) concluyen que Prospectores y Analizadores tienen resultados significativamente superiores a los Defensores en un entorno que requiere gran proactividad.

McKee y otros (1989) han analizado cómo la volatilidad del mercado modera la relación tipos de estrategia-resultados, aunque no llegan a verificar que siempre la relación se da el sentido esperado. Los Analizadores superan en sus resultados a los demás tipos de estrategias en entornos de mediana volatilidad. Los Defensores tienen superior desempeño en entornos en declive, y también en entornos muy volátiles. Este último resultado, que contradice lo que se había hipotetizado, puede ser explicado por la forma en que se midió la volatilidad del mercado. En esta investigación la volatilidad del mercado se midió en términos de variaciones cuantitativas (incrementos o decrementos de las ventas), y no se consideró volatilidad cualitativa, como puede ser cambio en los gustos de los consumidores.

Cabe agregar que otro tema muy importante es el análisis de en qué medida la calidad de la implantación y puesta en práctica de la estrategia puede influenciar los resultados económicos. Sabemos que las tipología de estrategias define tipos ideales o prototipos. Estudiar el grado de ajuste de las estrategias realmente implementadas con respecto a las características definidas para los tipos ideales, puede ayudar a entender las causas de las diferencias en los resultados.

Los trabajos de Thomas y otros (1991), de Doty, Glick y Huber (1993) y de Jennings y Seaman (1994) son aportes sobre esta cuestión. Thomas y otros (1991) llegan a la conclusión que las empresas que mejor alinean las características o el perfil requerido de los altos directivos al tipo de estrategia logran mejores resultados económicos. Según el trabajo de Jennings y Seaman (1994) las empresas con un mejor grado de adecuación de su estructura organizativa al

² Adoptando este enfoque encontramos la investigación de Thomas y otros (1991), donde para medir los resultados de los Prospectores se usa la cuota de mercado y para los resultados de los Defensores la ROI.



tipo de estrategia (Defensor o Prospector) alcanzan mejores resultados. Todo lo cual viene a corroborar la premisa que estamos analizando.

2.4 Proceso y método de clasificación

La utilización de una tipología teórica para la realización de una investigación empírica implica el seguimiento de un proceso de adjudicación de cada empresa estudiada a una de las categorías de la tipología. Este proceso de clasificación es una tarea siempre difícil. Evidentemente, la calidad de los resultados de una investigación sobre la tipología dependen de la rigurosidad con que se efectúa la clasificación de las empresas. En función de lo anteriormente dicho creemos importante realizar un análisis de los distintos procesos, métodos y escalas de clasificación empleadas para tipología de Miles y Snow.

De la revisión de las investigaciones previas, cuyo resumen aparece en el cuadro N° 2.3, llegamos a distinguir que se han utilizado cuatro métodos diferentes de clasificación:

- a) Auto-clasificación (self-typing)
 método del párrafo
 escalas multi-ítems
- b) En base a indicadores objetivos
- c) Clasificación por el investigador
- d) Clasificación según opinión de expertos

Describiremos a continuación a cada uno de ellos, explicitando sus ventajas e inconvenientes.

a) Auto-clasificación. En este caso a los encuestados, generalmente altos directivos, se les solicita que autoevalúen su organización. Dentro de este método existen dos grandes variantes, el método del párrafo y escalas multi-ítems cerradas.

El método del párrafo se ha utilizado en diez investigaciones de las 25 revisadas, es el más extensamente utilizado. Consiste en presentar a los encuestados párrafos con descripciones de estrategias alternativas y solicitarle que indiquen cual refleja mejor la realidad de su empresa. Las descripciones mediante párrafos usadas por Snow y Hrebiniak, 1980, con pequeñas adaptaciones, son las que se han seguido utilizando en investigaciones posteriores.

El método del párrafo tiene como ventaja su facilidad de administración y de interpretación, lo que es muy conveniente cuando se trabaja con grandes muestras. Además, la clasificación es automática y los cuatro tipos estratégicos pueden ser capturados. Como inconvenientes o críticas a este método, encontramos que se trata de una escala de un solo ítem que no integra a todas las dimensiones de la tipología e implica una gran simplificación de la misma. Sólo recoge los arquetipos ideales de la tipología y no permite analizar diferentes matices dentro de cada categoría. Existen también problemas de sesgos con la clasificación de los Reactivos.

La evaluación de la estrategia por los directivos de las empresas, basándose en escalas multi-ítems, es el otro método utilizado. El primero en utilizarlo ha sido Segev, en 1987. Posteriormente,



encontramos dos investigaciones relevantes donde se utilizan también escalas multi-ítems aunque cada uno ha desarrollado la propia (Smith, Guthrie y Chen, 1989 y Conant, Mokwa y Rajan Varadarajan, 1990).

Segev ha utilizado una escala de Likert multi-ítems para medir el grado en que las características de los tipos estratégicos puros describian la realidad de la empresa, utilizando además múltiples encuestados en cada empresa. A continuación, Segev realiza la clasificación de las empresas a través del cálculo para cada una de las medias normalizadas para los grupos de ítems basados en cada tipo de estrategia. Este procedimiento ha recibido críticas por que no se consideraban todas las dimensiones de la tipología desarrollada por Miles y Snow. Además, se le ha criticado por las inconsistencias entre el número de ítems asociados a la medida de cada tipo estratégico (nueve para Defensores, ocho para Prospectores, siete para Analizadores y cuatro para Reactivos). Smith y otros, 1989, utilizan escalas multi-ítems que recogen las dimensiones de la tipología y la clasificación la realizan por análisis cluster. Conant y otros 1990 proponen una nueva escala multi-ítems para operacionalizar la tipología de Miles y Snow.

En general, la utilización de escalas como instrumento de medida, sean de varios o de un único ítem, requieren la validación de contenido que asegura que realmente se está midiendo lo que se pretende medir y no otra cosa. Además es necesario probar la fiabilidad del instrumento de medida.

b) Indicadores objetivos. La utilización de indicadores objetivos para la clasificación de las empresas según la tipología de Miles y Snow tiene como ventaja que no existen sesgos según la percepciones del encuestado. Lamentablemente, es prácticamente imposible encontrar datos objetivos sobre todas las dimensiones de una tipología tan amplia y compleja como la Miles y Snow. El problema es que la utilización de datos objetivos limita las variables a considerar. De acuerdo a las conclusiones a las que se ha llegado en la revisión de la literatura³ de todas las variables es la tasa de innovación la que permite capturar la esencia de la tipología. De acuerdo a ello, en la investigación de Hambrick 1983, se utilizó el porcentaje de ventas de nuevos productos, transformando una escala de intervalo en una medida ordinal, se clasificaban las empresa en Prospectoras y Defensoras. Este procedimiento ofrece la ventaja de su facilidad de aplicación a grandes muestras y su facilidad de interpretación. Pero tiene como inconvenientes que no se consideran a todas las dimensiones de la tipología y que no permite identificar a Analizadores ni a Reactivos.

En otras investigaciones se han utilizado a los indicadores objetivos para validar la clasificación realizada mediante otro método⁴.

c) Clasificación por el investigador. Los investigadores clasifican a las empresas en base a la información disponible y a entrevistas a directivos. Posee como inconvenientes que la clasificación se verá limitada por las informaciones disponibles, que es de difícil aplicación a grandes muestras y que se corre riesgos de incurrir en sesgos por el investigador.

d) Clasificación por expertos. Un panel de expertos familiarizados con la tipología y con las empresas del sector opinan y clasifican a las empresas. Implica obtener una opinión imparcial, pero consume mucho tiempo. Para su utilización debe contarse con expertos comprometidos con

Sobre este aspecto ver 2.1.1 Dimensión Empresarial.

Por ejemplo en las inestigaciones de Hambrick, 1983; Zajac y Shortell, 1989.



la investigación y establecerse claras y objetivas reglas de clasificación. Ha sido utilizado por Meyer en 1982 y Simon en 1987.

Dado que todos los métodos tienen sus desventajas, es recomendable la utilización combinada de diferentes métodos de medida, lo cual permite realizar la validación de la clasificación.

Dependiendo del tipo de método de clasificación que se ha empleado, puede ser necesario establecer reglas para las clasificación de las empresas entre las categorías estratégicas.

En el caso del método del párrafo la clasificación es automática, pero en los otros métodos se requieren mecanismos para la clasificación.

En la revisión de la bibliografía encontramos que en cada investigación se han desarrollado diferentes reglas de clasificación. Por ejemplo, Segev (1987) ha utilizado una escala multi-ítems de intervalo, preguntando en qué medida las descripciones basadas en las características de los tipos ideales se ajustaban a la realidad de la empresa. La clasificación de la empresa se realizaba comparando la media normalizada obtenida para el grupo de la medidas relativas a cada tipo estratégico. Smith, Guthrie y Chen (1989) realizan la clasificación analizando los perfiles obtenidos mediante análisis cluster, y su concordancia con los tipos estratégicos teóricos. Conant, Mokwa y Rajan Varadajan (1989) emplean escalas multi-ítems con alternativas de respuestas (preguntas cerradas), solicitando que se elija la opción que se corresponde mejor con la realidad de la empresa. Cada posible respuesta se corresponde con las opciones adoptadas por cada tipo estratégico. La clasificación la realizan por la regla de la mayoría.

Una vez aplicadas, si corresponde, las reglas de clasificación elegidas y clasificadas por lo tanto las empresas, es recomendable validar la clasificación. La validación puede ser implementada mediante la comparación de los resultados obtenidos mediante la utilización de diferentes métodos y diferentes fuentes de información. Sin embargo, tal como aparece reflejado en el cuadro N° 2.3, en numerosas investigaciones no se ha realizado ningún esfuerzo de validación de la clasificación.



Cuadro N° 2.3.-

Revisión de los Métodos de Clasificación

Investigación	Fuente de información/Método de clasificación	Regla de clasificación	Validación
Snow & Hrebiniak, 1980	encuesta a directivos/método del párrafo	automática	no
Hambrick, 1981	indicadores objetivos, opinión de expertos, encuesta a directivos	por el investigador	concordancia entre los tres métodos
Meyer, 1982	opinión de expertos	por expertos	no
Hambrick, 1983	indicadores objetivos	por el investigador	porcentaje relativo de ventas de nuevos productos
Hawes & Crittenden, 1984	indicadores objetivos	derivación empírica	
Barrett & Windham, 1984	indicadores objetivos	por el investigador	no
Slocum, Cron, Hansen & Rawlings, .1985		por el investigador	
Zahra (1987)	encuesta a directivos/método del párrafo	automática	no
Chagnanti & Sambharya, 1987		por el investigador	
Segev, 1987	encuesta directivos escala multi-ítems	media en medidas relativas a las variables	
Segev, 1987	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
McDaniel & Kolari, 1987	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
Simon, 1987	opinión de expertos	por expertos	no
Conant, Mokwa & Wood, 1987	indicadores objetivos		
Odom & Boxx, 1988	encuesta directivos método del párrafo	automática	no



Cuadro N° 2.3 (Continuación)

Revisión de los Métodos de Clasificación

Investigación	Fuente de información/Método de clasificación	Regla de clasificación	Validación
Usidken, Sozen & Enbiyaoglu, 1988	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
Zajac & Shortell, 1989	encuesta directivos método del párrafo	automática	mediante datos sobre nuevos servicios.o mercados.
McKee, Varadarajan & Pride, 1989	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
Smith, Guthrie & Chen, 1989	encuesta directivos escala multi-ítems	mediante análisis cluster	no
Shortell & Zajac, 1990	encuesta directivos método del párrafo escala de intervalo, indicadores objetivos	automática	validación en dos periodos de tiempo
Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990	encuesta directivos escala multi-ítems y método del párrafo	regla de la mayoría con decisión separada en caso de empate	mediante análisis de convergencia de los dos métodos
Thomas, Litschert & Ramaswamy, 1991	datos objetivos sobre 5 variables	por el investigador, basándose en 2 variables	mediante correlación con las otras variables y opinión de expertos
Floyd & Wooldridge, 1992	encuesta directivos, datos objetivos, opinión de investigadores	por el investigador	no
Doty, Glick & Huber, 1993	encuesta directivos escalas multi-ítems	Según el perfil del tipo estratégico ideal. más próximo	no
Dvir, Segev & Shenhar, 1993	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
Slater & Narver, 1993	encuesta directivos escala multi-ítems	mediante análisis cluster	mediante variables no usadas en el análisis cluster



Cuadro N° 2.3 (Continuación)

Revisión de los Métodos de Clasificación

Investigación	Fuente de información/Método de clasificación	Regla de clasificación	Validación
Weisenfeld-Schenk, 1994	encuesta directivos escala multi-ítems	mediante análisis cluster	no
Jennings & Seaman, 1994	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
James & Hatten, 1994	encuesta directivos método del párrafo	automática	no
Ramaswamy, Thomas y Litschert, 1994	indicadores objetivos	mediante análisis cluster	con variables no usadas en el cluster y opinión de expertos
James y Hatten, 1995	encuesta directivos método del párrafo indicadores objetivos	automática	validez convergente mediante ind. objetivos

Hemos realizado hasta aquí un resumen general del estado de la literatura sobre la tipología de Miles y Snow.

Hay además artículos que analizan las repercusiones de la tipología para las diferentes funciones empresariales. Concretamente, para producción, recursos humanos y marketing.

Especial atención han recibido las consecuencias para la función comercial y de marketing. Varios autores han destacado la importancia y el interés que ofrece esta tipología para el marketing estratégico. Ya que nuestro trabajo se involucra en esta dirección, corresponde ahora revisar los resultados y conclusiones a las que se ha llegado sobre las implicaciones de esta tipología para el marketing.

2.5 Implicaciones para el Marketing de la tipología de Miles y Snow.

De la revisión de las investigaciones previas sobre la tipología de Miles y Snow encontramos que, solamente en la investigación de Slater y Narver (1993) se hace mención explícita a la relación entre esta tipología y la orientación al mercado. Aunque en dicho trabajo se aborda este sujeto solamente se hace referencia a la OM en términos muy superficiales.

En cambio, encontramos una serie de investigaciones que hacen referencia a la relación entre la tipología de Miles y Snow y el marketing, entre ellas las más relevantes son las de Hambrick (1983), McDaniel y Kolari (1987) y McKee, Rajan Varadarajan y Pride (1989).



Este hecho no es sorprendente. Si bien la Orientación al Mercado se trata de un constructo, al tradicionalmente se ha hecho siempre referencia, recién en los últimos años ha recibido la atención más concreta de los investigadores del marketing.

Puesto que prácticamente no existen antecedentes de investigaciones sobre la relación entre tipos estratégico y OM, nos contentaremos con revisar los antecedentes sobre la relación tipos estratégicos - variables de marketing. No olvidamos que hemos señalado que el concepto de OM es más amplio que el concepto de marketing. Por lo cual estas conclusiones son parciales y deben completarse con los resultados de nuestra investigación.

En investigaciones de Hambrick (1983), McDaniel y Kolari (1987) y McKee, Rajan Varadarajan y Pride (1989).se confirma:

1. Que los diferentes tipos estratégicos asignan diferente énfasis a la función de marketing. Clasificados en orden creciente de esfuerzos medios de marketing encontramos a Reactivos, Defensores, Analizadores y Prospectores.
2. Que los tipos estratégicos de Miles y Snow son determinantes significativos del comportamiento de marketing adoptado por las empresas, influenciando las tácticas y variables de marketing empleadas.

A continuación realizamos la compilación de resultados a los que se ha llegado en la literatura revisada.

Los dos trabajos empíricos más importantes y recientes (McKee y otros 1989, y Mc Daniel y Kolari, 1987), se tratan de investigaciones aplicadas al sector financiero y constituyen un antecedente relevante para nuestra investigación. En las dos se llega a la conclusión que, en términos generales, existe una correlación entre tipo de estrategias y las tácticas o variables de marketing utilizadas. Esta congruencia entre tipo de organización y tácticas de marketing es verificada por los resultados del análisis de la varianza³, que muestra que las diferencias entre los tipos estratégicos son significativas para la mayoría de las variables. La síntesis de los resultados obtenidos en estas investigaciones se presenta en el cuadro N° 2.4, donde aparece el énfasis o la importancia que los distintos tipos estratégicos asignan a las distintas actividades o variables del marketing. La conclusión a las que se llega al observar dicho cuadro llegan es que los Prospectores y Analizadores consideran que las actividades relacionadas con:

desarrollo de nuevos productos,
fijación de precios,
promoción,
personal de ventas (formación, gestión, selección,..),
investigación de mercados

son más importante para la estrategia empresarial que los Defensores

Excepto para análisis de precios donde la correlación es positiva pero no significativa, McKee y otros, 1987.

Ver McKee y otros.



Los Prospectores están muy orientados externamente. Para ellos es básico analizar el mercado, realizar un seguimiento sistemático de la evolución en los gustos de los consumidores y de la evolución en las necesidades de los distribuidores, estudiar las estrategias desarrolladas por los competidores, analizar las tendencias y cambios en su entorno, etc. Los Prospectores tienen un mayor grado de proactividad, se anticipan a los cambios, incluso son motores del cambio. Todo lo cual indica un alto grado de orientación al mercado.

Los Analizadores también requieren de un alto grado de orientación al mercado, sobre todo de análisis del mismo.

En cambio, los Defensores, orientados internamente hacia reducción de coste y logro de mayor eficiencia, no parecen necesitar de altos niveles de orientación al mercado, cuya adopción implica un coste considerable.

Según la teoría los Prospectores y Analizadores necesitarían de un mayor grado de orientación al mercado que los Defensores. En nuestra investigación se analiza este aspecto, y se estudia si las diferencias son significativas. Además, otro aspecto de interés es analizar si existen diferencias entre Prospectores y Analizadores en cuanto al énfasis asignado a los diferentes componentes de la orientación al mercado y respecto a la dimensión análisis y acciones.



Cuadro N° 2.4.-

Importancia y Características de las variables de Marketing según los Tipos Estratégicos de Miles y Snow

(s/d = sin datos)

Fuente: McDaniel y Kolari (1987), McKee, Varadarajan, y Pride (1989).

Variable de MKG.	Reactivo	Defensor	Analizador	Propector
1.- Desarrollo de productos nuevos				
Importancia	Muy Baja	Baja	Moderada-Alta	Alta
2.- Distribución				
Importancia de las innovaciones	s/d	Moderada	Moderada	Moderada
3.- Precio				
Importancia	s/d	Alta	Alta	Alta
Análisis de precios	Moderado	Alto	Alto	Alto
4.- Promoción				
Énfasis en publicidad	s/d	Moderado	Moderado	Moderado
Importancia publicidad. directa	s/d	Moderada	Moderada-Alta	Moderada-Alta
Énfasis en personal de ventas	Bajo	Moderado-alto	Alto	Alto
Énfasis en formación ventas	Muy bajo	Bajo	Bajo	Moderado
Importancia de la gestión de ventas	s/d	Baja	Moderada	Moderada-Alta
Importancia solícitación telefónica	s/d	Baja	Baja-Moderada	Moderada
Promoción Importancia	s/d	Moderada	Moderada-Alta	Moderada-Alta
Relaciones Públicas Importancia	Moderada	Alta	Alta	Alta
5.- Investigación de mercados				
En general	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado-Alto
Import. sist. información s/ consumidores	s/d	Moderada	Alta	Alta
6.-Influencia global del Mkg.	s/d	Baja-moderada	Moderada-alta	Moderada-alta



2.6. Conclusiones de la revisión

En términos generales existe evidencia empírica del cumplimiento de las tres premisas en las que se basa la tipología, aunque aún persisten varios aspectos donde encontramos resultados contradictorios que ameritan nuevas investigaciones que los aclaren.

Uno de estos aspectos se refiere a que de acuerdo a varias investigaciones se verifica la segunda parte de la premisa sobre los resultados económicos, cumpliéndose que Prospectores, Analizadores y Defensores pueden ser igualmente rentables. Por otro lado y de acuerdo a varios autores (ver por ejemplo McKee, Rajan Varadarajan y Pride, 1989), los Prospectores están más orientados externamente, tienen notoriamente un mayor grado de orientación al mercado que los Defensores. Sin embargo, en investigaciones previas sobre la OM se verificó que a mayor grado de orientación al mercado corresponde un mayor nivel de rentabilidad.⁷ Existe pues una cierta contradicción entre los resultados a los que se ha llegado hasta el momento en el estudio de la tipología de Miles y Snow y los resultados obtenidos estudiando la OM.

⁷ La revisión de las investigaciones sobre la relación OM-resultados se presenta en el capítulo 3 sección 3.



3. ANTECEDENTES RECIENTES EN EL ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

3.1 Introducción

La orientación al mercado es uno de los temas claves para el marketing que ha despertado últimamente gran interés dentro de la disciplina. En los últimos años, se han realizado importantes aportes conceptuales e investigaciones empíricas con el objeto de definir claramente, describir y medir la orientación al mercado.

Cuando comenzamos a revisar la literatura existente sobre el tema encontramos que destacados autores consideran a la orientación al mercado como la adopción del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990, Deshpandé, Farley y Webster, 1993). Por ende, a continuación realizaremos una breve reseña de la evolución de este concepto.

El primero en proponer el concepto marketing fue Peter Drucker, quien en 1954 argumentó que lograr un cliente satisfecho es la única definición válida de objetivo empresarial. Posteriormente, en el ámbito académico una serie de autores describen y sostienen la importancia del concepto⁸, que también germina en el mundo de los negocios⁹. Estos aportes pioneros en el concepto de marketing fueron seguidos por una serie limitada de investigaciones que fueron catalogadas por Kohli y Jaworski (1990) como : (a) relatos descriptivos sobre la extensión de la adopción del concepto (por ej. Barksdale y Darden, 1971), (b) ensayos proclamando las bondades para la empresa de asumirlo como filosofía de negocios, (c) análisis sobre las limitaciones del concepto de marketing (por ej. Levitt, 1969) y (d) estudios de los factores mediadores en su adopción (por ej. Webster 1988). El conjunto de estos estudios tienen como características comunes su carácter primordialmente ideológico, normativo y descriptivo. Además, sus autores no realizan una distinción cuidadosa entre los términos: "concepto de marketing", "la orientación al cliente", "orientación al mercado" y "guiado por el mercado".

Recién en la última década, con las contribuciones de Kohli y Jaworski (1990, 1992), Narver y Slater (1990, 1991) se abre un línea de investigaciones académicas interesadas en definir, medir y comprender la orientación al mercado y sus consecuencias sobre el desempeño empresarial. Es a partir de estos trabajos que comienza también a imponerse en la literatura de marketing la utilización del término "orientación al mercado".

Observamos como el tema de la orientación al mercado está íntimamente ligado al concepto y definición de marketing. Por ello y aunque no se trata aquí de profundizar sobre el debate alrededor de qué

⁸ Cabe destacar la defensa de la definición de negocio basada en las necesidades del consumidor, contribución de Levitt, 1960, vis-a-vis de la definición en base a los productos utilizados para satisfacerlas.

⁹ McKittrick de General Electric sostenía en 1957 que el propósito de la organización es responder al consumidor antes que intentar cambiar al consumidor para que se adecue a los fines de la misma.



es el marketing, tema que excede nuestros objetivos, si es necesario adoptar y definir una postura frente a este gran debate (ver, por ejemplo, Hunt, 1976; Lusch y Laczniak, 1987).

En 1985 la AMA, después de analizar más de 25 definiciones clásicas sobre el marketing llega a la suya propia: "Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, de la fijación del precio y de la distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambio y satisfacer los objetivos individuales y los objetivos de la organización". Esta definición ubica al marketing como un proceso, dentro de la organización, cuya esencia continua siendo definida por el marketing-mix.

Recientemente, las Psi del marketing-mix han sido consideradas demasiado limitadas, y en el contexto del megamarketing de Kotler se le agregan 2 Ps (politics and public relation). Incluso, en el caso del marketing de servicios se llega a las 7 Ps (Donnelly, J y George, W., 1985).

El problema radica en esta forma de definir el marketing describiendo qué actividades lo integran, estableciendo una lista de actividades que son "marketing" y por lo tanto todo lo que no se encuentra en la lista no sería "marketing". Esta postura de ir agregando ítems a la lista de Ps que componen el marketing como forma de definirlo ha sido criticada, con fundamento, por autores de la escuela nórdica. Grönroos, Ch., 1989 argumenta que siempre puede haber ítems omitidos u otros que se vuelvan obsoletos. El problema está en que con este tipo de definición no se aborda el tema de cual es la esencia del marketing. Si no que se conforma con enumerar una lista de actividades que lo componen.

Se ha discutido además la forma de realizar esta definición, el concepto de marketing se define partiendo de cuales son las actividades que la empresa considera marketing, distinguiéndolas y separándolas de otras actividades de la empresa que no serían entonces de marketing.

En la definición del marketing se aplica un proceso de orientación a la producción. No se considera ni lo que consumidores opinan que es el marketing ni lo que el mercado quiere que éste sea. A través del enfoque nórdico de la investigación de marketing, Grönroos define al marketing con una orientación al mercado. Considera el establecimiento, fortalecimiento y desarrollo de relaciones con los consumidores como la esencia del marketing. Donde las mismas pueden comercializarse con beneficio y donde los objetivos individuales y los objetivos de la organización confluyen.

La búsqueda y elaboración de una definición de marketing por parte de los académicos no puede efectuarse sin analizar y estudiar las diferentes posturas, enfoques e implementaciones del mismo que realizan y aplican las empresas. Con la intención de clarificar cuales son los distintos enfoques y prácticas de marketing que están adoptando las empresas, un estudio sobre una amplia muestra de empresa fue realizado en UK por Hooley, Lynch y Shepherd en 1990. Lograron categorizar a las empresas en cuatro grupos según como consideran e implementan el concepto marketing (ver cuadro N° 3.1).

Distinguen a las empresas "marketing como soporte de la venta" que son aquellas que consideran al marketing desde una perspectiva funcional, como un apoyo de las actividades de venta y promoción. Otro grupo lo integran las empresas llamadas "marketing como departamento". Éstas continúan viendo al marketing como un conjunto de actividades desarrolladas por los especialistas del marketing, pero incluyen entre ellas a la investigación de mercados para identificar las necesidades de los consumidores y procurar su satisfacción.



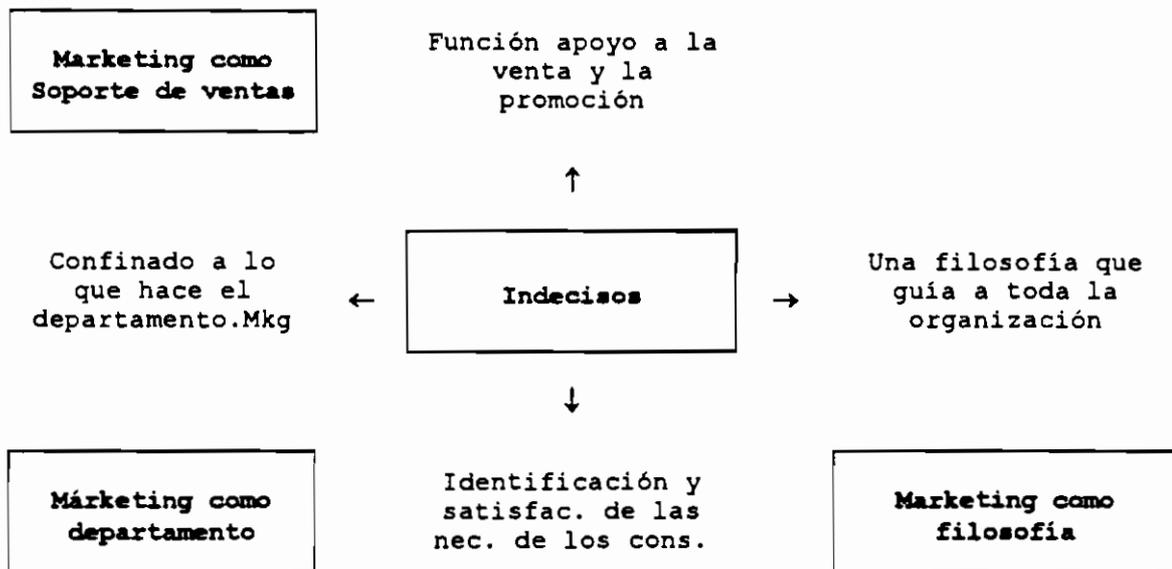
Se puede, así mismo, encontrar empresas que no han definido su actitud respecto al marketing. Están representadas por el grupo de los "indecisos", que no tienen una postura clara en este tema.

Por último, las empresas "marketing como filosofía" reconocen las mismas actividades funcionales del marketing que el grupo de las "marketing como departamento". Además, y aquí está la diferencia crucial, sostienen que el marketing es algo más amplio que lo que hace la gente de marketing. Ven al marketing como una filosofía, como un enfoque de los negocios válido para la totalidad de la organización.

Cuadro N°3.1.-

Las Empresas según su Enfoque del Marketing

Fuente: Hooley, Lynch y Shepherd (1990)



Lambin, 1993, expone una visión sobre las etapas seguidas por el marketing en su evolución que es congruente con los resultados de la investigación de Hooley, Lynch y Shepherd. Lambin distingue entre una primera etapa del marketing, el "marketing pasivo", que surge en un contexto de demanda insatisfecha, donde en la empresa domina la óptica producción y el marketing está apenas desarrollado. La segunda etapa es la llamada "marketing operacional", aquí prevalece la óptica venta, destacándose el énfasis en el marketing operativo y las 4 Ps del mismo. La tercera etapa es la fase del "marketing estratégico", con el consiguiente desarrollo de la dimensión análisis del marketing y de estrategias de posicionamiento y segmentación de los mercados. Aquí nos encontramos con el problema de la miopía del marketing. En la tradicional organización de la función de marketing, es un departamento que asume la responsabilidad de recolectar y descodificar toda la información sobre la evolución del mercado y los consumidores. Toda la información es filtrada por este departamento, con el consiguiente



riesgo de sesgos en su percepción e interpretación. Se confina así la orientación al mercado a un solo departamento de la organización.

Surge, entonces la necesidad de la orientación al mercado concebida como una estrategia que involucre a toda la organización. Las empresas que conciben al marketing como una filosofía que debe guiar a toda la organización son las que se aproximan mejor al concepto de orientación al mercado, pero deberíamos además abordar el tema de su puesta en práctica. Ocurre que los fallos en las estrategias muchas veces son atribuidos a problemas en su ejecución y puesta en práctica. Bonoma (1984) ilustra este aspecto al expresar que una pobre ejecución o realización puede enmascarar una excelente estrategia. En este sentido, cabe recoger las afirmaciones de Lambin, J.J., 1993, p. 12 :

"Comprender el concepto de marketing es una cosa, continuar avanzando en el compromiso de adoptar esta filosofía de acción es definitivamente otra. Una empresa que adopta esta filosofía de acción tendrá que organizar una empresa orientada al mercado, cuyas acciones y conductas sean consistentes con el concepto de marketing. La creación de un valor superior para el comprador, con generación de beneficio es mucho más que una función del marketing. Es el centro de toda la organización y no meramente de un solo departamento. En otras palabras, el marketing estratégico es demasiado importante para la globalidad de la organización como para asignárselo solamente a el personal de marketing"

Unido al tema de la evolución del concepto de marketing está la evolución de las posturas sobre su importancia, su utilidad y sus limitaciones. Durante las últimas décadas, tanto académicos como empresarios y directivos de marketing han señalado que "la empresa que implementa una orientación al mercado mejora significativamente su desempeño" (Webster 1988, Day 1990, Kotler 1984, Lambin 1990, Ysasmendi 1991).

Sin embargo, también a lo largo de estos últimos años la afirmación de la superioridad de la orientación al mercado frente a otras orientaciones alternativas es puesta en cuestión y criticada por varios autores¹⁰. Dentro de este debate entorno a la orientación al mercado, que continúa teniendo actualidad, algunos autores no discuten la eficacia del concepto sino que señalan la complejidad de adopción y su puesta en práctica. Estas posturas críticas, que son ciertamente minoritarias frente a las posturas favorables, plantean dudas sobre la identidad del concepto y su eficacia como estrategia competitiva (Barksdale y Darden, 1971; Sachs y Benson, 1978).

Además el problema de la confusión existente sobre el concepto Orientación al Mercado y su significado. En este sentido, Lichtenthal, (1992) ha señalado que para algunos significa la formulación de una estrategia que refleje las necesidades de los consumidores, para otros significa crear una comunidad de marketing dentro de la organización.

Cuando se revisa la bibliografía se encuentra que, si bien se ha comenzado a investigar y a realizar aportes fundamentales, persiste la necesidad de desarrollos más profundos sobre la adopción de la orientación al mercado y sus consecuencias. Es así que el Marketing Science Institute desde sus publicaciones de 1988, continuando en 1990 y 1992, considera como tema prioritario la investigación sobre la orientación de la empresa al mercado. Puesto que en la primera parte de

¹⁰ Para una revisión de las críticas al concepto de marketing ver J.LLonch, 1993.



esta investigación tenemos como meta la búsqueda de una medida válida de la orientación al mercado de las empresas y determinar su influencia en los resultados empresariales, nos parece obligado partir del análisis de las definiciones de orientación al mercado más importantes y actuales. Este es el tema que abordamos a continuación.

3.2 Antecedentes recientes en el estudio de la Orientación al Mercado

3.2.1 Modelo de Kohli y Jaworski (1990, 1993)

3.2.1.1 Presentación del modelo

Se trata de estudios sobre el concepto de orientación al mercado, sus antecedentes o causas, sus componentes y sus consecuencias para los empleados y los resultados económicos de la empresa. Las proposiciones de estos autores, derivadas de entrevistas a gerentes, de revisión de literatura y de encuestas, son una contribución fundamental para la elaboración de una definición rigurosa del concepto "orientación al mercado". Proponen un modelo donde la orientación al mercado es considerada de naturaleza conductual. Según estos autores, para lograr que la filosofía del marketing sea aplicable y se materialice en una verdadera orientación al mercado es necesario dotar a su definición de un carácter más operativo.

De la revisión que realizan de la literatura se desprende que existen tres grandes temas o pilares de la O.M, sobre los cuales hay consenso entre los autores :

- (1) orientación al consumidor
- (2) coordinación entre funciones y
- (3) orientación al beneficio (gestión para la rentabilidad)

Estos tres pilares del marketing son recogidos en la mayor parte de las definiciones de marketing. Citando a Barksdale y Darden (1971) afirman que "el mayor desafío es el desarrollo de definiciones operativas del concepto de marketing". La problemática se encuentra en saber cuales son las actividades y conductas que permiten a una empresa trasladar a la práctica la filosofía del marketing. Buscan con un trabajo de campo explorar cual es la visión de los directivos sobre estos tres componentes, y cuales son los medios para llevarlos a la práctica.

La *orientación al cliente*, según la opinión unánime de los directivos entrevistados, debe ser considerada como el elemento central y clave de la orientación al mercado.

Se pone el énfasis en la obtención de información (inteligencia de mercado) sobre los consumidores, sus necesidades y sus preferencias. Pero si bien el concepto inteligencia de mercado es clave, no es suficiente si no compromete la toma de decisiones, las acciones basadas en él. Según los resultados obtenidos por Kohli y Jaworski, la inteligencia de mercado es un concepto amplio que incluye la



consideración de "(a) los factores exógenos del mercado (por ej. competencia, regulación) que afectan a las necesidades y preferencias de los consumidores y (b) las necesidades actuales y futuras de los consumidores". Este último aspecto posee un notorio carácter estratégico.

Respecto a la *coordinación del marketing*, se recalca la importancia de que todos los departamentos de la organización compartan la inteligencia del mercado, conozcan las necesidades de los consumidores y respondan a ellas con acciones concertadas.

En cuanto a la *orientación al beneficio*, los resultados indican que debe ser considerada como una consecuencia de la O.M. y no como componente de la misma.

En base a este trabajo se construye una propuesta de modelo de O.M. referido a tres componentes:

- **La generación de información pertinente sobre el mercado;** sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores. Incluye el seguimiento de: los factores del entorno y de la tecnología que influyen a las necesidades de los consumidores, las acciones de los competidores que afectan a las preferencias del cliente, evolución de las necesidades para poder anticiparse a los cambios. Se hace notar que no siempre es fácil definir quien es el cliente, hay que considerar las necesidades del cliente final pero también del o de los clientes intermedios en una cadena industrial. La generación de inteligencia de mercado no es una responsabilidad exclusiva del departamento de marketing. En esta tarea se debe involucrar toda la organización. Este concepto excede la mera realización de investigaciones de mercado, encuestas y otros estudios formales. La obtención de información sobre el mercado abarca la utilización de mecanismos más informales de comunicación con el cliente y el entorno.

- **La diseminación de dicha información** a través de los diferentes departamentos de la organización. Las informaciones sobre el mercado, obtenidas por los diferentes departamentos, deben ser diseminadas por toda la organización. Ésta tampoco es una tarea exclusiva del departamento de marketing. El flujo de informaciones sobre las necesidades de los consumidores puede provenir de los contactos de cualquier otro departamento de la empresa con los clientes. La efectiva diseminación de la información sobre el mercado proporciona una base, de conocimientos compartidos, para concertar las acciones de los diferentes departamentos de la empresa. Entre los procedimientos para la diseminación de la inteligencia de mercado son tan importantes los procedimientos formales como los informales y espontáneos. Estos últimos se deberían estimular y fomentar. Asimismo, se trata tanto de diseminación de la información dentro de la organización en sentido vertical como horizontal.

- **La capacidad de responder** de la empresa a dicha información. Según los autores se trata de "las acciones adoptadas en respuesta a la inteligencia que ha sido generada y diseminada.... Toma la forma de: selección de mercados objetivos, diseño y oferta de productos y servicios que satisfacen necesidades actuales y anticipan futuras; y producción, distribución y promoción de los



productos de forma de obtener respuestas favorables de parte de los consumidores finales.”

Los ítems que Jaworski y Kohli (1993)¹¹ consideran para medir estos tres componentes de la orientación al mercado son:

Generación de inteligencia

- reuniones con clientes para ver sus necesidades futuras
- interacción directa del departamento de producción con clientes
- énfasis en investigación de mercado
- rapidez para detectar cambios en preferencias de los clientes
- reuniones con consumidores finales para la evaluación de la calidad
- atención a quienes influyen a los consumidores finales
- recogida de información informal sobre industria
- generación independiente por distintos departamentos de informaciones sobre competidores
- celeridad para detectar cambios en la industria
- revisión periódica de los cambios del entorno

Diseminación de inteligencia

- énfasis en la información informal sobre competidores
- reuniones interdepartamentales sobre el mercado
- discusiones del personal de marketing con otros departamentos sobre las necesidades futuras del cliente
- circulación periódica entre departamentos de documentos con información sobre clientes
- rápida circulación por toda la organización de noticias importantes sobre clientes o mercado
- los datos sobre satisfacción al clientes son diseminados a todos los niveles
- comunicación fluida entre marketing y producción sobre la evolución del mercado

Diseño de respuestas

- determinación de quien, dentro de la organización, debe responder a los cambios en los precios por parte de los competidores
- la segmentación del mercado guía el desarrollo de nuevos productos
- revisión periódica del desarrollo de productos
- los planes son guiados por la investigación de mercado

¹¹ En el artículo de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), los autores desarrollan una escala de 20 ítems (MARKOR) para medir la OM, los test efectuados apoyan moderadamente la validez del constructo.



- planificación conjunta entre varios departamentos para dar respuesta a los cambios en el entorno

Puesta en práctica de la respuesta

- respuesta inmediata a las campañas de los competidores dirigidas hacia los clientes
- adecuada coordinación de actividades entre los distintos departamentos
- se escuchan las quejas de los clientes
- adecuada adopción y seguimiento de los planes de marketing
- se toman acciones correctivas si los clientes no están contentos con la calidad de los productos
- los departamentos involucrados se esfuerzan por responder a los deseos de clientes referidos a modificaciones de productos

Los autores tratan de confirmar la validez de su modelo mediante un trabajo de campo. Sus resultados han permitido clarificar cuales son los componentes de la orientación al mercado y llegar a la siguiente definición:

"La orientación al mercado es: la *generación*, por parte de la toda la organización, de inteligencia de mercado referida a las necesidades actuales y futuras de los consumidores, *diseminación* de las informaciones a los departamentos, y las *acciones* de la globalidad de la organización en respuesta a estas informaciones."

Este modelo (ver cuadro N° 3.2) se complementa con un análisis de los antecedentes o moderadores de la OM y de las consecuencias de la misma.

El primer antecedente a la orientación al mercado incluido en dicho artículo, se refiere al énfasis dado por los directivos a la orientación al mercado. Numerosos autores sugieren que el papel de los directivos en este tema es crucial (Webster 1988). Son ellos quienes deben dar señales claras sobre la importancia de responder a las necesidades de los consumidores. Deben incentivar a todos los individuos de la organización a participar en esta tarea, a generar y transmitir informaciones sobre el mercado. Los resultados de la investigación demuestran que el grado énfasis que los altos directivos ponen en la orientación al mercado afecta a los tres factores que la componen.

El segundo antecedente se relaciona con la postura adoptada frente al riesgo por los dirigentes de la empresa. Responder y anticiparse a los cambios en los gustos de los consumidores conlleva arriesgarse con nuevos productos o nuevos mercados. Los autores defienden que si los altos directivos demuestran buena voluntad para asumir riesgos y aceptar ocasionales fallos, los mandos medios serán más propensos a la introducción de nuevos productos y estarán más orientados al mercado. Los resultados, al respecto, son que la aversión al riesgo de los altos directivos influencia al tercer factor de la orientación al mercado; o sea a las acciones emprendidas por la empresa. Sin embargo, este factor no parece tener influencia ni en la generación ni en la diseminación de informaciones a cerca del mercado.



Un segundo grupo de antecedentes se engloban bajo la denominación de dinámica interdepartamental. Incluye todo lo relativo a los conflictos y los contactos entre departamentos. Estos dos factores afectan de forma opuesta a la orientación al mercado de la empresa. El nivel de conflictos o tensiones entre departamentos constituye una barrera a la diseminación de información sobre el mercado dentro de la organización, ya que inhibe la comunicación entre los departamentos (Reukert y Walter 1987). Los resultados de la investigación corroboran esta hipótesis. Lo contrario ocurre con la intensidad de los contactos, tanto formales como informales, entre miembros de diferentes departamentos. Los resultados sugieren que un mayor grado de conexión entre los departamentos promueve la orientación al mercado.

El tercer grupo de antecedentes son los relativos a la estructura y al sistema de organización. Una revisión de la literatura (ver Deshpande y Zaltman, 1982) lleva a suponer que el grado de formalización, el grado de centralización y la departamentación de la empresa afecta de forma diferente a los tres componentes de la orientación al mercado. Se plantea la hipótesis que a mayor grado de formalización, centralización y departamentación corresponden menores niveles de generación y diseminación de la información referente al mercado. En lo que se refiere a la capacidad de respuesta los efectos no serían tan claros. Esta hipótesis ha sido verificada en lo referente al grado de centralización y de departamentación. Sin embargo, los resultados no muestran relación entre nivel de formalización y orientación al mercado.

Otro factor que constituye un antecedente o prerequisite a la orientación al mercado es el establecimiento de sistemas de evaluación e incentivos a los directivos y empleados que no sólo consideren el resultado a corto plazo, que premien y estimulen la orientación al mercado, el logro de la satisfacción de los clientes. Los resultados del estudio ratifican que las organizaciones con sistemas de incentivos basados en medidas de la satisfacción al cliente y el establecimiento de relaciones con ellos, tienden a estar más orientadas al mercado.

Las consecuencias de la orientación al mercado se reflejarían en los resultados empresariales. Esto es lo esencial que se pretende verificar. Además, los autores sostienen que es posible examinar las repercusiones de la orientación al mercado en términos de beneficios psicológicos y sociales para los empleados ¹².

Por otro lado, ciertos factores del entorno pueden influenciar el grado de orientación al mercado y su relación con los resultados empresariales. En este estudio, tres factores son considerados y se plantean las siguientes hipótesis:

- La turbulencia del mercado, demostrada por la tasa de cambio en la composición de los clientes y sus preferencias, refuerza la relación orientación al mercado-resultados.
- La intensidad de la competencia también refuerza dicha relación.
- Por el contrario, la relación se invierte con la tasa de cambio o turbulencia tecnológica.

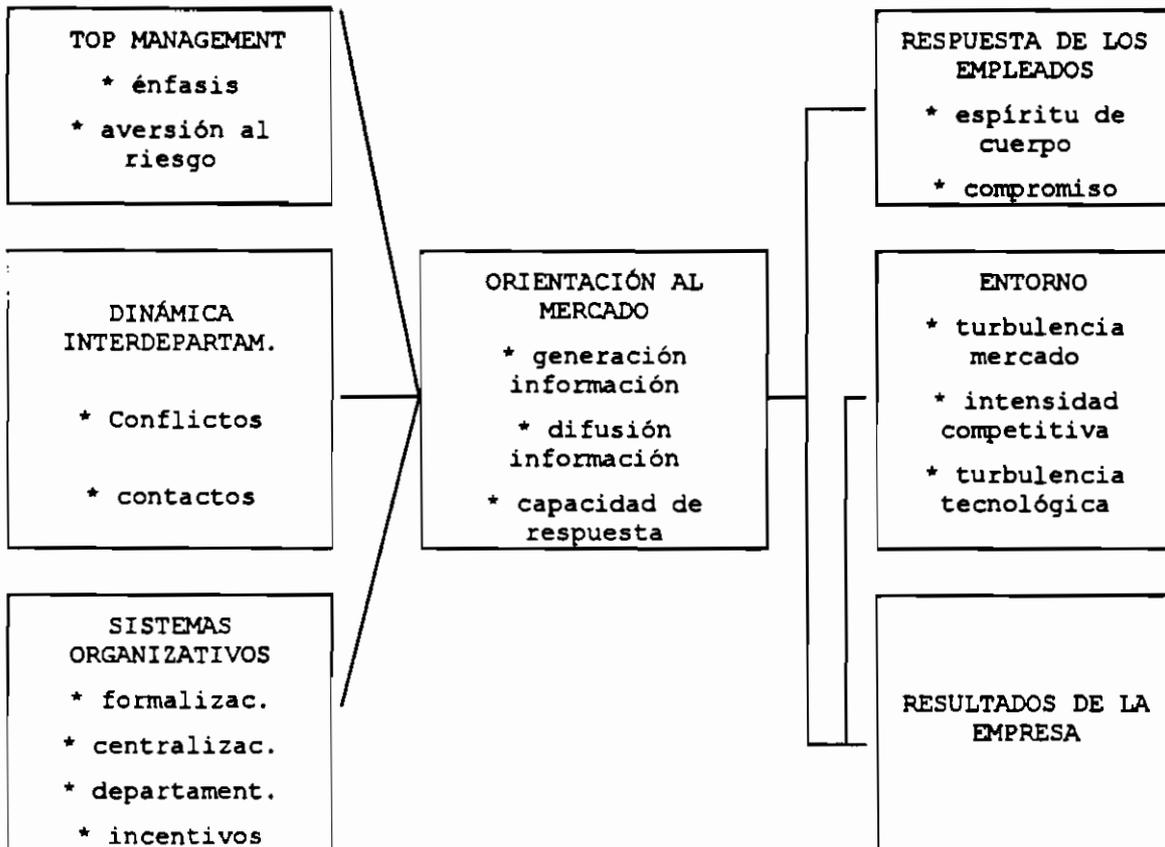
¹² Este aspecto ha sido objeto de posteriores investigaciones, ver por ejemplo Reukert, 1992 y Sigauw, J., Bronw, G. y Widing, R., 1994.



Cuadro N°3.2.-

Los Antecedentes y las Consecuencias de la Orientación al Mercado

Fuente : Kohli y Jaworski (1993)



3.2.1.2 Resultados obtenidos

Se verifica la relación para el primero y segundo de los factores anteriormente enunciados como pilares de la OM, y se recoge como elemento adicional la capacidad de respuesta de la organización.

Sintetizamos en el siguiente cuadro N°3.3 los resultados obtenidos sobre los antecedentes o prerequisites de la OM, los signos representan el efecto positivo o negativo de cada antecedente sobre los componentes de la OM.

Respecto a las consecuencias de la orientación al mercado, tenemos por un lado los efectos en los resultados económicos y por otro, los efectos en los empleados. Los resultados a los que arriban en la investigación muestran que la orientación al mercado está relacionada significativamente con los resultados empresariales, utilizando medidas subjetivas de desempeño. En contraste, la orientación al mercado no está relacionada con medidas más objetivas de los resultados como la cuota de mercado. Además, las consecuencias son también positivas para el espíritu de cuerpo y la motivación de los empleados.



Cuadro N°3.3.-

Los Antecedentes de la OM y sus efectos

Fuente : Adaptado de Kohli y Jaworski (1993)

ANTECEDENTES	Orientación al mercado		
	Generación Inteligen.	Disemin. Inteligen.	Capacidad Respuesta
Directivos énfasis en OM aversión al riesgo	+	+	+ -
Dinámica interdep. conflictos conexión		- +	-
Sistemas organiz. centralización incentivos	- +	- +	- +

Contrariamente a lo esperado, los resultados de la investigación no verifican la capacidad de los factores del entorno para influenciar la relación orientación al mercado-resultados económicos. La relación entre orientación al mercado y resultados económicos no parece afectada por los niveles de turbulencia del mercado y tecnológica ni por los niveles de intensidad competitiva.

3.2.1.3 Comentarios

Los trabajos de Kohli y Jaworski constituyen, por su rigurosidad y profundidad, una contribución fundamental que marca un punto de inflexión en el estudio de la orientación al mercado.

Varios investigadores se han servido de este modelo como base para el desarrollo de sus trabajos. Hart y Diamantipoulos (1993) lo aplican para estudiar la relación entre OM y resultados. Asimismo, Van Bruggen y Smidts (1995) basan en él su investigación.

La trascendencia del aporte de Kohli y Jaworski es indiscutible.

A pesar de lo cual, sobre la definición de OM a la que llegan, enumerando las actividades la componen, se pueden plantear las mismas críticas que ha recibido la definición del marketing a través de las cuatro Ps.. Esta postura de elaborar una definición enumerando las actividades que la constituyen, no se pronuncia sobre la esencia y naturaleza del concepto. Si bien es cierto que los autores han esgrimido que su objetivo era lograr un concepto operativo, no puede por ello obviarse la adopción de una posición en cuanto a la naturaleza de la Orientación al Mercado.



3.2.2 Definición de Narver y Slater (1991, 1994)

3.2.2.1 Presentación del modelo

Estos autores se proponen desarrollar una medida válida de la Orientación al Mercado y analizar su efecto en los resultados de las empresas. Profundizan en la relación entre los conceptos de ventaja competitiva sostenible y OM, y en cómo la orientación al mercado es la cultura de negocios más efectiva y eficiente en la creación de valor para el consumidor.

Coinciden con Kohli y Jaworski en considerar de carácter conductual a la orientación al mercado. Narver y Slater elaboraron su propio modelo de OM donde identifican tres componentes de la misma: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

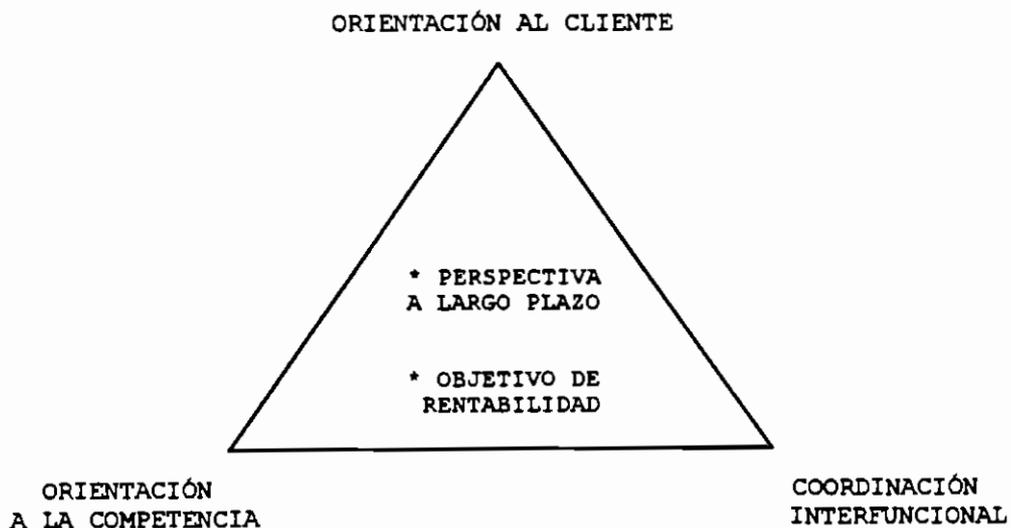
En la orientación al cliente y a la competencia se incluyen las actividades de generación y diseminación de informaciones sobre el mercado que Kohli y Jaworski consideran en su modelo. Además, en la coordinación de funciones se integra el concepto de capacidad de respuesta. Existe, por lo tanto, concordancia entre ambos modelos.

A los tres componentes conductuales del constructo Orientación al Mercado anteriormente mencionados, se le agregan dos criterios de decisión: perspectiva a largo plazo y objetivo de beneficio.

Cuadro N°3.4.-

La Orientación al Mercado

Fuente: Narver y Slater (1990, pág. 23)





Para que una empresa logre maximizar a largo plazo su beneficio debe crear de forma continuada "valor" superior para su mercado-objetivo. Para lo cual, la empresa debe estar orientada al consumidor, a la competencia e integrar y coordinar adecuadamente sus diferentes funciones.

Los tres componentes conductuales tienen, de acuerdo a estos autores y a la literatura revisada, igual importancia o peso. Por ello, la orientación al mercado es representada por un triángulo equilátero (ver cuadro N° 3.4). Estos tres componentes de conducta configuran al cuerpo del modelo en cuyo centro encontramos a los dos criterios de decisión. Analizamos a continuación estos tres componentes conductuales del modelo de OM.

a) Orientación al consumidor

Se incluye aquí el grado de compromiso de la organización con el cliente. Lo que implica la realización por parte de la empresa de esfuerzo para la creación de valor para el consumidor, la comprensión de sus necesidades y la anticipación de sus posible futuros problemas. Sobre este aspecto existe una bibliografía muy abundante, la mayoría de los autores coinciden en asignarle una gran importancia a la orientación al cliente (ver por ejemplo: Levitt 1980; Kotler 1977; Peters y Waterman 1982; Porter 1980, 1985; Day y Wensley 1988, Wesbter, 1994).

b) Orientación a la competencia

Se refiere al análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores, a la anticipación de las estrategias de los mismos y la capacidad de la empresa de responder rápidamente a las dichas estrategias. También sobre este aspecto se encuentra una amplia bibliografía (Kotler 1977, Day y Wensley 1988, Aaker 1988, Wind y Robertson 1983).

c) Coordinación interfuncional

Incluye la difusión dentro de la organización de la información sobre el mercado, la integración de funciones de la empresa en la formulación de su estrategia y la participación de las diferentes funciones, con sus respectivas perspectivas y especializaciones, en la evaluación de las necesidades de los consumidores. Por coordinación interfuncional se entiende la participación conjunta de todas las funciones y recursos de la empresa con el objetivo de crear mayor valor para los clientes.

A continuación, los autores ponen a prueba la validez del modelo y analizan la relación entre orientación al mercado y rentabilidad de la empresa. Para ello desarrollan su instrumento de investigación, un cuestionario con proposiciones para que los encuestados manifestaran su grado de acuerdo con ellas. A través de la revisión por un panel de académicos, llegan a construir un cuestionario que considera los siguientes ítems:

Orientación al consumidor

- . fijación de objetivos guiados por la satisfacción al cliente
- . creación de valor para el cliente
- . compromiso en el servicio al cliente
- . objetivo de satisfacción al cliente
- . medidas de satisfacción del cliente
- . atención a los servicios pos-venta



Orientación a la competencia

- transmisión por la fuerza de ventas de información sobre la competencia
- rapidez de respuesta a las acciones de los competidores
- discusión por los directivos sobre estrategias de los competidores
- elección de segmentos de mercado que ofrecen oportunidades en ventajas competitivas

Coordinación interfuncional

- directivos de todas las funciones visitan a los clientes
- se comparten las informaciones sobre clientes entre todas las funciones
- integración funcional en la elaboración estratégica
- se comparten los recursos entre diferentes funciones para crear valor para el cliente

3.2.2.2 Resultados obtenidos

Narver y Slater logran validar su modelo de orientación al mercado, integrado por los tres factores conductuales. Sin embargo, no obtienen índices de adecuada fiabilidad de las escalas sobre los dos criterios de decisión, por lo cual no se pueden obtener conclusiones sobre ellos.

Además encuentran que existe una relación significativa y positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad de las empresas.

No obstante, los resultados que obtienen son un poco más complejos. Si bien en términos generales existe un impacto positivo de la orientación al mercado sobre los resultados económicos, la forma de la relación varía según el tipo de bienes. Para las empresas cuyos productos son bienes de especialidad o servicios de distribución, la relación OM-resultados es monótona creciente. En cuanto a las empresas que comercializan bienes básicos, la relación es más compleja, no es lineal sino en forma de U. Para analizarlo mejor dividen a las empresas de bienes básicos en tres grupos según su nivel de OM: alto, medio y bajo. Las empresas con alta orientación al mercado son las que tienen mejores resultados, pero las que tienen un nivel medio de orientación al mercado no logran mejor rentabilidad que las que tienen el más bajo nivel de OM. Fuera de esta salvedad en la forma de la relación para las empresas de productos básicos, y considerando los resultados globales se puede afirmar que existe un efecto positivo y significativo de la orientación al mercado en los resultados empresariales.

3.2.2.3 Extensiones y aplicaciones

El modelo de Narver y Slater ha marcado una línea de investigación que ha sido seguida por varios investigadores. En España el prof. Joan Llonch ha realizado recientemente una investigación aplicándolo al estudio de las empresas industriales con sede en Cataluña, logrando validar el modelo y corroborar la hipótesis que a mayor grado de



orientación al mercado de la empresa corresponde mejores resultados. En dicha investigación, para medir los resultados de las empresas se utilizan múltiples medidas subjetivas: rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de ventas, resultados globales y margen de beneficios. Se obtienen correlaciones positivas y significativas con las tres primeras de ellas.

Deng y Dart (1994), basándose en el modelo de Narver y Slater le realizan ciertas adaptaciones y lo aplican a 248 empresas canadienses. Además de los tres factores que consideran Narver y Slater, Deng y Dart insisten ¹³ en que la orientación al beneficio es otro factor de la OM. Así pues, para los mencionados autores la OM tiene cuatro dimensiones, y desarrollan una escala multi-ítems para medirlas. Por orientación al beneficio entienden las prácticas que guían a las actividades de la empresa para obtener este objetivo. Incluyen entre estas prácticas al diseño de un sistema contable que permita llevar a cabo esta orientación y a la consideración, como criterio de elección de mercado objetivo, del volumen de ventas potenciales.

Otra investigación donde se extiende el campo de aplicación del modelo de Narver y Slater fue realizada por Chang y Chen (1994) para una muestra de 116 empresas de servicios financieros. Estos autores utilizan el modelo y encuentran un efecto significativo y positivo de la orientación al mercado en los resultados empresariales, medidos subjetivamente. Además, consideran que la orientación al mercado de las empresas les posibilita obtener mejores resultados al permitirles alcanzar y ofrecer una calidad superior. En este sentido, los resultados a los que llegan les permiten sostener que existe una relación positiva entre orientación al mercado y calidad total. Demuestran que la orientación al mercado influencia positivamente la calidad total brindada por la empresa. Asimismo, en el modelo que ellos proponen la orientación al mercado tiene un doble impacto sobre la rentabilidad. Existe un impacto directo de la orientación al mercado en la rentabilidad (tal como se había considerado en el modelo de Narver y Slater) y además, lo que constituye un aporte nuevo, un impacto indirecto vía calidad total ofertada.

Greenley (1995) utilizando la escala desarrollada por Narver y Slater realiza una investigación sobre los diferentes perfiles de OM. Considerando los tres componentes del modelo identifica cinco formas diferentes de orientación al mercado. Si bien existen ciertas diferencias en los resultados económicos alcanzados por estos cinco perfiles, no encuentra que estén asociados a algún tipo de entorno específico..

3.2.2.4 Comentarios

Acabamos de poner de manifiesto la gran aceptación que ha tenido este modelo por parte de numerosos investigadores y académicos. Sus méritos están bien corroborados.

Sin embargo, Webster (1994) ha señalado que Narver y Slater usan el concepto de cultura para definir la orientación al mercado e interpretar sus resultados aunque no utilizan ninguna medida de la cultura empresarial. Además, otra limitación de la investigación de Narver y Slater surge de haberla realizado utilizando como muestra diferentes unidades de negocios pertenecientes a una misma corporación y por lo tanto impregnadas de la misma cultura corporativa. Se debe,

¹³ Narver y Slater habían llegado a la conclusión que no debía ser considerado como un componente de la OM sino como una consecuencia.



entonces, ser precavidos al extender las conclusiones de dicho estudio a otras empresas y otras industrias.

J. Llonch cita como punto débil del modelo que no contempla los antecedentes de la OM y que solamente estudia sus consecuencias en lo referente a la rentabilidad económica. No se toma en consideración las consecuencias sobre la motivación y el desempeño de los recursos humanos de la empresa.

3.2.3 Modelo de Reukert (1992)

3.2.3.1 Presentación del modelo.

El objetivo de la investigación del citado autor es examinar empíricamente los factores organizativos que están relacionados con el desarrollo y mantenimiento de una orientación al mercado, así como las consecuencias de dicha orientación en la organización y sus directivos.

Partiendo de la investigaciones de Narver, Slater y Kohli, Jaworski formula la siguiente definición:

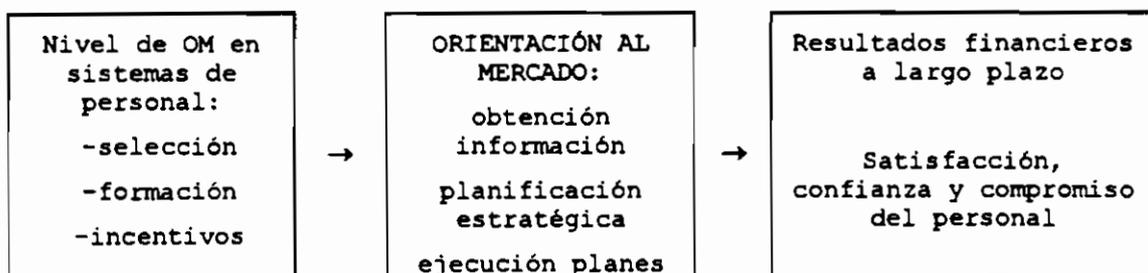
"...el nivel de orientación al mercado de una unidad de negocios se define por el grado en que :

- 1) obtiene y usa información sobre los consumidores,
- 2) desarrolla una estrategia que responda a las necesidades de los clientes, e
- 3) implementa la estrategia dando respuesta a los deseos y necesidades de los consumidores."

Se plantea un análisis de la relación entre el grado de orientación al mercado de una unidad de negocios y (1) los sistemas organizativos (específicamente de reclutamiento y selección de personal, de formación de personal y de incentivos y recompensas) (2) rentabilidad financiera a largo plazo de la empresa y por último, (3) nivel de satisfacción y compromiso de los directivos con su trabajo.

Cuadro N°3.5.-

Modelo de Reukert, 1992





La medición de la intensidad de la orientación al mercado se realiza a través de una escala que recoge los siguientes ítems:

Obtención y uso de la información sobre consumidores:

- se escucha a los clientes
- utilización de la información sobre consumidores para:
 - mejorar la calidad
 - desarrollar la tecnología
 - diseño de nuevos productos
- objetivos basados en necesidades de los consumidores
- Uso de la investigación de mercados para:
 - gestión de productos
 - segmentación
- la fuerza de ventas tiene información sobre cliente y competencia

Desarrollo de una estrategia orientada al mercado

- estrategia ligada a la investigación de mercado
- planes específicos por segmentos
- se prima la posición de mercado versus la rentabilidad financiera
- concentración en mercados donde se posee fortaleza competitiva
- planificación por mercado más que por productos

Puesta en práctica y adopción de una estrategia orientada al mercado

- las promesas a los clientes se cumplen
- se responde a las necesidades de los consumidores al:
 - embarcarse en proyectos
 - realizar contratos
 - definir los términos de venta y políticas de crédito
 - cumplir con los plazos de entrega

También se elaboraron y emplearon escalas para medir la intensidad o grado de orientación al mercado en los sistemas de selección, formación e incentivos al personal

3.2.3.2 Los resultados obtenidos

Además de verificar la fiabilidad de las escalas desarrolladas, los resultados muestran diferentes intensidades en la medida global de la orientación al mercado para distintas unidades de negocios. Del análisis de las intensidades en cada uno de los tres componentes de la orientación al mercado, destaca que en el desarrollo de estrategias es donde se recoge un menor énfasis.



Los resultados del estudio reportan que el grado de orientación al mercado está positivamente asociado con:

- los sistemas organizativos de selección, formación e incentivos al personal
- la satisfacción, confianza y compromiso con el trabajo
- la rentabilidad financiera

3.2.3.3 Comentarios

La originalidad de este modelo reside en la consideración de la relación entre variables organizativas asociadas a las políticas de recursos humanos y la OM. Así como, en la inclusión de las consecuencias de la OM sobre las actitudes hacia el trabajo. La influencia de la OM sobre las actitudes de los empleados, concretamente sobre la fuerza de ventas, fue también corroborada en la investigación de Sigaw, J.; Brown, G. y Widing, R. (1994)¹⁴.

Las aspectos más débiles de este modelo, según nuestro parecer, provienen de su estrecha definición del concepto mercado. Si bien este autor utiliza el término orientación al mercado, no define explícitamente qué entiende por mercado. Según lo expresa "al desarrollar la escala de orientación al mercado se busca reflejar con qué grado el sistema de planificación estratégica considera las necesidades y deseos de los consumidores". De hecho, la escala para la primera dimensión de la OM mide sobre todo el uso y la obtención de información sobre el consumidor. No se considera la orientación a la competencia ni hacia el entorno, la escala refleja únicamente la orientación al consumidor. Según Jaworski y Kolhi, 1993 "tradicionalmente, los consumidores han sido considerados como el centro de la orientación al mercado. Consistentemente con Lush y Laczniak (1987), una perspectiva más amplia debe ser adoptada, en la cual otras fuerzas adicionales que actúan en el mercado (competencia, tecnología, regulaciones) son integradas dentro del dominio de la OM."

También son discutible las tres dimensiones del modelo. Si bien el primer componente, está en línea con la postura de Kohli y Jaworski, aunque se limita a la información sobre el consumidor, en el segundo aparece el desarrollo de estrategias y en el tercero su adopción y puesta en práctica. No aparece reflejada la diseminación de información y coordinación entre las distintas funciones de la organización, aspecto considerado por los demás autores como una dimensión importante de la OM.

¹⁴ Estos autores reportaron como resultado de su investigación empírica que existe una correlación positiva y significativa entre el nivel de OM de una empresa y el grado de orientación al consumidor de su fuerza de ventas. Lo mismo ocurre entre OM, el grado de satisfacción y el nivel de compromiso de los vendedores con su trabajo. Además, la OM se correlaciona negativamente con el grado de conflicto y ambigüedad experimentado por los vendedores.



3.2.4 Aporte de Deshpandé, Farley y Webster (1993, 1994)

3.2.4.1 Presentación del modelo

Estos autores han desarrollado el "nuevo concepto de marketing", que apela por que la orientación al consumidor¹⁵ y la innovación sean el centro de toda estrategia y planificación empresarial.

Sostienen que la adopción del nuevo concepto de marketing requiere que los directivos presten atención a los tres niveles: estrategia, estructura y cultura. La estrategia de negocios de la empresa debe estar enfocada a lograr un cliente satisfecho al brindarle un valor superior. El desafío en el desarrollo de una estrategia de segmentación de los mercados y de una estrategia de enfoque y posicionamiento, es lograr definir claramente la proposición de valor de la empresa y su ventaja competitiva única sobre la competencia. El plan estratégico debe girar entorno a la definición de los segmentos objetivo del mercado, concentrándose en esos consumidores y los requerimientos para satisfacerlos, incluyendo inversiones en innovaciones, distribución y promoción. En este contexto los objetivos financieros no son percibidos como objetivos en sí mismos sino como el resultado de haber logrado las metas de orientación al mercado.

La estructura de la organización debe ser diseñada para llevar a cabo la estrategia. Tradicionalmente en las organizaciones jerárquicas, el departamento de marketing es una función directiva separada, responsable de las cuatro Ps. La implantación del nuevo concepto de marketing implica la descentralización de la función de marketing a nivel de unidades de negocio. La responsabilidad y sensibilidad de marketing debe diseminarse por toda la organización, para que cada uno de sus integrantes asuma la satisfacción del consumidor como tarea y objetivo compartido por todos.

En cuanto al tercer elemento, según Wester "Uno de los retos más significativos en la implantación del nuevo concepto de marketing es hacer explícitas los valores de la cultura corporativa, para asegurarse que todos comprenden la importancia de colocar al consumidor en primer lugar y se comprometen con ello. En este sentido, el problema es hacer tangibles los valores "intangibles" de una cultura orientada al consumidor, en forma de términos específicos, símbolos, comportamientos, procedimientos y otras acciones."

En esta investigación llevada a cabo en Estados Unidos, Japón y Europa se busca analizar la relación entre orientación al consumidor y resultados económicos.

La orientación al consumidor es definida como el conjunto de creencias que colocan en primer término a los intereses del consumidor, aunque sin excluir los de las demás partes, tales como propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar la rentabilidad a largo plazo de la empresa. La miden a través de la escala presentada a continuación:

Escala de medida de la orientación al consumidor:

Fuente: F. Webster, 1994

¹⁵ Orientación al Consumidor y Orientación al Mercado son consideradas sinónimos por Deshpandé, Farley y Webster, 1993, ya que definen mercado como todos los potenciales clientes de la empresa.



- Medidas regulares del servicio al consumidor
- Desarrollo de productos y servicios basados en adecuada información sobre consumidores y mercados
- Buen conocimiento de los competidores
- Conocimiento de cómo son valorados los productos por los consumidores.
- Competencia basada en diferenciación de productos o servicios.
- Prioridad a los intereses de los consumidores
- Superioridad de productos y servicios
- Se cree en que el negocio existe principalmente para servir al consumidor

Un modelo con cuatro tipos de culturas corporativas posibles y una escala sobre innovación, completaban la investigación. Los propósitos del trabajo eran, en primer término, evaluar si existe una relación entre orientación al consumidor y resultados económicos. En segundo lugar, estudiar si existe un tipo de cultura que favorezca dicha orientación. Para lo cual se apoyaron en el modelo de cultura organizativa en marketing que considera dos ejes. Un eje opone los procesos de tipo orgánicos caracterizados por la flexibilidad a los procesos mecanicistas caracterizados por el énfasis en el orden, el control y la estabilidad. El segundo eje opone una orientación externa con inclinación a la competencia y la diferenciación a una orientación interna donde predominan los objetivos de integración. Del cruce de estos dos ejes resultan cuatro posibles tipos de culturas: tipo "mercado", tipo "adhocracia", tipo "clan" y tipo "jerárquico".

3.2.4.2 Resultados

Las conclusiones del estudio son que existe una relativa influencia de la orientación al consumidor y también del tipo de cultura empresarial en los resultados. Las culturas orientadas externamente, hacia la competencia y la diferenciación resultaron más eficientes que las orientadas internamente. El tipo de cultura empresarial "adhocracia", con atributos dominantes de adaptabilidad, creatividad, capacidad de emprender y énfasis estratégico en innovación, crecimiento y nuevos recursos, está presente en las empresas con mejores resultados. Seguido por el tipo cultural "mercado" con atributos dominantes de competitividad, seguimiento de objetivos, énfasis estratégico en ventajas competitivas y superioridad de mercado.

3.2.4.3 Comentarios

Este trabajo realiza un importante aporte al estudio de la orientación al mercado. Destaca por la originalidad en el diseño de la investigación y su esfuerzo en la definición y medida de variables específicamente culturales.

En cuanto a los resultados que obtienen, los valoramos como muy estimulantes ya que los tipos culturales con mejores desempeños resultaron ser los más orientados hacia el mercado. Cabe matizar, que



algunos problemas con la escala de medida no permiten verificar todas las hipótesis. Además otro aspecto que ofrece reparos es la definición de orientación al consumidor en la que se basa el estudio. Se refieren al "conjunto creencias que colocan al consumidor en primer lugar". El problema de esta definición es la dificultad para desarrollar escalas de medida de creencias. Según nuestra opinión, sería preferible una definición de orden conductual ya que son las conductas reales las que permiten a la empresa estudiar y responder a las necesidades del consumidor.

Asimismo, cabe señalar que estos autores consideran la orientación al consumidor como una orientación alternativa a la orientación a la competencia. Numerosos autores (por ejemplo: Day y Wensley, 1988) han defendido que no se trata de orientaciones incompatibles, sostienen que por el contrario son orientaciones complementarias. Del mismo modo, Narver y Slater afirman rotundamente que la orientación al cliente y la orientación a la competencia son componentes de la orientación al mercado, otorgándoles además igual importancia.

3.2.5 Modelo de Lambin y Rivera (1995)

3.2.5.1 Presentación del modelo.

En este modelo, basado en el trabajo de Narver y Slater, la OM es considerada y definida como una estrategia competitiva. En este sentido, se señala que la orientación al mercado es la estrategia competitiva que hace posible la satisfacción adecuada de los mercados y que genera una ventaja competitiva en diferenciación. Apoyándose en la literatura y desarrollos teóricos previos, defienden que para obtener esta satisfacción diferencial de los mercados, la empresa debe:

- estar atenta a la información sobre las necesidades de sus mercados, incluso antes de que éstas aparezcan.
- coordinar las tareas y procesos organizativos para responder mejor a esas necesidades
- vigilar y mantener la diferenciación. Esto implica el análisis y control de los grupos y fuerzas que puedan interferir en la satisfacción de los mercados (competencia y macroentorno).

Sostienen que para crear una oferta de valor que sea diferencial, la empresa debe estar informada tanto de las necesidades actuales y futuras de sus mercados, como de las fuerzas y agentes que puedan interferir con esta satisfacción. En consecuencia, se debe definir quienes son dentro del mercado los grupos a satisfacer y las fuerzas a vigilar. En este modelo los cuatro participantes del mercado identificados son:

- el cliente final
- el cliente intermedio o distribuidor
- la competencia
- el macroentorno

La inclusión del cliente intermediario o distribuidor se fundamenta en la importancia y el poder notoriamente creciente de los distribuidores en la mayor parte de los mercados. Los distribuidores son



quienes están en contacto directo con el cliente final y constituyen el primer cliente externo de la empresa.

En resumen, para crear una ventaja competitiva la empresa debe considerar a sus clientes finales e intermedios (con sus necesidades y preferencias), a la competencia (con sus fortalezas y debilidades) y al entorno (con sus oportunidades y amenazas). Con respecto a estos participantes del mercado, las empresas al orientarse al mismo (1) recogen y analizan la información, (2) diseñan e implementan sus planes, (3) de forma coordinada entre las distintas funciones de la empresa. En este sentido, se extiende y enriquece el concepto de orientación al mercado al considerarla una estrategia que "engloba a todos los participantes en el mercado y a todos los niveles de la organización" (Lambin, 1994).

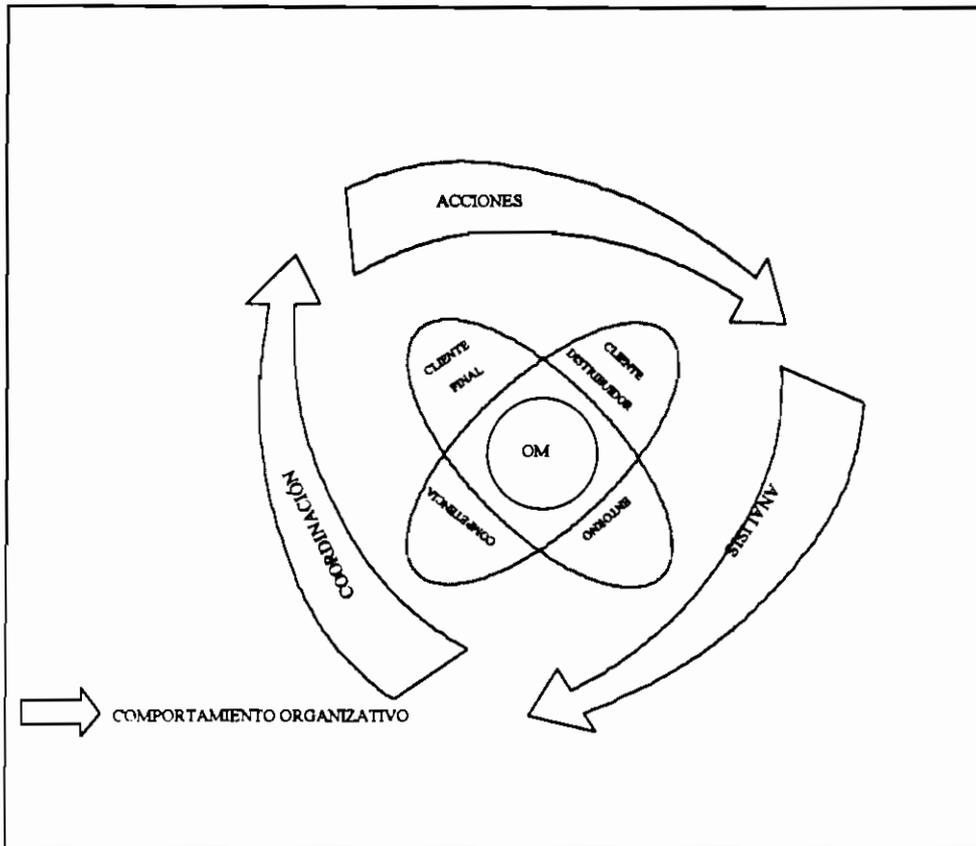
Con la finalidad de construir una medida válida de la orientación al mercado, se elabora una escala donde para cada uno de los cuatro grupos de participantes en el mercado se identifican un conjunto de indicadores de "análisis" y otro conjunto de indicadores de "acciones" dirigidas hacia ellos.



Figura N° 3.1

Los Componentes de la Orientación al Mercado

Fuente: Rivera y Lambin, 1995



Para orientarse al mercado las empresas deben necesariamente desarrollar el análisis de los cuatro participantes o fuerzas que actúan en él. El análisis de los mercados incluye la recolección de informaciones, la interpretación de estas informaciones, la aplicación de métodos y de tratamientos para su examen. Estas informaciones deben ser difundidas y compartidas a través de todas las funciones y áreas empresariales. Esta coordinación interfuncional es fundamental para poder emprender las acciones estratégicas sobre los cuatro participantes. Se recogen entonces las conductas organizativas de análisis, de elaboración concertada de la estrategia (coordinación interfuncional) y de su correcta implantación (acciones). En la figura 3.1 se presenta el modelo.

Al considerar los cuatro participantes del mercado arriba indicados, y para cada uno de ellos las dimensiones análisis y acciones se llega a ocho componentes del modelo. Agregando el componente coordinación interfunción se obtienen los nueve componentes finales del mismo. Se asume que cada uno de estos nueve componentes tiene igual importancia y que por lo tanto la medida de la OM se obtiene como la media de los nueve.

La construcción modular del modelo permite medir el grado de orientación hacia cada uno de los cuatro participantes del mercado. La orientación al cliente final, al cliente intermediario, a la competencia y al entorno se obtienen calculando al media del nivel de la dimensión "análisis" y del nivel de la dimensión "acciones" para cada uno de estos participantes.



En el cuadro N° 3.6 figuran resumidos los indicadores o variables que componen la escala de medida para cada uno de los nueve componentes.

Cuadro N° 3.6.-

Los Indicadores de la Orientación al Mercado

Fuente : Rivera (1995) y Lambin (1995)

	ANÁLISIS
CLIENTES FINALES	Grado de satisfacción. Necesidades actuales y futuras. Factores que influyen la decisión de compra. Aparición de nuevos segmentos. Diferentes papeles en el proceso de compra. Problemas que puedan existir con los productos. Evolución de la imagen. Medidas de rentabilidad por cliente. Evolución de preferencias.
CLIENTES INTERMEDIOS	Grado de satisfacción. Evolución de necesidades. Objetivos perseguidos. Compatibilidad de estrategias y objetivos. Problemas e inconvenientes con los productos. Evolución de la imagen. Medidas de rentabilidad por distribuidor. Opinión de los clientes sobre distribuidores.
COMPETIDORES	Objetivos y estrategias. Puntos fuerte y débiles. Seguimiento de la política de marketing (4p). Amenazas de productos substitutivos. Rentabilidad y desempeño ec. y de mercado. Características técnicas e imagen de sus productos.
MACRO-ENTORNO	Sistema de seguimiento de la evolución. Identificación de factores sensibles y de factores de riesgo. Disponibilidad de indicadores previos sobre evolución factores de riesgo.
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
Difusión de informaciones de mercado a toda la organización. Elaboración concertada de estrategias. Reuniones interdepartamentales sobre evolución del mercado. Promoción de intercambios informales de informaciones. Información a todas la funciones sobre contribución a la satisfacción del cliente. Estimulo de contactos directos de todas las funciones con el cliente. Coordinación de actividades para transmitir imagen coherente de la empresa. Objetivos de satisfacción al consumidor compartidos por todos.	



	ACCIONES
CLIENTES FINALES	<p>Oferta de soluciones completa a los problemas. Desarrollo de productos para responder a necesidades futuras. Oferta innovadora y adaptada a cada segmento. Rápida respuesta a las quejas y a problemas de calidad. Desarrollo y aplicación de plan de marketing. Disminución de costes de adquisición no monetarios. Esfuerzo para asegurarse el uso óptimo y aprovechamiento de los productos. Acciones de comunicación adaptados a los segmentos. Abandono de segmentos no rentables.</p>
CLIENTES INTERMEDIARIOS	<p>Compromiso de directivos con los distribuidores. Se trata como si fueran verdaderos clientes. Se transmite información sobre estrategia. Formación para mejorar el servicio. Consulta de opinión antes de lanzar nuevos productos. Adaptación del producto a necesidades distribuidores. Rápida respuesta a las quejas.</p>
COMPETIDORES	<p>Rápida reacción a movimientos hostiles. Anticipación las acciones competitivas. Aplicación de benchmarking. Comportamiento competitivo bien definido. Adecuada diferenciación de productos.</p>
MACRO-ENTORNO	<p>Defensa de intereses mediante grupos de influencia y presión. Participación acciones para justificar socialmente la utilidad de la actividad. Aplicación de método de escenarios. Desarrollo de procedimiento de gestión de crisis. Consideración estratégica de la ecología.</p>

La orientación al mercado es considerada por estos autores como una estrategia de la organización. En este sentido, se establece un cuadro teórico referido a la organización, concretamente sobre los requisitos y consecuencias organizativas de la OM. La idea es que la OM debe adoptarse involucrando a toda la organización ya que no se trata solamente de un asunto o preocupación de la función marketing. Para estudiar este aspecto se diseña una investigación donde se encuestan a dos directivos de cada empresa de la muestra, uno de ellos perteneciente a la función marketing y el otro perteneciente a otra función.



Otro objetivo de esta investigación es examinar la relación o impacto de la OM en los resultados empresariales. Aquí, cabe destacar la utilización de medidas de resultados objetivas.

El estudio empírico se aplicó al sector asegurador belga.

3.2.5.2 Los resultados

El análisis de la validez y fiabilidad de la escala multi-ítems utilizada ofrece resultados satisfactorios. La medida del constructo orientación al mercado presenta validez de contenido, de criterio, convergente y validez discriminante e índices de fiabilidad adecuados.

Además, la evaluación de la intensidad en orientación al mercado realizada por los directivos pertenecientes a la función de marketing no es significativamente diferente de la evaluación de los directivos de otras funciones. Se corrobora que la orientación al mercado no depende de la experiencia funcional del encuestado. Asimismo, no se encuentra una asociación significativa entre la medida de orientación al mercado y la antigüedad del departamento de marketing.

Continuando con los resultados de la investigación, se reporta la existencia de una correlación positiva entre la OM y los ratios de beneficios (beneficio neto sobre primas y beneficio neto sobre activo). Por el contrario, no se observa una relación positiva significativa entre la OM y el crecimiento de las primas. Esto último podría indicar que el efecto de la orientación al mercado no se ve reflejado en el desempeño comercial a corto plazo.

La conclusión del estudio, confirma los anteriores resultados sobre la existencia de un impacto positivo significativo de la orientación al mercado sobre la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

3.3 El modelo de OM retenido para nuestra investigación.

En función de la revisión realizada en los apartados anteriores sobre la evolución de la literatura reciente sobre OM, vamos a definir el modelo que adoptaremos en esta investigación. Hemos partido del aporte teórico realizado por Kholi y Jaworski, 1990 definiendo el constructo y sus componentes. Este trabajo es la piedra fundamental de toda la teoría sobre OM.

Encontramos a continuación la investigación de Narver y Slater, 1990, donde los autores proponen un modelo de OM. Aplicándolo a un estudio empírico demuestran la correlación positiva entre OM y resultados empresariales.

A partir de este trabajo se desarrollan una serie de investigaciones basadas en este modelo. Dentro de esa corriente de investigaciones se encuentra el modelo propuesto por Lambin y Rivera. Nuestra investigación se inserta dentro de esa línea de investigación con el objetivo de extender el estudio al ámbito español y de incorporar al modelo el marco de análisis de las estrategias genéricas empresariales.



3.4 La Orientación al Mercado y sus efectos sobre los resultados empresariales.

Tal como hemos señalado anteriormente, la adopción de una orientación hacia el mercado provoca en la organización una serie de efectos o consecuencias.

Se ha señalado las repercusiones positivas de la adopción de una OM sobre los clientes (Lambin, 1995). Las empresas más orientadas hacia el mercado logran mayores niveles de calidad ofertada (Chang y Chen, 1993) y por ello mejores indicadores de clientes satisfechos. Se llega por ende a mejores índices de fidelidad de los mismos. Asimismo, la sensibilidad de estos clientes al precio es menor. Estas observaciones sobre las consecuencias de la OM sobre los clientes son extensibles al caso de los distribuidores, que son los clientes intermediarios.

Existen también menciones en la literatura sobre los efectos de la OM en los empleados (Kohli y Jaworski, 1990, Reukert, 1992, Sigauw, J., Bronw, G. y Widing, R., 1994), al redundar en un mayor nivel de satisfacción de los mismos y favorecer su compromiso con la organización.

Los efectos beneficiosos de la OM sobre clientes, distribuidores y personal de la empresa conducen a la obtención de mejores resultados empresariales. Este es un aspecto clave, que ha sido objeto de varias investigaciones empíricas. Acabamos de presentar los resultados de algunas de ellas. No obstante, dada la trascendencia del tema, a continuación hemos realizado una revisión de las principales investigaciones donde se ha abordado este aspecto. Presentamos en el cuadro N° 3.7 un resumen de estas investigaciones y de las conclusiones a las que se ha arribado en cada una de ellas.



Cuadro N° 3.7

Principales investigaciones sobre la relación OM-resultados

Autores	año	Conclusiones
Hooley y Hoover	1986	Encuentran una relación positiva entre la implantación del concepto y los resultados.
Hooley, Lynch y Shepegherd	1990	Clasifican a las empresas según su grado de adopción de la OM, y encuentran relación con los resultados.
Day y Wensley	1988	Encuentran que el entorno competitivo puede moderar la relación entre OM y desempeño.
Narver y Slater	1990	Encuentran relación positiva entre OM y resultados económicos.
Kholi y Jaworski	1990	Sostienen que la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica, del mercado y del entorno son factores moderadores de la relación.
Reukert	1992	Encuentra que a mayor grado de OM corresponde mayor nivel de rentabilidad financiera a largo plazo y mayores niveles de satisfacción y compromiso de los empleados.
Kholi y Jaworski	1993	Encuentran que la OM es un determinante importante del desempeño, independientemente de factores del mercado, tecnología, competencia y entorno.
Lytle, R.	1993	Encuentra relación positiva entre OM y resultados económicos.
Pleshko, L.	1993	Encuentra relación positiva y significativa entre OM y resultados. No se observa ningún efecto moderador de las variables de estrategia sobre la citada relación.
Hammond, K.	1993	Encuentra relación positiva entre OM y resultados en empresas productoras.
Pelham, A.	1993	Encuentra que la relación OM-rentabilidad es indirecta, mediante variables tales como calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos, crecimiento en la ventas y cuota de mercado. La relación OM-resultados es influenciada por el grado de complejidad del mercado.



Cuadro N° 3.7 (Continuación)

Principales investigaciones sobre la relación OM resultados

Autores	año	Conclusiones
Balakrishnan, S.	1993	Encuentra relación positiva entre OM y resultados. Los resultados no ofrecen evidencia suficiente sobre los efectos moderadores de la estructura del capital, ni de la turbulencia del mercado.
Bhuiyan, S.	1993	Encuentra una relación fuerte entre OM y resultados en empresas sin fines de lucro.
Hart y Diamantipoulos	1993	Encuentran una débil relación positiva entre OM y resultados.
Chang y Chen	1993	Encuentran relación positiva entre OM y resultados económicos.
Llonch	1993	Encuentra relación positiva entre OM y resultados económicos.
Slater y Narver	1994	No encuentran que los factores del entorno competitivo afecten la relación entre OM y desempeño.
Deng y Dart	1994	Encuentran relación positiva entre OM y resultados económicos.
Deshpandé Farley y Webster	1994	Encuentran influencia de la orientación al consumidor en los resultados.
Greenley	1995	La OM tiene un efecto positivo en la resultados solamente cuando se dan ciertas condiciones del entorno.
Rivera	1995	Encuentra relación positiva entre OM y resultados económicos.
Lambin	1995	Encuentra relación positiva entre OM y resultados económicos.

Revisando esta literatura se llega a la conclusión que existe evidencia empírica sobre el impacto de la adopción de la orientación al mercado en el desempeño empresarial. Existe menor acuerdo sobre cómo medir el desempeño y sobre los posibles efectos moderadores de los factores del entorno competitivo sobre dicha relación.



En cuanto a la forma de medición de los resultados observamos que la mayor parte de los estudios¹⁶ utilizan evaluaciones subjetivas de los mismos. Sobre qué se entiende por desempeño y cómo medir los resultados no existe consenso en la literatura. En la mayor parte de las investigaciones se ha considerado como ratios de resultados ROI y ROA, generalmente solicitando una evaluación comparativa de éstos con la media del mercado.

Otro tema de interés se refiere a analizar como factores y características del entorno competitivo pueden tener su influencia sobre la relación OM-resultados. En las investigaciones de Slater y Narver (1994) y de Greenley (1995) se identifican variables del entorno que afectan dicha relación. En ambos trabajos se reporta que el grado de turbulencia del entorno y el índice de cambio tecnológico afectan a la relación entre OM - ROI. y OM - ratio nuevos productos, respectivamente.

En cambio, los estudios de Kohli y Jaworski tienden a sostener que hay muy poca evidencia sobre la proposición que el entorno modera tanto la naturaleza de la relación orientación al mercado-desempeño económico, como la eficiencia de diferentes intensidades en la orientación al mercado. La explicación podríamos encontrarla en el hecho que los beneficios de la orientación al mercado se cristalizan en el largo plazo. Y es precisamente en el largo plazo que los mercados tienden a ralentizar su tasa de crecimiento, por lo tanto se intensifica la competencia y se producen mayores cambios en las preferencias de los consumidores, todas estas condiciones requieren acentuar la orientación al mercado.

A pesar de las investigaciones que han sido dedicadas a este importante tema, existe una demanda de análisis más profundos. Muchos son los puntos que quedan por analizar sobre la forma de la relación OM-resultados, así como sobre los factores que acentúan esta relación y los factores que la desvirtúan.

En conclusión, si bien encontramos que existe evidencia empírica sobre un impacto positivo de la OM en los resultados empresariales aún subsisten muchos aspectos que merecen ser estudiados detenidamente.

¹⁶ Salvo la excepción de las investigación de Rivera, Lambin y Reukert.



4. CARACTERÍSTICAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por un lado, importantes autores (McDaniel y Kolari, 1987, Day y Wensley, 1987) han subrayado que para el estudio del marketing es de suma importancia profundizar en la investigación sobre la interacción entre el entorno y la empresa. Dicha interacción se fragua través del concepto de estrategia empresarial. El estudio de la relación entre tipologías de estrategias genéricas y el concepto de marketing ha sido destacado como campo prioritario de investigación.

Por otro lado, la importancia del estudio de la OM y su relación con los resultados empresariales es también reconocida y señalada por el Marketing Science Institute y por numerosos autores (ver por ej.: Kholi y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Webster, 1994 entre otros).

Es precisamente abordando e integrando estos dos campos de estudio que realizamos nuestra investigación.

En los capítulos anteriores hemos revisado el estado de la literatura referida por un lado a la Orientación al Mercado y por otro a las tipologías genéricas de estrategias. Todo lo cual nos sirve de fundamento para nuestra investigación. Dentro de este capítulo nos referiremos a las características de la investigación, sus objetivos y diseño.

4.1 Objetivos del estudio empírico

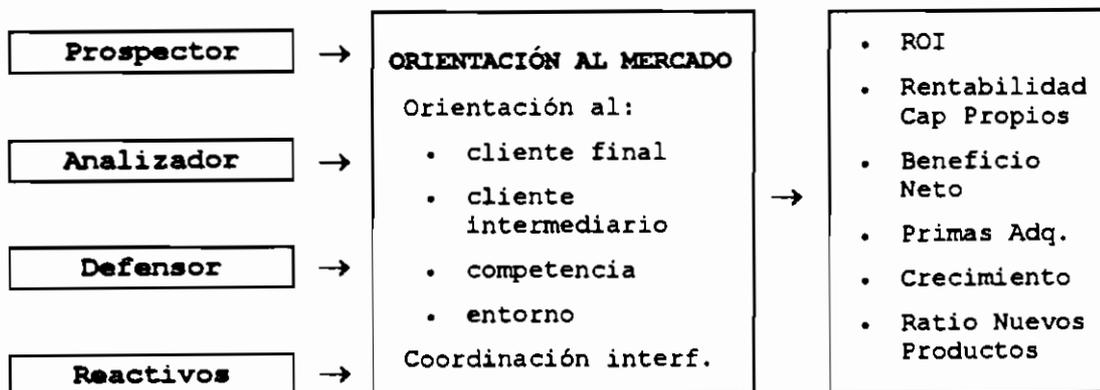
En el cuadro que presentamos a continuación se refleja el modelo de base de nuestra investigación.

Cuadro N° 4.1.-

El Modelo Tipo de estrategia / OM / Resultados

Tipo de estrategia:

RESULTADOS:





Tal como se puede apreciar en el cuadro nuestra investigación se plantea estudiar la relación entre los tres bloques del modelo. El primer bloque se refiere a los tipos de estrategias genéricas según Miles y Snow. Encontramos en él a las empresas clasificadas según dicha tipología. El segundo bloque trata de a la orientación al mercado, medida de acuerdo al modelo propuesto por Lambin y Rivera, basado en Narver y Slater. Implica la medición del grado o nivel de OM para cada empresa. El tercer bloque es el relativo a los resultados empresariales, medidos por los indicadores objetivos que allí figuran.

Resumimos a continuación los objetivos perseguidos en esta investigación:

- a) Objetivos referidos a la tipologías genéricas de estrategias :
 - a.1.- Clasificar a las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow mediante la escala multi-ítems desarrollada.
 - a.2.- Validar dicha clasificación.
 - a.3.- Medir y comparar los resultados medios de los diferentes tipos estratégicos.
- b) Objetivos referidos al modelo de Orientación al Mercado :
 - b.1.- Testear la validez y fiabilidad en el contexto español del modelo propuesto por Lambin y Rivera, basado en Narver y Slater, de Orientación al Mercado.
 - b.2.- Medir el nivel de Orientación al Mercado de las empresas del sector.
 - b.3.- Analizar si existen diferentes formas de Orientación al Mercado.
 - b.4.- Comprobar la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados económicos.
- c) Objetivos del modelo integrador :
 - c.1.- Medir y comparar el nivel medio de orientación al mercado de los diferentes tipos estratégicos encontrados.
 - c.2.- Analizar la relación tipos estratégicos - OM -resultados económicos.

4.2 Proceso y método de clasificación de los tipos estratégicos

Según Zahra y Pearce, la identificación de los grupos estratégicos es la más onerosa de las tareas que esperan al investigador que examina la validez de una tipología.

Vamos a detallar a continuación las fases que hemos recorrido para la extracción de los tipos estratégicos y que están representadas en la figura N° 4.1.

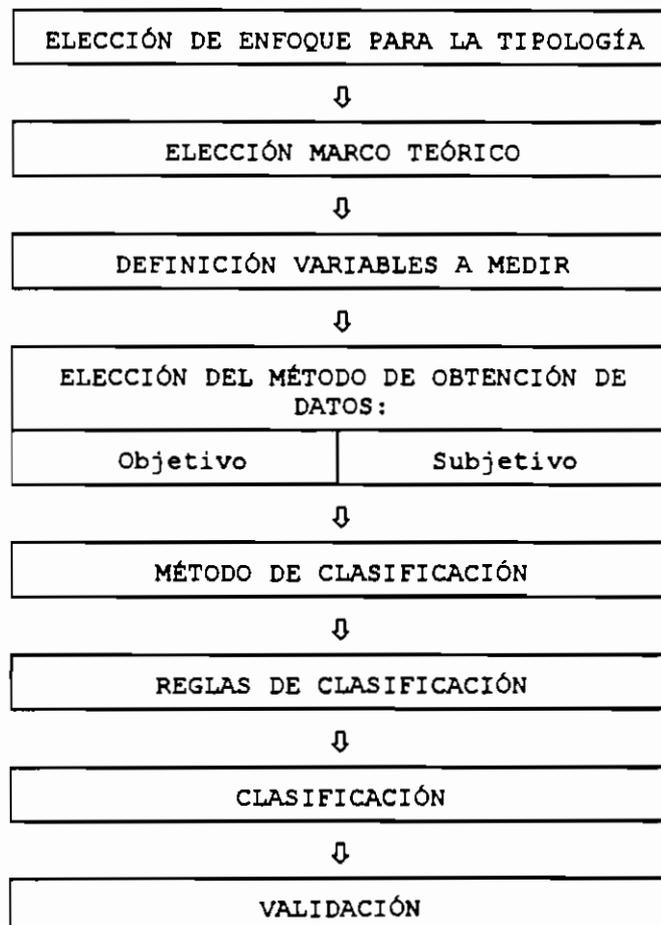


1.- El proceso se inicia con la elección de un enfoque para el estudio de los tipos estratégicos. Es decir, la gran opción entre un enfoque teórico y uno empírico. Las características de ambos enfoques fueron desarrolladas anteriormente, en la sección 3.2.1. Allí hemos expresado y fundamentado nuestra opción por una tipología teórica adaptada y aplicable a la investigación que queremos realizar.

2.- La segunda fase del proceso trata de la elección del marco teórico más idóneo para los fines de la investigación. Para ello hemos examinado los marcos teóricos más relevantes y más extensamente aplicados, y hemos optado por aquel que mejor se alinea con los objetivos de nuestro modelo; la tipología de Miles y Snow. Esta opción ha sido fundamentada en el final del capítulo 3.

Figura N° 4.1

Esquema del Proceso de Clasificación en Tipos Estratégicos



3.- La tercera etapa es la definición de las variables a medir que permitan realizar la clasificación de las empresas o de las unidades de negocio en los grupos estratégicos de acuerdo al marco teórico elegido.



4.- En cuarto término, una vez definidas las variables, se debe elegir las fuentes y métodos de obtención de datos. Los cuales, obviamente, están condicionados por el tipo de variable. En general, podemos hablar de que existen datos o informaciones de tipo objetivo o de tipo subjetivo.

5.- En la quinta fase nos enfrentamos a la elección del método de clasificación. Tal como hemos visto, los métodos más ampliamente utilizados son: autclasificación (self-typing), clasificación por el investigador, clasificación por expertos y derivación empírica a partir de datos objetivos.

6.- Reglas de clasificación. Según el método de clasificación empleado, puede ser necesario el establecimiento de reglas de clasificación.

7.- La clasificación propiamente dicha, esto es la asignación de cada individuo de la muestra al grupo tipologías correspondiente.

8.- Por último, la validación de la clasificación.

La primera y segunda etapas han sido cubiertas por los apartados precedentes. En lo sucesivo, desarrollamos las etapas siguientes a ellas. A continuación, desarrollaremos de la tercera etapa a la sexta. Las dos últimas etapas, la clasificación y la validación de la clasificación, se encuentran expuestas en el capítulo 5 ya que corresponden a los resultados de la investigación.

4.2.1 Definición de las variables

Para la definición de las variables a medir que permitan identificar los distintos tipos de estrategias, es necesario partir de las dimensiones del ciclo adaptativo. Para cada una de las dimensiones hay que considerar las variables que permiten medirlas. En nuestro caso, y previa entrevista con expertos del sector, hemos llegado a la conclusión de que la dimensión tecnológica, tal como es definida por Miles y Snow, aparece como poco apropiada y poco relevante en el sector seguros. Por lo tanto, hemos centrado el estudio en las dimensiones empresariales y organizativas. De acuerdo a la revisión de la literatura ¹⁷ las variables que permiten identificar a los tipos estratégicos sobre estas dos dimensiones son:

<u>Dimensión</u>	<u>Variables</u>
Empresarial	producto-mercado factores de éxito vigilancia crecimiento
<u>Dimensión</u>	<u>Variables</u>
Organizativa	coalición dominante planificación

¹⁷ Ver sección 3.



estructura
control

4.2.2 Fuentes y método de obtención de datos

Una vez definido en la etapa anterior ¿qué preguntar? nos resta responder la interrogante de ¿a quién preguntar? Evidentemente, el tipo de variable determina el tipo de fuente de información a recurrir. Para muchas de las variables determinantes de la tipología, no es posible contar con datos objetivos y es por lo tanto imprescindible utilizar datos subjetivos.

En nuestro caso, para la única variable que contábamos con datos objetivos era crecimiento. Para el resto se ha debido recurrir a indicadores subjetivos y se ha considerado que los directivos de las empresas aseguradoras eran las personas adecuadas para brindar dicha información sobre sus entidades. Por lo tanto, es mediante una encuesta dirigida a los directivos de la entidades aseguradoras que obtendremos dicha información.

Además, utilizaremos otros indicadores objetivos, como ratios de productos nuevos para la validación de la clasificación.

4.2.3 Método de Clasificación

De la revisión que hemos presentado en el capítulo anterior sobre las investigaciones previas utilizando la tipología de Miles y Snow, se constata que existe dos formas de abordar la operacionalización de la tipología:

- 1.- Utilización de escalas de un solo ítem, tal como ha sido aplicado en la mayor parte de las estudios previos. En estas investigaciones se ha utilizado el método del párrafo. Aunque los autores reconocen que el constructo que se busca medir es multidimensional y por lo tanto una escala de un solo ítem no es capaz de reflejar todas las dimensiones.
- 2.- Utilización de escalas multi-ítems. En algunos de los investigaciones más recientes se ha realizado un esfuerzo por desarrollar este tipo de escalas, se ha trabajado con escalas multi-ítems que posibilitan reflejar la multidimensionalidad de la tipología.

Dentro de las investigaciones que aplican esta segunda forma de operacionalización de la tipología destaca el trabajo de Conant, Mokwa y Rajan Varadarajan (1990) y la escala multi-ítems que allí se ha desarrollado para la medición de los tipos estratégicos. Nos hemos basado en estos autores para la realización de nuestro trabajo. La validez de contenido de esta operacionalización de la tipología de Miles y Snow ha sido asegurada por la opinión de un panel de investigadores en estrategia y organización. De esta forma se busca confirmar que se están reflejando adecuadamente las dimensiones y características de la tipología de Miles y Snow.

En nuestra encuesta utilizamos el método de autoclasificación, dentro de este el método de las escalas multi-ítems. También utilizaremos el método del párrafo para validar la clasificación a la que se llegue mediante la escala multi-ítems. El método del párrafo tiene el respaldo de ser el más ampliamente utilizado previamente. Las escalas multi-ítems ofrecen la ventaja de permitir la realización de



análisis más detallados sobre los grados de adopción de las diferentes dimensiones de la tipología y grados de ajuste con los tipos ideales.

Como punto de partida, basándonos en las escalas multi-ítems de Conant Mokwa y Rajan Varadarajan, las modificaremos para levantar las críticas que han recibido, sobre todo referentes a su sistema de clasificación ¹⁸.

4.3 Justificación de la elección del sector asegurador.

El presente estudio se refiere al sector asegurador español. La restricción de la población objetivo a las empresas pertenecientes a un mismo sector ofrece la doble ventaja de asegurar cierta homogeneidad en las características de las mismas y de eliminar los posibles efectos distorsionantes ocasionados por particularidades sectoriales. Podemos entonces realizar nuestro análisis asumiendo que todas las empresas están bajo la influencia de los mismos factores del entorno. Sin embargo, sabemos que al optar por la aplicación del estudio a un sector particular se puede perder en cuanto a generalidad de las conclusiones obtenidas.

Este sector ofrece especial interés desde el punto de vista del marketing ya se trata de bienes intangibles donde el servicio, la calidad y la orientación a cliente son elementos fundamentales ¹⁹. Además, en él encontramos la figura de la intermediación que condiciona fuertemente el negocio, por ello se adecua bien al modelo de OM que vamos a utilizar.

El sector asegurador ha estado operando en condiciones de fuerte regulación y protegido de la competencia internacional. En Europa, a partir de los últimos años, las autoridades comunitarias han elaborado una serie de directivas con el objetivo de eliminar restricciones y discriminaciones entre empresas, homogeneizar los requisitos necesarios para la implantación y el desarrollo de la actividad aseguradora y en definitiva liberalizar el ejercicio de ésta. La entrada en rigor de estas directivas ha significado un aumento importante en nivel de competencia dentro sector y ha desencadenado importantes procesos de reestructuración de las empresas y grupos aseguradores.

Está también afectando el clima competitivo europeo el fenómeno de la crisis económica y la evolución del comportamiento de los clientes que cada vez son más exigentes con los servicios que se les presta y menos fieles²⁰. Todo esto conduce a un aumento de la rivalidad competitiva y acentúa más aún la importancia y el interés del sector desde la óptica de la OM.

En lo que se refiere específicamente al mercado español, en 1993 el porcentaje del P.I.B. destinado a seguros en España fue de un 4,2 % frente a un 6,42 % de media comunitaria, ver gráfico N°4.1. Con lo cuál, se considera que existen en España posibilidad importantes

¹⁸ Al respecto ver R. Speed, 1993, pág. 178.

¹⁹ Ya en el World Insurance Congress de 1991 Hanway (ver Greenwald, J., 1991) sostenía que los aseguradores necesitaban de una fuerte orientación al mercado para operar más eficientemente.

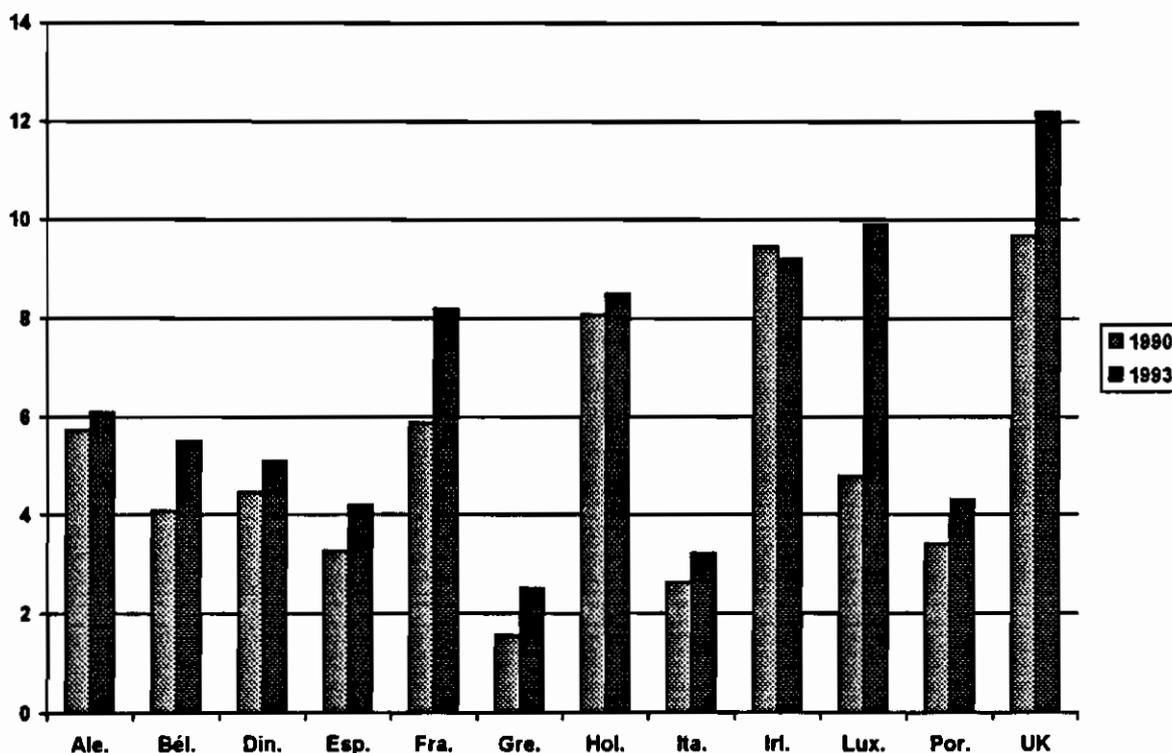
²⁰ Para profundizar sobre estos aspectos ver informe de ICEA y SRI International, 1992 y M. A. Martínez Martínez, 1995.



de crecimiento del sector, sobre todo en el ramo vida. Observando el citado gráfico también se puede corroborar el crecimiento experimentado del año 90 al 93 en el porcentaje de primas con respecto al P.I.B.. Los datos del año 1994 confirman esta tendencia al superarse el 5 % en el porcentaje del volumen total de primas respecto al P.I.B.²¹. Esta oportunidad de crecimiento atrae a grupos extranjeros y representa un desafío importante para las empresas aseguradoras. Dentro de este contexto, el estudio del grado de orientación al cliente, al distribuidor, a la competencia y al entorno socioeconómico en general ofrece gran interés desde el punto de vista académico y también para el mundo empresarial.

Gráfico N° 4.1.-

Porcentaje Primas sobre P.I.B. en la Unión Europea



²¹ Cabe hacer notar que durante el año 1994, el crecimiento experimentado en el volumen de primas se ve distorsionado por la externalización de los fondos destinados a cubrir derechos de los empleados. Afectando así los datos referidos a las primas únicas del ramo vida. De todas formas, eliminando el efecto de las primas únicas sobre el total, el crecimiento del sector se sitúa en un 8,9 % anual.



4.4 Definición de la población objetivo, muestra y encuestado

La población objetivo se define como el conjunto de compañías de seguros operantes en España en 1994 que cumplan con los siguientes requisitos: a) que operen en seguros a particulares o seguros "de masas" b) que posean una participación de mercado superior a 0,05% y c) autonomía de gestión.

Una primera dificultad que se encontró es que las bases de datos sobre compañías de seguros informan sobre los ramos en los que éstas operan pero no discriminan entre aseguradoras dedicadas a seguros de masas y a seguros de empresas. En algunos ramos tales como crédito y caución, no caben dudas que se incluye únicamente seguros a empresas. Sin embargo, en el caso de los seguros de vida no es posible distinguir a priori entre ambos tipos de seguros. Se depuró la base de datos, eliminando las empresas que se sabía por el tipo de ramo que no operaban en seguros de masas. Se llegó así a elaborar la primera lista de 110 entidades aseguradoras constituyó una primera aproximación a la población objetivo. Dado el tamaño de la misma se decidió enviar la encuesta a la todas estas entidades. Con posterioridad al envío del cuestionario, 5 compañías de seguros manifestaron que no trabajaban seguros de masas y otra empresa entró en proceso de liquidación. Finalmente, la población objetivo alcanza la cifra de 104 entidades aseguradoras.

Dados los objetivos de la investigación, se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para evaluar el nivel de orientación al mercado y el tipo de estrategia empresarial. Buscando evaluar si existen sesgos en las respuestas según el área funcional del encuestado, se decidió encuestar a dos directivos pertenecientes a dos funciones diferentes en cada institución. En concreto, el director de marketing y el director de otra función empresarial. Con esta intención se envió una carta al director general solicitándole la participación de su entidad en la investigación. Y, en caso de acceder a ello, pidiéndole que hiciese llegar al director de marketing y también al director de otra función uno de los dos cuestionarios que se adjuntaban.

4.5 Recolección de datos y cuestionario

Se optó por una encuesta postal como método de recolección de datos. El mailing dirigido al director general de la compañía aseguradora incluía una carta de presentación del prof. J.J. Lambin de la Universidad Católica de Lovaina y otra del prof. I. Cruz Roche de la Universidad Autónoma de Madrid, además de una carta con instrucciones y los dos cuestionarios. Copia de las cartas y los cuestionarios aparecen en el anexo N°5. Dos semanas después de enviada la encuesta se telefoneó a las aseguradoras para verificar si habían recibido la encuesta y averiguar si aceptaban colaborar con la investigación. Se envió posteriormente una segunda oleada de cartas a las empresas que no habían contestado.



4.5.1 Cuestionario

Para la elaboración del cuestionario se procedió de la siguiente forma:

a) Para la parte del cuestionario referida a la orientación al mercado y la función marketing se partió del instrumento en francés elaborado por Lambin (1995) y Rivera (1995). Primeramente se procedió a la traducción y adaptación del mismo. Para la adaptación al contexto español, una vez traducido el cuestionario se solicitó la opinión de un académico y experto en seguros, obteniendo así una primera versión del cuestionario. Se realizó, a continuación, un primer pre-test con dos expertos del sector asegurador. Con los resultados de estos dos pre-tests se adaptó y mejoró el cuestionario para que las preguntas fueran precisas y no ofrecieran dudas ni dificultades de interpretación. Esta segunda versión del cuestionario fue pre-testeada mediante entrevista personal con tres directivos (un director general, un director de marketing y un director de formación) pertenecientes a tres diferentes entidades aseguradoras.

b) Para la parte referida a la tipología de estrategias de Miles y Snow se elaboraron las preguntas para medir las variables elegidas. Además se tradujo la clásica descripción por párrafo utilizada en la investigación de Snow y Hrebiniak (1980) y posteriormente empleada por otros autores²². Sobre las variables escogidas para esta parte del cuestionario y antes de proceder a los mismos pre-tests que se describieron en el apartado anterior, se solicitó la opinión de dos académicos especialistas en estrategia y familiarizados con la tipología de Miles y Snow. De los pre-test surgieron sugerencias que fueron incorporadas al cuestionario. Se decidió utilizar para esta parte la misma escala empleada para la medida de la orientación al mercado, con proposiciones sobre la empresa y una escala de 1 a 10 donde una puntuación de 1 significa que la proposición no se corresponde en absoluto a la realidad de la empresa y una puntuación de 10 que se corresponde completamente.

4.5.2 Medidas objetivas de los resultados

Qué medidas de los resultados utilizar es otro de los puntos a definir. Desarrollar un modelo sobre los resultados empresariales es sin duda un paradigma sumamente complejo que requiere la integración de diferentes criterios y la consideración relativa de los objetivos estratégicos. Si bien existen desarrollos teóricos sobre cómo la orientación al mercado puede influenciar los resultados empresariales en términos generales, afectando la motivación de los empleados y su compromiso con la empresa por ejemplo, en esta investigación nos limitamos a considerar indicadores convencionales de los resultados empresariales. Hemos optado por medidas de los resultados económicos de las entidades aseguradoras.

Respecto al tipo de indicadores hemos decidido recurrir a datos objetivos para la recolección de información sobre medidas de los resultados, salvo para el ratio de nuevos productos. Cabe hacer notar que en la mayoría de los estudios anteriores sobre la relación orientación al mercado resultados se han utilizado medidas subjetivas, solicitando a los propios encuestados que evalúen los

²² En el capítulo 2.4. se hace referencia a las diferentes investigaciones donde se ha empleado el método del párrafo.



resultados y el desempeño de su empresa en relación al promedio del mercado. Los indicadores objetivos son preferibles por su independencia respecto al encuestado y al investigador, aunque necesitan la identificación de quien responde al cuestionario.

La dificultad que hemos encontrado es que los indicadores de resultados disponibles se refieren a la totalidad de la entidad aseguradora, no discriminan los resultados correspondiente a los seguros a particulares de los resultados de los seguros a empresas. Así es que en este estudio se asume que los indicadores del resultado global de las entidades son variables "proxy" de los resultados de los seguros de masas.

Concretamente, como medidas de los resultados se consideran:

Beneficio neto

Total de primas adquiridas

ROI, Rentabilidad de la inversión, calculado como el ratio beneficio neto sobre inversión.

Rentabilidad de los capitales propios, calculado como el ratio de beneficio neto sobre capitales propios

Crecimiento, calculado como el incremento porcentual anual del volumen de primas adquiridas.

Ratio de nueva producción sobre cartera existente.

Para la evaluación del último ratio, que mide el grado de innovación de la empresa, se optó por incluir en la encuesta una pregunta sobre cuál ha sido dicho ratio en la empresa y su comparación con el resto del mercado.

Los valores de los cinco primeros indicadores se extraen de los balances y cuentas anuales de las empresas aseguradoras publicados por el Ministerio de Economía y Hacienda, Dirección General de Seguros, referidos a los tres últimos años.

4.6 La muestra real

De las 104 empresas integrantes de la población objetivo, dos entidades manifestaron que no responderían a la encuesta por encontrarse en proceso de redefinición estratégica, otras dos por hallarse en proceso de fusión y otra sin expresar el motivo. Del resto de las empresas que no respondieron, excepto 9 que consintieron en colaborar pero de las que nunca se recibió el cuestionario completado, no fue posible obtener respuesta.

Finalmente, 33 entidades respondieron, recibándose 52 cuestionarios. Un cuestionario fue eliminado por incompleto, con lo cual quedaron 51 cuestionarios válidos pertenecientes a 32 empresas aseguradoras. Si consideramos que nuestra intención era obtener dos cuestionarios por entidad, que la población objetivo es de 104 empresas hemos tenido una tasa de respuesta del 24,5%, que es un porcentaje normal en encuestas postales.

Las 32 empresas aseguradoras que integran la muestra real alcanzan en su conjunto un volumen total de primas en el año 1993 de más de 915.000 millones de pesetas, lo cuál representa aproximadamente el 35% del total del sector asegurador español en ese año.



En el cuadro N° 5.2, que presentamos a continuación, aparece la repartición de la población objetivo y de la muestra real en función del tamaño de las empresas aseguradoras, medido por el volumen de primas adquiridas.

Al examinar la representatividad de la muestra, en función del tamaño medido por el nivel de primas, el test Chi cuadrado ($X^2 = 6,14$, $P < .05$) no revela diferencias significativas entre la distribución de la muestra y la distribución de la población objetivo. En función de lo cual podemos decir que la muestra es representativa de la población en cuanto a la repartición por volumen de primas.

Cuadro N°5.2.-

Estructura de la Población Objetivo y de la Muestra Real por Volumen de Primas

(en millones de pesetas)

Nivel Primas	Población Objetivo		Muestra Real	
	N° de Cías.	% del total	N° de Cías.	% del total
40.000 o más	17	16,3	5	15,6
de 39.999 a 20.000	17	16,3	11	34,4
de 19.999 a 5.000	46	44,3	9	28,1
4.999 o menos	24	23,1	7	21,9
total	104	100	32	100

Fuente: Unespa

Los cuestionarios postales han sido criticados por la posibilidad de sesgos de no-respuestas que impiden generalizaciones respecto a la población total. Para detectar posibles problemas de no-respuestas nos apoyaremos en los métodos de extrapolación. Para ello los cuestionarios recibidos fueron divididos en cuartiles en base a la fecha de recepción de los mismos. El primer cuartil se integra con los cuestionarios recibidos más temprano y el cuarto cuartil está compuesto por los cuestionarios recibidos más tardíamente. Las personas que responden más tarde se asume que son similares a los que no respondieron (Armstrong, J. y Overton T., 1977). T-test entre los casos del primer y cuarto cuartil indican que no existen diferencias significativas en las medias de la medida de la OM, las medias de las medidas de los resultados y las medias de las variables de estrategia.



Si podemos o no considerar suficiente el tamaño de la muestra real es otro de las cuestiones a responder. El objetivo principal de la investigación es alcanzar una medida de la orientación al mercado y construir una tipología de estrategias genéricas de entidades aseguradoras. Las variables utilizadas para ambos objetivos se han medido mediante una escala de 0 a 10 puntos. La máxima desviación estándar de todas estas variables es de 2,95. Si asumimos la hipótesis que nuestra muestra es aleatoria, para un nivel de confianza de 95% y un error de 1, nos apoyamos en las propiedades de la ley normal y podemos aplicar la fórmula general de cálculo del tamaño de la muestra (J.J.Lambin, 1994):

$$n = [(Z_{\alpha} (s) / E)]^2$$

donde n es al tamaño de la muestra, Z_{α} el valor en la tabla de la distribución normal para una significación de .05, s es la desviación estándar de la muestra y E es el nivel de precisión deseado. El resultado, en nuestro caso es, $n = 33$. Ya que el tamaño de la muestra supera el 20% del tamaño de la población, el factor de exhaustividad ($N/N+n-1$, con $N =$ tamaño de la población) que permite corregir la sobre-estimación vale .76. Aplicándolo llegamos a que el tamaño de la muestra requerido, para el grado de precisión buscado, es 25. En conclusión, el tamaño de la muestra real de 32 empresas, para las condiciones arriba definidas, supera ampliamente al tamaño requerido.



5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Introducción

En este capítulo desarrollamos nuestro análisis siguiendo el orden en que expusimos los objetivos. Dividiremos el análisis de los resultados en tres partes:

Parte a) Sobre las tipologías genéricas de estrategias, donde se incluye:

- Clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow.
- Validación de la clasificación.
- Medición y comparación de los resultados medios de los diferentes tipos estratégicos encontrados.

Parte b) Sobre modelo de Orientación al Mercado, donde incluimos los siguientes puntos:

- Análisis de validez y fiabilidad de la medida de Orientación al Mercado.
- Medición del nivel de orientación al mercado de las empresas del sector.
- Análisis sobre diferentes formas de orientación al mercado.
- Relación entre la orientación al mercado y los resultados económicos.

Parte c) Referida al modelo integrador, donde se trata de analizar la integración e interacción entre tipologías de estrategias/OM/resultados.

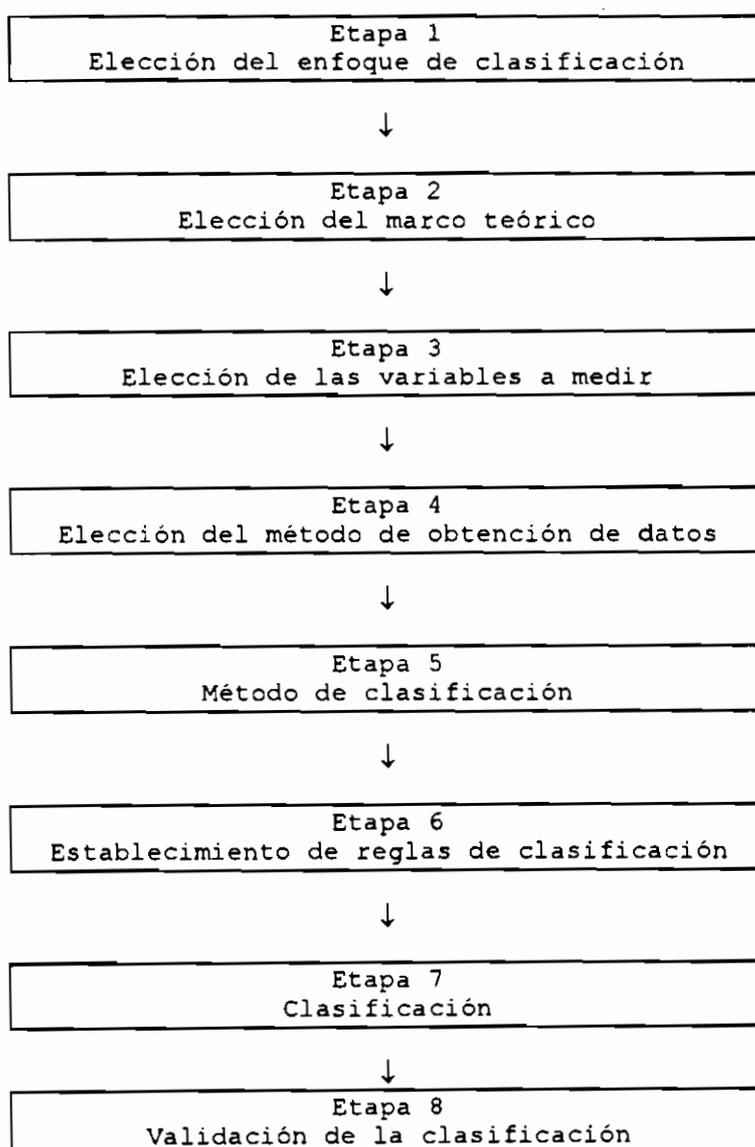
- Medición y comparación del nivel medio de orientación al mercado de los diferentes tipos estratégicos encontrados.
- Para cada tipo de estrategia se analiza la correlación entre OM y las medidas de los resultados.



Parte A.- Análisis de los resultados referidos a la tipología genérica de estrategias

5.2 Clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow

En capítulos precedentes hemos expuesto las etapas a desarrollar para la clasificación de las empresa en función de su estrategia. Dichas etapas se representan en el siguiente esquema :



Las etapas 1 a 6 han sido cubiertas en los desarrollos anteriores. Hemos optado por un enfoque teórico y por el marco de referencia de la tipología de Miles y Snow. Estas elecciones han sido



debidamente justificadas. Las variables a medir se refieren a la dimensión estratégica y organizativa, incluyendo tipo de oferta, objetivos empresariales, imagen de la empresa, dedicación principal de los directivos, procedimientos de evaluación y control, estructura organizativa y coalición dominante. La determinación del método de obtención de datos, método y regla de clasificación han sido explicitados en el capítulo anterior. Nos resta por cumplir con las dos últimas etapas.

5.2.1 La clasificación según análisis cluster

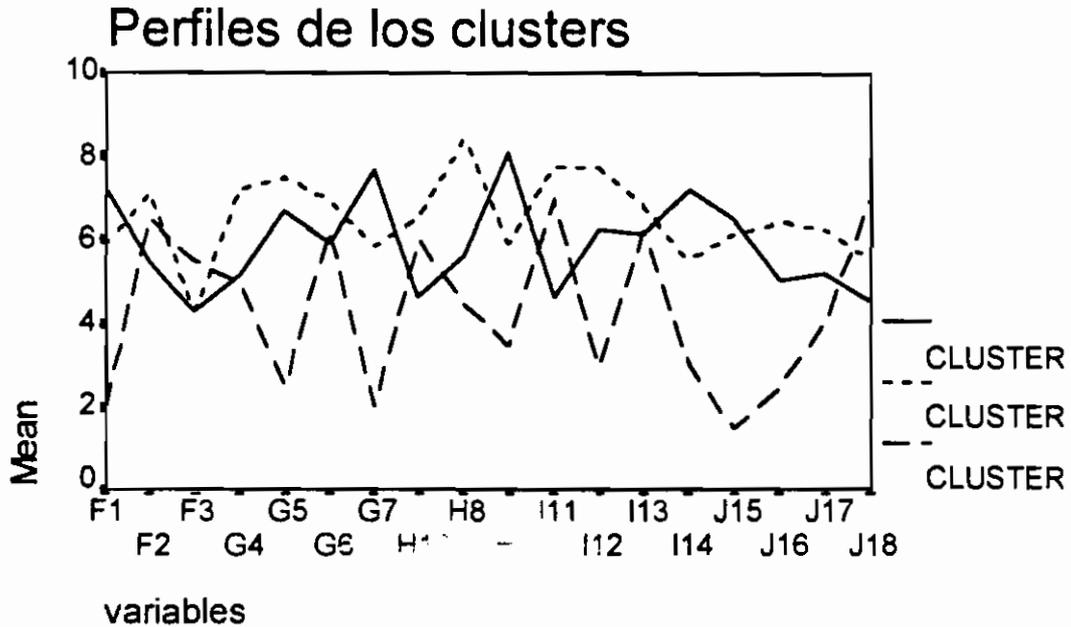
La clasificación de las empresas se ha realizado aplicando el método de cluster jerárquico a las variables F1 a J18, las variables sobre estructura organizativa y coalición dominante se utilizaron para validar la clasificación. La determinación del número de clusters ha requerido especial atención. Después de un extensivo análisis hemos optado por la solución del cluster jerárquico con tres grupos ya que por diferentes métodos (jerárquico y quick cluster) resulta la más apropiada. La interpretación de esta solución tiene sentido y es coherente con los objetivos de la investigación. Un análisis discriminante, desarrollado utilizando las variables de la orientación al mercado nos da un 66,7 % de casos correctamente clasificados, lo cual apoya la adecuación la solución elegida. Señalemos que optamos por la solución de tres grupos aunque desde el punto de vista teórico, según la tipología de Miles y Snow, existen cuatro tipos estratégicos. En este caso, según el análisis de clusters, se reconocen solamente tres.

Una vez establecida esta primera solución, observamos la composición de los clusters y nos encontramos que tres empresas, de las cuales tenemos dos observaciones, se encuentran diferentemente clasificadas según la función de quien responde. Estos tres casos han sido estudiados individualmente. En todos nos encontramos que también las empresas son diferentemente clasificadas por el método del párrafo. Ya que el número de empresas de la muestra no es demasiado elevado no nos podemos permitir eliminar estos tres casos. Hemos decidido optar por la respuesta del encuestado de mayor nivel jerárquico, entendiendo que sería quien tuviese un mejor conocimiento de la estrategia general, en caso de igual nivel jerárquico optaremos por la respuestas del director de marketing. Volviendo a aplicar el procedimiento, llegamos nuevamente a la solución de tres clusters.

El paso siguiente es la interpretación del significado y la elección de la denominación de los clusters, estos procesos son inevitablemente subjetivos (Hambrick, 1984). Para su realización hemos analizado el resultado del análisis de la varianza (ver cuadro 6.1) para conocer cuales son las variables sobre las que existe diferencias significativas entre los clusters. El resumen de las características distintivas de los mismos se expone en el cuadro 5.2 y los perfiles de los clusters se reflejan en el gráfico N° 5.1 que figura a continuación.



Gráfico N° 5.1.-



Variables (escala de 0 a 10) :

En comparación con las demás aseguradoras.

F1 Oferta de productos amplia innovadora y en continua expansión

F2 Oferta de productos estable y concentrada en ciertos ramos

F3 Oferta de productos en estado de transición, que incorpora cambios cuando es forzada por el entorno

G4 Imagen de ofrecer productos con primas competitivas

G5 Imagen de adoptar ideas e innovaciones siempre previo riguroso análisis

G6 Imagen de reaccionar a las oportunidades o amenazas para mantener posición

G7 Imagen de innovadora y creativa.

H8 Objetivo Costes bajos

H9 Objetivo Flexibilidad e innovación

H10 Objetivo Protección contra amenazas

Y11 Dedicación directivos a control interno de costes

Y12 Dedicación directivos a analizar oportunidades de mercado

Y13 Dedicación directivos a atención problemas urgentes

Y14 Dedicación directivos al desarrollo de nuevos productos/servicios

J15 Procedimientos de evaluación y control descentralizados y participativos

J16 Procedimientos de evaluación y control orientados a rendir cuentas

J17 Procedimientos de evaluación y control centralizados o participativos según se trate o no de nuevos productos

J18 Procedimientos de evaluación y control muy centralizados



Cuadro N° 5.1

Resultados del Análisis de la Varianza para las Variables de los Clusters Estratégicos

Se presentan las medias y entre paréntesis la desviación standard de las variables para cada uno de los tres clusters estratégicos.

VARIABLES	Cluster 1 n = 19	Cluster 2 n = 22	Cluster 3 n = 4	F	Sig. F	Scheffé test (*) p<.05
F1 Oferta amplia e innovadora	7,21 (1,68)	5,91 (2,06)	2,00 (0,00)	13,62	0,000	C1>C3 C2>C3
F2 Oferta estable y concentrada	5,36 (3,34)	7,09 (2,20)	6,50 (2,89)	1,95	0,154	N/S
F3 Oferta en transición	4,32 (3,28)	4,31 (2,64)	5,50 (3,00)	0,291	0,750	N/S
G4 Primas Competitivas	5,05 (3,12)	7,23 (2,14)	5,00 (0,00)	4,159	0,022	C2>C1
G5 Análisis riguroso	6,68 (2,11)	7,68 (1,49)	2,50 (0,57)	14,99	0,000	C1>C3 C2>C3
G6 Reacción a las oportunidades	5,95 (1,87)	7,04 (1,58)	6,25 (1,50)	2,156	0,128	N/S
G7 Imagen Innovadora	7,68 (1,94)	6,09 (1,87)	2,00 (0,00)	16,41	0,000	C2>C3 C1>C3 C1>C2
H8 Costes Bajos	5,63 (2,29)	8,50 (1,40)	4,50 (1,91)	15,70	0,000	C2>C3 C2>C1
H9 Flexibilidad	8,10 (1,37)	6,00 (1,45)	3,50 (1,73)	21,58	0,000	C2>C3 C1>C3 C1>C2
H10 Protección	4,63 (2,01)	6,63 (1,36)	6,00 (1,41)	7,378	0,018	C2>C1
I11 Control interno Costes	4,63 (1,77)	7,77 (1,51)	7,00 (0,00)	20,59	0,000	C3>C1 C2>C1
I12 Análisis de Oportunidades	6,31 (2,11)	7,77 (1,51)	3,00 (0,81)	12,79	0,000	C1>C3 C2>C3 C2>C1
I13 Atención a Problemas Urgentes	6,16 (1,89)	6,81 (1,62)	6,25 2,06	0,74	0,48	N/S
I14 Desarrollo de Nuevos Productos	7,21 (1,90)	5,68 (1,73)	3,00 (0,81)	10,62	0,002	C2>C3 C1>C3 C1>C2
J15 Descentraliz. y Participación	6,52 (2,27)	6,18 (2,36)	1,25 (0,96)	9,44	0,000	C2>C3 C1>C3
J16 Orientado a Rendir Cuentas	5,05 (2,12)	6,52 (2,34)	2,25 (2,06)	6,87	0,003	C2>C3



Cuadro N° 5.1 (Continuación)

Resultados del Análisis de la Varianza para las Variables de los Clusters Estratégicos

Variables	Cluster	Cluster	Cluster	F	Sig. F	Scheffé test p<.05
	1 n = 19	2 n = 22	3 n = 4			
J17 Centralizados o Participativos	5,21 (2,97)	6,43 (2,13)	3,50 (4,04)	2,39	0,104	N/S
J18 Muy Centralizados	4,47 (2,96)	5,54 (2,40)	7,00 (2,31)	1,81	0,175	N/S

* C1 = Cluster 1; C2 = Cluster 2; C3 = Cluster 3

La característica que mejor define al cluster 1 es la innovación. La estrategia, tipo de oferta, objetivos y procedimientos de control de estas empresas son coherentes al respecto. La interpretación del cluster es clara ya que encontramos que se ajusta en todas las características al perfil de los Prospectores de Miles y Snow.

En el caso del cluster 2 observamos que presenta las características correspondientes a los Defensores pero también características de los Analizadores. De acuerdo a la teoría de Miles y Snow los Analizadores constituyen un grupo híbrido, una posición intermedia entre Prospectores y Defensores, que según el entorno pueden acercarse a uno u otro extremo. Este aspecto ha sido corroborado por la investigación de Doty, Glick y Huber, 1993, donde el modelo que representa a los tres tipos ideales sobre una misma dimensión continua ofrece el mejor índice de validez predictiva. Aquí, en un solo cluster hallamos a los Defensores y Analizadores. En este caso los resultados indican que un grupo de empresas ha adoptado e integrado las características de ambas estrategias. Existen antecedentes en la literatura de estudios donde tampoco se han identificado a los cuatro tipos estratégicos²³. Además, se ha observado en mercados que se amplían y se liberalizan, como ocurre en el caso del sector asegurador español, que el incremento de la competencia fuerza a los Defensores a convertirse en Analizadores (Herriot P. y Pinder, R., 1992).

Por todo lo expuesto este resultado, ya que es teóricamente aceptable y compatible con resultados de investigaciones precedentes, no constituye una limitación grave del estudio.

²³ Ver por ejemplo Thomas y otros, 1991, Jennings y Seaman, 1994, Ramasawamy y otros, 1994.



El caso del cluster tres es especial, no destaca por ninguna característica. Su rasgo distintivo es obtener las puntuaciones más bajas en las variables relativas a la innovación. Podríamos decir que se distingue por ser el polo opuesto al cluster 1. Presenta algunas de las características típicas de los Reactivos, como la dedicación de sus directivos a la atención de los problemas urgentes, pero sobre todo no tiene una clara definición estratégica. Este cluster se aproxima entonces al perfil de los Reactivos de Miles y Snow.

En conclusión, el cluster 1 con 19 casos representa la estrategia del Prospector y resalta por su énfasis en innovación, el cluster 2 con 22 casos se identifica a la vez con las características de los Defensores y Analizadores, distinguiéndose por su preocupación por los costes bajos. El cluster tres, con cuatro casos, son los menos innovadores, carecen de una clara definición estratégica y representan a los Reactivos.



Cuadro N° 5.2.-

Resumen de las características por las que se destacan las empresas de los tres Clusters Estratégicos

Dimensiones	Cluster 1 n = 19	Cluster 2 n = 22	Cluster 3 n = 4
Características de la Oferta	Amplia, Innovadora y en continua expansión	Estable y concentrada, pero más innovadora que cluster 3	La menos innovadora
Imagen de la empresa	La más Innovadora y Creativa	Ofrece productos con primas competitivas. Adopta ideas nuevas previo análisis riguroso.	De ser la menos innovadora y creativa
Objetivos más importantes de la empresa	Flexibilidad e innovación	Costes bajos	Puntuación más baja en flexibilidad e innovación
Dedicación fundamental de dirigentes	Al desarrollo de nuevos productos	Al control interno de costes y al análisis de oportunidades del mercado	Al control interno de costes. Atención a problemas urgentes (N/S)
Procedimientos de control y evaluación	Descentralizados y participativos	Centralizados en caso de productos ya establecidos y más participativos en caso de nuevos productos o áreas.	Muy centralizados (N/S)



5.2.2 Validación de la clasificación

En el diseño de la investigación se previó la inclusión de dos métodos de clasificación de las estrategias empresariales según la tipología de Miles y Snow. El primer método de clasificación es el que acabamos de utilizar mediante el análisis cluster aplicado a una escala multi-ítems. El segundo es el convencional método del párrafo. Para validar la clasificación realizada por el cluster vamos a compararla con la clasificación resultante del método del párrafo. En el cuadro N° 5.3 se presentan los resultados del cruce de ambas clasificaciones.

Cuadro N° 5.3

Comparación de los métodos de clasificación

Se presentan los casos y la clasificación correspondiente según los dos métodos utilizados.

	Según método del párrafo				Total
	Defensor	Prospector	Analizador	Reactivo	
Cluster 1	2	10	4	3	19
Cluster 2	2	5	13	1	21
Cluster 3	3			1	4
total	7	15	17	5	44

Observamos que de 15 casos que se habían auto-clasificado por el método del párrafo como Prospectores 10 son asignados al cluster 1, que corresponde a los innovadores, según las escalas multi-ítems. Tenemos un 67 % de casos clasificados de la misma forma por el método de los clusters. De los 7 Defensores y 17 Analizadores según el método del párrafo tenemos 2 y 13, respectivamente, que caen dentro del cluster 2, un 62,5% de los casos. En cambio de los 5 autoclasificados Reactivos solamente 1 (20%) se incluye dentro del cluster 3. Un indicador de convergencia entre los dos enfoques es el porcentaje de empresas igualmente clasificadas por ambos métodos del total de la muestra, en este caso es un 59%. Este porcentaje es algo más elevado que el grado de convergencia entre diferentes métodos encontrado en las investigaciones previas²⁴ donde se empleaban

²⁴ Señalemos que en Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990 el grado de convergencia así medido es del 56%. En la investigación de Hambrick 1981 era aún inferior.



múltiples medidas para operacionalizar los tipos estratégicos de Miles y Snow. Sin embargo, y aunque no hemos encontrado normas claras al respecto, no podemos aceptarlo como suficiente.

Se impone realizar ciertas consideraciones sobre las posibles causas de diferencias en las clasificaciones:

1.- Existen diferencias sistemáticas en el contenido de ambas clasificaciones, mientras que en método del párrafo solamente se consideran dos o tres de las dimensiones de la tipología de Miles y Snow, la escala desarrollada incluye un número mucho más elevado y completo de variables. La escala multi-ítem presenta por ello una validez de contenido superior.

2.- El método del párrafo obliga al encuestado a optar por una de las descripciones. Existe la posibilidad que aunque no se cumplan con todas las características de una descripción se elija una clasificación por el mayor peso o la importancia que el encuestado acuerda a algunas de las variables que en ella aparecen. En cambio en el método de las escalas multi-ítems los juicios se realizan separadamente para cada variable y así podemos distinguir la existencia de tipos no puros. Lo que permite verificar si los perfiles reales coinciden exactamente o no en todas las variables con los patrones establecidos teóricamente.

En definitiva, no nos es posible validar la clasificación realizada por medio de la escala multi-ítems a través del método del párrafo. Esta constituye una de las limitaciones de nuestro trabajo.

En este punto de la investigación nos enfrentamos al problema de decidir con qué clasificación continuar el estudio. La solución que consideramos ideal sería continuar solamente con los tipos estratégicos puros, o sea aquellas empresas clasificadas de igual forma por ambos métodos. Lamentablemente, el reducido tamaño de la muestra no nos permite adoptar esta solución. Nos enfrentamos entonces al dilema de optar por el resultado obtenido de acuerdo a un método de clasificación. Reconocemos que el método del párrafo tiene la ventaja que permite identificar a los cuatro tipos estratégicos. Pero por otro lado, el enfoque de la escala multi-ítem es teóricamente más adecuado ya que al concepto de estrategia es un constructo multidimensional. Decidimos por ello continuar la investigación utilizando la clasificación obtenida mediante el método de la escala multi-ítems, que de todas formas debe validarse.

Para la validación recurriremos a las variables que no habían sido empleadas en el proceso de clasificación y formación de los clusters y a la opinión de expertos. Realizamos un análisis de la varianza y encontramos diferencias significativas en cuanto al tipo de estructura organizativa, el cluster 2 se diferencia por adoptar principalmente una estructura básicamente funcional ($P = 0,02$) y el cluster 1 por privilegiar las estructuras de tipo por proyecto o matricial ($P = 0,10$). Nuevamente el cluster 3 no muestra una opción evidente por ningún tipo de estructura organizativa. Estos resultados son consistentes con lo previsto en descripción de la clasificación de Miles y Snow. Para validar la clasificación resultante de aplicar a la escala multi-ítem el análisis cluster se recurrió asimismo a la opinión de expertos en el tema.



En conclusión, identificamos un cluster cuyas características se ajustan muy bien a la descripción del Prospector. Otro cluster que refleja aspectos de los Defensores y Analizadores a la vez. Y por último, un tercer cluster que muestra ausencia de definición en su estrategia y representa a los Reactivos²⁵. Sin embargo, cabe recordar que Miles y Snow han sostenido que es posible, según el grado de volatilidad de los mercados, que los Analizadores actúen como Defensores o bien como Prospectores. Podemos considerar que también es posible que los Defensores en mercados sujetos a fuertes cambios se inclinen hacia posturas y comportamientos de Analizadores. Una explicación de los resultados obtenidos la podemos encontrar en las características del mercado asegurador. Este sector está sujeto a importantes cambios en su entorno económico social y jurídico. Es explicable que ciertas empresas sigan una estrategia de defensa de su posición en sus productos-mercado y de búsqueda de eficiencia interna, sin descuidar el análisis del mercado para adaptarse a sus cambios y descubrir oportunidades.

En definitiva, encontramos una razonable evidencia de la validez de la tipología de Miles y Snow. Asimismo, analizando los resultados y considerando, por un lado, que el enfoque de la escala multi-item se adecua mejor al concepto de estrategia como un constructo multidimensional y por otro, que permite recoger y apreciar las diferencias existentes con respecto a los tipos ideales, continuamos la investigación trabajando con la clasificación a la que hemos llegado mediante el análisis cluster.

5.3 Comparación de los resultados medios de los diferentes tipos estratégicos

Una de las premisas de la tipología de Miles y Snow es que los diferentes tipos estratégicos pueden ser igualmente rentables si implementan adecuadamente su estrategia. Esta hipótesis ha sido verificada por las investigaciones de Smith, Gutherie y Chen, 1989; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Slater y Narver, 1993.

Algunos autores han estimado que los Prospectores tendrían un mejor desempeño comercial, con superiores resultados en ventas y cuotas de mercado²⁶. En cambio los Defensores podrían obtener una mejor eficiencia superando a los Prospectores en índices de rentabilidad.

²⁵ Ya habíamos señalado que el grupo de los Reactivos es de difícil identificación. Además, se trata de una categoría residual que puede integrar casos heterogéneos y sobre la que no se ha profundizado demasiado. Aquí hemos encontrado cuatro casos. Las limitaciones de los resultados obtenidos debido al escaso número de casos en este grupo deben tenerse presente.

²⁶ Hambrick, 1983, llegó a la conclusión que los defensores superaban a los prospectores en ROI y que sucedía lo contrario con las cuotas de mercado. Similares resultados fueron reportados por Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991.



Para poder observar si existen diferencias según el tipo de desempeño considerado, en nuestra investigación empleamos múltiples medidas de los resultados empresariales. Se utilizan para ello medidas objetivas de los resultados.

En nuestra investigación respecto a las diferencias en el desempeño de los distintos tipos estratégicos, observamos que el cluster 1 (Prospectores) logra la mayor media en primas adquiridas. El cluster 2 (Defensores y Analizadores) obtiene mejores ratios de rentabilidad. Sin embargo las desviaciones estándares de las medidas de los resultados son altas y las diferencias entre los grupos no son significativas.

Cuadro N° 5.4.-

¿Existen diferencias significativas en los resultados económicos de los tres clusters estratégicos?

Resultados del análisis de la varianza.

Para cada cluster se presentan las medias de cada medida de los resultados y entre paréntesis la desviación standard.

En el cuadro se presenta el análisis para los indicadores del año 93, se obtienen similares resultados con los indicadores de los años 92 y 91.

Medida de los Resultados (*)	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Sig. de F
ROI93	1,39 (1,71)	2,75 (3,00)	1,13 (0,54)	0,174
BN93	842 (992)	1.326 (1.672)	302 (418)	0,301
PA93	26.745 (15.368)	25.125 (23.345)	7.894 (10.487)	0,228
BNCP93	12,01 (12,92)	14,64 (10,90)	8,90 (9,63)	0,595

(*) Fuente Balances y Cuentas Anuales publicados por la D.G.S.

Tal como figura en el cuadro 5.4 se cumple en este caso que no existen diferencias significativas en la rentabilidad media de las empresas de los distintos clusters.

5.4 Conclusiones sobre la clasificación de acuerdo a la tipología de Miles y Snow

Una vez cumplidos con los objetivos que nos habíamos fijado para esta parte realizaremos un balance de los resultados a los que hemos llegado:



1. Se han clasificado a las empresa de acuerdo a la tipología de Miles y Snow, demostrándose la validez y aplicabilidad de la misma.
2. Para la clasificación se utilizó la escala multi-item desarrollada. La clasificación resultante converge en un 59% con la obtenida por método del párrafo y ha sido validada por otras variables. De todas formas, el instrumento empleado requiere comprobaciones empíricas adicionales y refinamientos de la escala.
3. Las diferencias en cuanto a los resultados económicos de los clusters no son significativas



Parte B.- Análisis de los resultados sobre la Orientación al Mercado

5.5 Fiabilidad y purificación de la escala de Orientación al Mercado de Lambin y Rivera en el contexto español

5.5.1 Análisis general de fiabilidad

Toda escala para que sea válida y tenga utilidad práctica debe ser fiable. Una condición necesaria pero no suficiente para la validez de una medida es que sea fiable. Conceptualmente la fiabilidad de una escala se define como: el grado en que sus mediciones están libres de error y proporcionan resultados empíricos consistentes. Por lo tanto, la fiabilidad de una escala afecta la validez de constructo. Según Peter, 1979, "el estudio de la validez y fiabilidad de las escalas y medidas utilizadas en marketing no es demasiado usual". Lo cuál es sumamente grave ya que según dicho autor "Si las medidas utilizadas en una disciplina no han demostrado poseer niveles altos de validez, dicha disciplina no es una ciencia".

Para evaluar la fiabilidad de una medida se debe recurrir a los coeficientes y test idóneos para ello. Existen dos grandes categorías de coeficientes de fiabilidad: los que se aplican a datos longitudinales (por ej. coeficientes de test-retest fiabilidad) y aquellos que se aplican a datos transversales (por ej. coeficientes de fiabilidad de la consistencia interna). Los métodos de test-retest presentan ciertos problemas, que conducen a que no sea recomendable usarlos como único método de evaluación de la fiabilidad. Debe ser complementados con un análisis de consistencia interna.

Sin lugar a dudas, el coeficiente de fiabilidad más utilizado es el coeficiente Alpha, desarrollado por Cronbach (1951). Mide la consistencia interna de una escala multi-ítems basándose en el grado general de correlación entre los ítems, su fórmula es la siguiente:

$$\alpha = (\kappa / \kappa - 1) (1 - \sum_{j=1}^{\kappa} \sigma_j^2 / \sigma^2)$$

κ = Número de ítems de la escala

σ_j^2 = Varianza del ítem j

σ^2 = Varianza de la escala

Para el estudio de la fiabilidad de la escala de orientación al mercado y cada una de las subescalas utilizadas para medir sus componentes, hemos calculado sus respectivos coeficientes de Alpha



Cronbach y analizado las correlaciones de cada ítem con el total de la escala, los resultados detallados se presentan en el anexo N°1.

Para juzgar la fiabilidad de la escala, los coeficientes alpha calculados deben compararse con las normas aceptables. Cabe recordar que los niveles recomendados de fiabilidad por diferentes autores son:

Autor	Situación	Nivel Recomendado
Kaplan y Saccuzzo, 1982	Investigación básica	0,7-0,8
	Investigación aplicada	0,95
Murphy y Davidshofer, 1988	Nivel Inaceptable	<0,6
	Nivel Bajo	0,7
	Nivel Moderado	0,8-0,9
	Nivel Alto	0,9
Nunnally, 1978	Investigación exploratoria	0,7
	Investigación básica	0,8
	Investigación aplicada	0,9-0,95

Una vez analizados los resultados sobre la fiabilidad de la escala se constata:

1) la escala de orientación al mercado presenta un muy buen índice de fiabilidad; Alpha Cronbach igual a 0,96, superior al 0,70 recomendado como mínimo nivel de fiabilidad aceptable para investigaciones exploratorias por Nunnally, 1978. Así mismo supera holgadamente el 0,77, coeficiente medio de Alpha Cronbach de los artículos publicados en las últimas tres décadas (R. Peterson, 1994). Lo mismo ocurre con la fiabilidad de todas las escalas de análisis y de acciones para los componentes de la OM; orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación al distribuidor, orientación al entorno y coordinación entre las distintas funciones empresariales. Incluso, dado que el nivel de fiabilidad de la escala de OM supera el 0,90 se recomienda que en futuras investigaciones donde se considere utilizar la escala se analice la posibilidad de eliminar ítems para acortar la escala. El nivel de fiabilidad de la escala supera el 0,80 requerido para investigación básica y el 0,9-0,95 recomendado para investigación aplicada, desde este punto de vista la escala puede considerarse apta para investigaciones aplicadas. En resumen, podemos decir que la escala posee por lo tanto un muy adecuado índice de fiabilidad.

2) observando el coeficiente de "item-total correlation" se nota que la amplia mayoría de ítems se correlacionan fuertemente con la totalidad de la escala, excepto 6 ítems con correlaciones inferiores a 0,26 (A8, AA15 y AA22 de la escala de orientación al cliente, CC8 de la escala de orientación a la competencia y DD7 y DD9 de la escala de orientación al entorno). Con el objetivo de maximizar el coeficiente Alpha y luego de realizar los tests correspondientes decidimos eliminar dichos 6 ítems de la escala.

5.5.2 Análisis de fiabilidad de cada sub-escala

En este trabajo seguimos el enfoque desarrollado por Nunnally (1978) para evaluar la asignación de cada ítem a cada una de las subescalas de medida de los componentes de la Orientación al Mercado. La idea de base es que cada ítem debe estar fuertemente correlacionado con toda la escala. Pero además, la correlación de



cada ítem debería ser más fuerte con el total de la sub-escala correspondiente al componente de la OM dentro de la cual está incluido que con el resto de las subescalas correspondientes a los demás componentes.

Cuadro 5.5.-

Purificación de la escala de OM

1) Ítems eliminados por su baja correlación con el total de la escala:

A8 , AA15 , AA22 , CC8 , DD7 y DD9

2) Ítems que cambian de ubicación y de componente de la escala de OM

Ubicación original	Componente de la OM al que pasan				
	Orient. Cliente	Orient. Distrib.	Orient. Compet.	Orient. Entorno	Coord. Inter func
O. Cliente					
AA10			X		
AA12			X		
AA16		X			
AA17					X
O. Distr.					
B9	X				
B11	X				

Efectuamos dicho análisis obteniendo los resultados que se presentan en el anexo N°2. Del examen de la correlación de cada ítem con el componente de la escala dentro del cual ha sido incluido, vemos que de los 68 ítems que componen la escala original solamente 6, sin considerar a los ítems eliminados en la etapa precedente, tienen una correlación más importante con otro componente que aquél al que habían sido asignado inicialmente.

Antes de decidir cambiarlos de ubicación, analizamos cada uno de ellos para ver si existe justificación como para incluirlos dentro de otro componente. Por ejemplo las variables AA12 (comercialización de productos innovadores) y AA17 (desarrollo de plan de marketing que coordina acciones) que originariamente se integraban en la Orientación al Cliente Final se correlacionan más fuertemente con la Orientación a la Competencia y con la Coordinación Interfuncional, respectivamente, lo que puede ser aceptado teóricamente. Como resultado de esta primera etapa de purificación de la escala se efectuaron las modificaciones resumidas en el cuadro N° 5.5. Se volvieron a calcular las correlaciones de cada ítem con respecto a



las cinco sub-escalas y se verificó cada uno de los ítems cumpliera la regla de correlacionarse más marcadamente con su respectivo componente que con los otros.

Los resultados finales del análisis de fiabilidad de la escala se encuentran en el cuadro 5.6 donde vemos los coeficientes de Alpha Cronbach para cada componente de la escala, los valores medios de Orientación al Mercado y sus componentes y sus respectivas desviaciones standard.

5.6 Validez de la escala de Orientación al Mercado de Lambin y Rivera

La validez de esta escala ya había sido probada por estos autores en la investigación realizada en Bélgica, volvemos ahora a probarla para la escala traducida y adaptada al contexto español. El establecimiento de la validez es una de las etapas indispensables para la construcción y el afinado de instrumentos de medida de variables de comportamiento.

La validez de una medida se corresponde con la aptitud de la escala para realmente medir lo que intenta medir. Según Nunnally, tres diferentes tipos de validez pueden ser considerados : validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. A continuación se examinará si la escala de Orientación al Mercado posee esos tres tipos de validez.

5.6.1 Validez de Contenido

Se puede decir que una escala posee validez de contenido si existe una cierta unanimidad de opinión respecto a que los ítems de la escala cubren todos los aspectos de la variable a medir. Implica la adecuación del instrumento de medida al concepto que se desea medir. La evaluación de la validez de contenido es necesariamente subjetiva, y es por ello que ha sido criticada.



Cuadro N° 5.6.-

Fiabilidad de la Escala de Orientación al Mercado

Número de casos : 51

Número de ítems : 62

Escala de 0 a 10

Componente de la O.M.	Alpha Cronbach	Media	Desviación Standard
Orientación Cliente Final	0,9056	5,720	1,510
Análisis	0,8934	5,320	1,774
Acciones	0,8258	6,120	1,598
Orientación al Distribuidor	0,9135	6,937	1,528
Análisis	0,8623	6,781	1,536
Acciones	0,8708	7,044	1,677
Orientación a la Competencia	0,8842	5,894	1,522
Análisis	0,8659	5,8693	1,714
Acciones	0,8066	5,765	1,700
Orientación al Entorno	0,8661	4,694	1,976
Análisis	0,9359	5,4020	2,336
Acciones	0,7896	3,987	2,354
Coordinación Interfuncional	0,9029	5,824	1,743
Análisis de los Mercados	0,9358	5,5400	1,636
Acciones sobre los Mercados	0,9163	5,780	1,439
Escala Global de Orientación al Mercado	0,9656	5,814	1,391



La validez de contenido ya había sido juzgada por Lambin y Rivera. En la presente investigación, los pre-tests del cuestionario y la opinión de académicos indican que el contenido de la escala está adecuadamente representado por los ítems escogidos. También, es un indicador de validez de contenido el bajo porcentaje de veces que un ítem ha sido considerado no pertinente por los encuestados (sobre 62 ítems y 51 cuestionarios solamente hubo un 1% de "no corresponde" o "no pertinente").

5.6.2 Validez de Criterio

Esta clase de validez, que también se denomina validez externa, incluye a la validez predictiva y concurrente. Se trata de ver con qué intensidad la medida obtenida con el instrumento o escala en cuestión está relacionado con mediciones independientes de criterios relativos. Asimismo, se refiere a evaluar la capacidad de la escala para predecir el nivel del constructo.

El coeficiente de Alpha Cronbach obtenido en la evaluación de la fiabilidad de la escala es también apto para asegurar la validez de criterio de la misma.

5.6.3 Validez de Constructo

Este tercer tipo de validez tiene se refiere a la idoneidad de la escala para operacionalizar el constructo teórico y medirlo. El establecimiento de la validez del constructo nos conduce a estudiar la validez convergente y la validez discriminante de la escala.

Cuadro N° 5.7

Correlaciones entre los componentes de la OM

	OM	OCF	ODIST	OCOMP	OENT
COORDIN					
OM	1,0000				
OCF	,8933**	1,0000			
ODIST	,7142**	,6451**	1,0000		
OCOMP	,8083**	,6859**	,5818**	1,0000	
OENT	,8580**	,7316**	,5664**	,6884**	1,0000
COORDINA	,8721**	,7227**	,6481**	,5251**	,5902**
1,0000					

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

OCF = Orientación al Cliente Final, OENT = Orientación al Entorno



ODIST = Orientación al Distribuidor, COORDINA = Coordinación entre funciones

OCOMP = Orientación a la Competencia

Cuadro N° 5.7 Continuación

Coefficientes de correlación entre los componentes de la OM

- - Correlation Coefficients - -			
	ANALISIS	ACTION	COORDINA
ANALISIS	1,0000		
ACTION	,7253**	1,0000	
COORDINA	,6688**	,5801**	1,0000

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

5.6.3.1 Validez convergente

El cuadro 5.7 donde se reflejan las altas correlaciones, positivas y muy significativas, entre los componentes de la escala, proporciona evidencia clara de la convergencia de todos los componentes hacia el mismo constructo subyacente. También el coeficiente de Alpha Cronbach de 0,96 y el resultado del análisis de factores son otros indicadores que corroboran la validez convergente de la escala.

El análisis en componentes principales, cuyos resultados se comentarán posteriormente, nos pone de manifiesto que dos factores explican prácticamente el 70% de la varianza total de la escala. Asimismo, ratifican esta conclusión la similitud de los resultados obtenidos en esta investigación con los de la investigación sobre el sector asegurador belga (media obtenida de OM = 5,48 en Bélgica y 5,81 en España).

5.6.3.2 Validez discriminante

Se busca probar que la escala es capaz de diferenciar empíricamente el constructo que deseamos medir de otros constructos diferentes pero próximos a él.

Encontramos evidencia de la validez discriminante del constructo comparando el nivel de correlación de la medida de orientación al mercado con otras medidas que surgen del análisis de las tipologías de estrategias genéricas de las empresas. Volveremos a profundizar sobre estas otras escalas en apartados siguientes.

Por el momento nos interesa enfrentar la correlación de la escala de Orientación al Mercado con una escala que mide el énfasis acordado por la empresa a la innovación, vis-à-vis de la correlación



de la escala de Orientación al Mercado con variables que miden la importancia que otorga la empresa a una estrategia de costes bajos.

La OM implica una orientación de la empresa hacia el exterior, la intención del seguimiento de los cambios en el entorno para responder a ellos con acciones estratégicas. Por lo tanto, la OM es un concepto afín a la innovación y menos relacionado con una estrategia de costes bajos que refleja una orientación interna.

La correlación entre la orientación al mercado y la innovación es más fuerte que la correlación entre la orientación al mercado y la estrategia de costes bajos, lo que ofrece evidencia sobre la validez discriminante de la escala.

En el cuadro 5.8 figura el patrón de correlaciones entre las escala de Orientación al Mercado, Innovación y Costes Bajos. El examen de fiabilidad de estas dos últimas escala mediante el coeficiente Alpha Cronbach figura en el anexo N° 3.

Cuadro N° 5.8.-

Correlaciones entre OM y escalas de Innovación y Costes Bajos

Correlation Coefficients	
	OM
INNOVACIÓN	,5244**
COSTES BAJOS	,2999*

* Signif.LE ,05 **Signif. LE ,01
(1-tailed)

En conclusión, podemos decir que la escala empleada es fiable y válida como instrumento de medida de la intensidad con que las empresas adoptan una orientación hacia el mercado.

5.7 Resultados de la medida de Orientación al Mercado

Analizamos en un primer término las puntuaciones medias obtenidas a nivel de cada una de las preguntas del cuestionario que constituyen las variables consideradas para medir la OM. Cuyos valores medios, máximos y mínimos y desviación estándar se incluyen en el anexo N°4. Este es un primer análisis a nivel micro.



A continuación y en un segundo apartado, presentamos un análisis macro y comentamos los resultados obtenidos del cálculo del nivel global medio de la OM y de sus componentes.

5.8 Resultados obtenidos en cada uno de los ítems de la OM

5.8.1 Ítems sobre Orientación al Cliente

De la observación de las puntuaciones medias en las preguntas que se refieren al grado de análisis y acciones estratégicas sobre los clientes finales destaca que, en general, las medias sobre las variables referidas "acciones estratégicas" son superiores a los valores medios de las variables de "análisis". En general, son bastante moderados o bajos los resultados obtenidos en las preguntas sobre el grado de esfuerzo de las empresas en analizar y comprender la evolución de las necesidades, preferencias y comportamientos de sus clientes actuales y potenciales. Esto podría indicar que las acciones estratégicas que son emprendidas hacia los clientes no están suficientemente apoyadas en una labor de análisis, ni respaldadas por investigaciones de mercado sistemáticas. También encontramos que las puntuaciones más bajas, menos de 5 sobre la escala de 0 a 10, corresponden a 4 variables de "análisis". Estas variables sobre las cuales las empresas aseguradoras presentan una débil posición son:

A1 Medidas permanentes del grado de satisfacción de los clientes.

A7 Información completa y actual para el seguimiento de la imagen de los productos.

A8 Disposición de un sistema para medición de la rentabilidad generada por cada cliente.

A9 Información completa y actual para el seguimiento de la evolución de las preferencias de los clientes sobre las características de los productos.

B9 Disposición de un sistema para conocer la opinión de los clientes sobre los distribuidores de la empresa.

A juzgar por estos resultados, parece que el sistema de información de marketing de las empresas aseguradoras españolas debería mejorarse en cuanto a la proporcionar información sistemática sobre la evolución del grado de satisfacción y de las preferencias de los clientes, así como sobre la imagen de los productos.

Asimismo, la variable A8 indica que los sistemas contables de muchas entidades están diseñados con una orientación interna, fundamentalmente hacia los productos, sin una óptica de mercado. Si no se posee información sobre la rentabilidad proporcionada por cada cliente no es posible desarrollar de forma eficiente y óptima la gestión y atención individualizada de los clientes. Señalemos que esta variable no ha sido considerada al calcular la medida global de OM, la hemos eliminado de la escala por su baja correlación con el resto de la misma. Creemos que su baja correlación se explica por el



hecho que las aseguradoras tienen un sistema de medición de la rentabilidad generada por cliente o no lo tienen. Esta variable no tiene las mismas posibilidades de graduación que otras variables de la escala, por ello su desviación estándar es muy elevada. De todas formas, incluimos en este apartado del análisis los resultados obtenidos sobre todas las variables, aunque posteriormente no se consideren para el cálculo de la medida de la OM, porque ofrecen información valiosa sobre el estado y nivel general del marketing de las empresas.

Las puntuaciones medias más altas entre las variables de la orientación al cliente, más de 7, se obtienen en las variables siguientes:

AA14 Respuesta rápida a las quejas formuladas por los clientes

AA22 Abandono de segmentos del mercado que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa.

5.8.2 Ítems sobre Orientación al Distribuidor.

En cuanto a las preguntas referidas a la orientación al distribuidor, las puntuaciones medias son más altas que las de la orientación al cliente. Aparecen en las siguientes variables valores medios superiores a 7:

B3 Conocimiento de los objetivos de los distribuidores, sus medios y restricciones ²⁷.

B4 Análisis de compatibilidad de la estrategia de marketing con los objetivos de los distribuidores.

B5 Conocimiento de los problemas que puede acarrear a los distribuidores la comercialización de los productos.

B7 Disposición de sistema para el cálculo de la rentabilidad generada por cada distribuidor.

BB12 Compromiso de la empresa en el contacto con los distribuidores

BB13 Tratamiento a los distribuidores como si fueran clientes.

BB14 Información a distribuidores sobre estrategia de marketing.

BB15 Formación de los distribuidores (puntuación máxima todas las variables de la escala).

Las entidades aseguradoras muestran un buen nivel en su orientación al distribuidor, destacando su esfuerzo en formación y conocimiento de los mismos. Las variables donde relativamente se tiene una posición no tan buena, menos de 6, se refieren a la solicitud de opinión a los distribuidores antes del lanzamiento de un nuevo producto y a la modificación de características de los productos para adaptarlo a las necesidades de los distribuidores.

5.8.3 Ítems sobre Orientación a la Competencia.

En las variables sobre la orientación hacia la competencia no encontramos ninguna que destaque por tener una media superior a 7.

²⁷ En esta variable de la escala es en la que existe menor dispersión en las respuestas.



Las puntuaciones son bastantes modestas. Las dos preguntas donde se obtuvieron valores medios inferiores a 4 son:

C3 Sistema para buen conocimiento de puntos fuertes y débiles de los competidores.

CC10 Utilización de "benchmarking".

5.8.4 Ítems sobre Orientación al Entorno

Más bajas aún que las puntuaciones de los ítems sobre orientación a la competencia son las puntuaciones medias obtenidas en las preguntas sobre orientación al entorno. En la proposición sobre desarrollo de procedimientos de gestión de crisis para hacer frente a imprevistos la puntuación media de las respuestas es de 2,98 y en la pregunta sobre consideración del factor ecología al diseñar estrategias solamente 2,04. En todas las variables de la sub-escala "acciones sobre el entorno" se obtienen puntuación inferiores a 5.

También observamos que la puntuación media de las variables de análisis del entorno presentan valores superiores a las variables acciones sobre el entorno.

5.8.5 Ítems sobre Coordinación Interfuncional.

En este componente de la OM los ítems que muestran valores más bajos son:

E10 Consideración en los sistemas de incentivos del personal de indicadores sobre contribución a la satisfacción de los clientes.

E6 Implantación de procedimientos para que cada función reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.

E7 Se estimulan los contactos directos con los clientes de todos niveles y todas las funciones de la organización.

El único ítem donde la media de las respuestas supera a 7 es:

E9 Los mensajes comunicados por la publicidad, las promociones y las relaciones públicas son coordinados con la finalidad de dar una imagen coherente de la empresa.

5.9 Resultados sobre la intensidad global de OM

Como podemos observar en el cuadro N° 5.9.1a media de la orientación al mercado de las empresas de la muestra se eleva a 5,81 sobre una escala de 0 a 10. La empresa más orientada al mercado obtuvo una puntuación de 8,56 y la menos orientada 2,81.

Estos resultados son muy similares a los obtenidos por Lambin-Rivera. La afirmación de J.J. Lambin, 1995



"... la puntuación media (obtenida) es muy modesta comparada con un estudio previo en el sector de bienes de consumo donde se alcanzaba 7,5 de promedio²⁸. Por lo tanto, un sesgo de auto indulgencia, riesgo siempre presente en encuestas de auto-evaluación, no resulta nada evidente aquí"

es extensible a este caso. Coincidente también con los resultados en Bélgica, notamos que la puntuación más baja corresponde al componente orientación al entorno, específicamente a "acciones sobre el entorno". Igualmente encontramos que la puntuación más alta corresponde al componente orientación al distribuidor, concretamente a "acciones sobre los distribuidores". Estos resultados reafirman la observación realizada por J.J. Lambin, 1995 que las empresas aseguradoras parecen estar principalmente orientadas al distribuidor (broker-oriented). Se pone aquí de manifiesto el aporte del modelo de OM escogido respecto a los modelos anteriores, donde no se consideraba explícitamente la componente orientación al distribuidor. En este caso, si solamente se hubiese medido la clásica orientación al consumidor no quedaría reflejada la importancia acordada por las empresas al análisis y las acciones estratégicas dirigidas hacia los intermediarios.

Observamos también que la media del grado de "análisis del cliente final" es inferior a la intensidad media en cuanto a "acciones estratégicas sobre el cliente final". Esta diferencia es estadísticamente muy significativa (t-test de la diferencia, intervalo de confianza de 95%, es 3,88, sig. 0,000 y Wilcoxon tests, 2 tailed, Z=-3,6393, sig. 0,0003). Para la orientación al cliente, en 37 casos de los 51 se cumple que "análisis" es superior a "acciones". Tal como anteriormente señalamos, según estos resultados el esfuerzo en la adopción de acciones y medidas para responder a las necesidades de los clientes no se corresponden con un mismo esfuerzo o dedicación al análisis de dichas necesidades.

5.9.1 La OM según el tamaño de la empresa

Otro aspecto de interés es analizar si las empresas grandes y las pequeñas difieren significativamente en su grado de orientación al mercado. Para esto las clasificamos según su nivel de primas y realizamos un análisis de la varianza. Los resultados (ver cuadro 5.9) muestran que la diferencia es significativa; las empresas más grandes están significativamente más orientadas al mercado que más las pequeñas.

²⁸ En la investigación realizada por J. Llonch en Cataluña sobre empresas de diferentes sectores industriales se obtuvo una medida promedio de Orientación al Mercado de 4,91 sobre una escala de 1 a 7 equivale a 6,51 sobre una escala de 10 puntos.



Cuadro N° 5.9.-

Media de orientación al mercado según volumen de primas

(en millones de pesetas)

Nivel Primas *	OM	
	media	desv.std.
40.000 o más	6,75	1,27
de 39.999 a 20.000	6,03	1,15
de 19.999 a 5.000	5,70	1,20
4.999 o menos	5,10	1,62
total	5,81	1,39
F ratio	2,81	sig.F .049

* Fuente: Balances publicados por la Dirección General de Seguros

5.9.2 La OM según la función del encuestado

También interesa ver si existen diferencias en la percepción y evaluación de la orientación al mercado según quien responde a la encuesta, según se trate del director de marketing o el director de otra área empresarial. Este es un aspecto que se relaciona con la propia definición de la orientación al mercado. Si consideramos que la orientación al mercado no es meramente una estrategia de marketing sino una estrategia de la organización, debe implicar y comprometer a todas las funciones de la empresa. Entonces, podrá también ser evaluada por directivos de otras áreas además del directivo de marketing. Más aún, dichas evaluaciones no deberían diferir demasiado.



Cuadro N° 5.10. -

La Orientación al mercado según la función del encuestado

Función	N° de casos	Media OM	Std. Desv.
Márketing	23	5,94	1,47
Otra Función	27	5,68	1,35
t-test	0,66	Sig. 2-tail. 0,51	

Aplicamos el t-test para muestras independientes, para ver si existen diferencias significativas en las medidas medias de la orientación al mercado según la función del encuestado. Los resultados de este análisis, presentados en el cuadro N° 5.10, indican que las diferencias no son significativas.

5.10 ¿Existen diferentes formas de Orientación al Mercado?

Analizamos en este apartado si existen entre las empresas del sector asegurador diferentes maneras o formas de orientarse al mercado. En el desarrollo teórico del modelo se ha asumido que la orientación al mercado es un constructo unidimensional y que los nueve factores que la componen tienen igual importancia. Por lo tanto, la medida de la orientación al mercado se calcula como la media de éstos.

En este apartado buscamos corroborar la validez del modelo estudiando los diferentes perfiles que puedan reflejar los componentes de la OM. Asumimos que es posible que empresas que alcancen un mismo nivel de OM tengan diferencias en los perfiles o valores de sus nueve componentes. Podrían existir grupos de empresas que se distinguiesen por asignarle mayor énfasis a algunos de estos componentes. Es con el objetivo de investigar este aspecto que desarrollamos este apartado.

Una primera justificación empírica del modelo se obtuvo mediante el análisis de correlaciones; obteniéndose que todos los componentes están estrechamente relacionados. Estas altas correlaciones positivas entre todos los componentes del modelo proporcionan sustento al modelo.

Para confirmar estos primeros resultados hemos desarrollado un análisis de factores (ACP). Si consideramos los nueve componentes de la orientación al mercado, obtenemos los siguientes resultados:

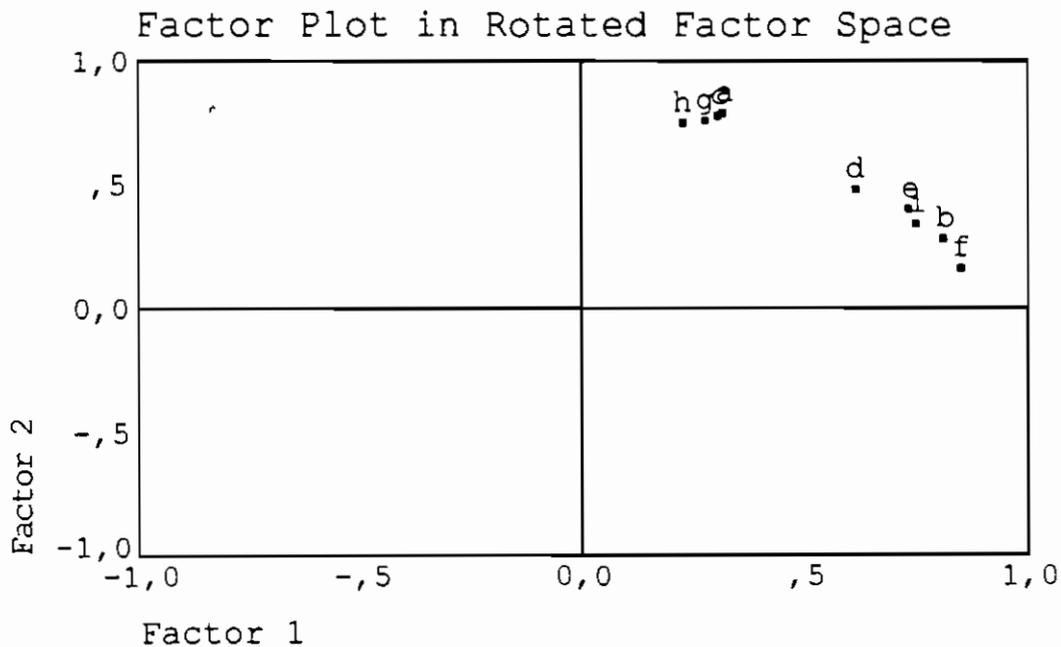
Factor	Eigenvalue	Pct.of Var	Cum Pct.
1	5,23149	58,1	58,1
2	1,00002	11,1	69,2



En el gráfico de los dos factores, que se presenta a continuación, se puede apreciar que todos los componentes están correlacionados positivamente con ambos factores. Los componentes análisis de los distribuidores, acciones de los distribuidores y coordinación de funciones son los que presentan correlaciones más elevadas con el primer factor. El resto está más correlacionado con el segundo factor.

Estos resultados ofrecen apoyo empírico al modelo, confirmando la unidimensionalidad del constructo.

Gráfico N° 5.2.-



- a = análisis cliente final
- b = análisis distribuidores
- c = análisis competencia
- d = análisis entorno
- e = acciones sobre cliente final
- f = acciones sobre distribuidores
- g = acciones sobre competencia
- h = acciones sobre entorno
- i = coordinación de funciones

Si realizamos un análisis en componentes principales tomando la orientación al cliente final, la orientación al distribuidor, la orientación a la competencia, la orientación al entorno y la coordinación de funciones, obtenemos un solo factor que explica el 72% de la varianza.



También figuran a continuación en el cuadro 5.11 los resultados del análisis cluster. Mediante la aplicación del método de cluster jerárquico se determinó en 3 el número de clusters, posteriormente se optimizó los clusters a través del procedimiento quick cluster del programa SPSS, utilizando el algoritmo K-means. Para verificar la robustez de la solución se empleó primero análisis discriminante introduciendo los nueve componentes del modelo y luego análisis de la varianza. Ambos análisis nos conducen a aceptar la solución de tres clusters. El análisis discriminante con un mínimo nivel de tolerancia de 0,001; Wilks'lambda aceptable a 0,089, chi cuadrado 105,56 (Sig 0,0000), clasifica el 98,04% de los casos. El análisis de la varianza muestra que las diferencias entre los clusters son muy significativas para todas las variables.

El análisis de clusters se ha realizado considerando como un caso a cada cuestionario. Recordemos que la investigación ha sido diseñada para obtener dos observaciones por empresa. Para 18 de las 19 empresas de las que se cuenta con dos cuestionarios, se ha verificado que las dos observaciones son clasificadas en el mismo cluster. Solamente para una empresa se observa que según la función del encuestado se clasifica diferentemente a la empresa. Se confirma la idea de que la orientación al mercado es una estrategia de toda de la organización y por ello directivos de otras funciones que la función marketing son capaces de evaluarla igualmente.

Como podemos apreciar en el cluster 1 se encuentran 12 casos y se caracteriza por tener en todos los componentes las puntuaciones más bajas, en el cluster 2 caracterizado por alta puntuaciones en todos los componentes se hallan 11 casos. Por último, en el cluster 3 hay 28 casos y presenta puntuaciones medias sobre los nueve componentes.

Cuadro N° 5.11

Resultados de los clusters de Orientación al Mercado

QUICK CLUSTER

Final Cluster Centers.

Cluster	ACTCF	ACTCOMP	ACTENT	ACTIDIS
1	4,5625	3,6190	1,2222	5,2917
2	7,7955	6,9610	5,3030	7,9205
3	6,1295	6,2143	4,6548	7,4509

Cluster	ANACF	ANACOMP	ANADIS	ANALENV
1	3,5833	3,9306	5,1653	2,8333
2	7,4818	7,4545	8,0231	8,5909
3	5,2143	6,0774	6,9847	5,2500

Cluster	COORD
1	4,3864
2	7,7603
3	5,6786



Analysis of Variance.

Variable	Cluster	MS	DF	Error MS	DF	F	Prob
ACTCF ,000	29,9954	2	1,411	48,0	21,2489		
ACTCOMP ,000	38,3245	2	1,414	48,0	27,0863		
ACTENT ,000	61,6323	2	3,205	48,0	19,2303		
ACTIDIS ,000	24,9668	2	1,890	48,0	13,2059		
ANACF ,000	43,9565	2	1,448	48,0	30,3553		
ANACOMP ,000	36,9801	2	1,518	48,0	24,3521		
ANADI ,000	24,7282	2	1,427	48,0	17,3184		
ANALENV ,000	95,8420	2	1,689	48,0	56,7422		
COORD ,000	33,3184	2	1,776	48,0	18,7590		

Number of Cases in each Cluster.

Cluster	unweighted cases	weighted cases
1	12,0	12,0
2	11,0	11,0
3	28,0	28,0
Missing	0	
Valid cases	51,0	51,0

La interpretación de los clusters es clara, en el cluster 1 tenemos a los casos con bajo nivel de OM, en el 2 con alto nivel de OM y en el cluster 3 con nivel intermedio. Este orden se presenta en todos los componentes. Los resultados no encuentran que un grupo de empresas enfaticen en algunos de los componentes del modelo más que otro grupo. Los grupos se distinguen por la intensidad general de OM. Por lo tanto, los clusters se diferencian en el grado de orientación al mercado y no en la forma.

Cuadro N° 5.12

Diferencias en el marketing según nivel de OM

Media (escala de 1 a 5)	Cluster 1	Cluster 2	t-test	Sig. t
	Bajo nivel OM	Alto nivel OM		
Estudios de mercado (frecuencia)	1,89	3,03	-3,18	0,01
Responsabilidad Función Mkg.	2,77	3,35	-1,89	0,08



También hemos comparado los dos extremos, el cluster 1 con el cluster 2, en cuanto sus actividades de marketing. Hemos calculado la frecuencia media de realización de estudios de mercados y el grado medio de responsabilidad formal asumida por el directivo de marketing sobre decisiones estratégicas de comercialización.²⁹ Tal como se podía esperar, se aprecia en el cuadro N° 5.12 que en las empresas con mayor nivel de OM la función de marketing tiene un papel más relevante.

Conclusión de este apartado, se reafirma la validez del modelo. Según los resultados del análisis cluster no parecen existir diferentes formas de orientación al mercado sino diferencias en las intensidades de esta orientación.

5.11 Relación entre Orientación al Mercado y los resultados de las empresas

En el capítulo 2 hemos realizado la revisión de las investigaciones realizadas sobre este tema. Se trata sin duda de un tema tan importante como controvertido. El estudio de los efectos de la adopción de una marcada orientación al mercado en los resultados es un tema clave para el marketing. Si la orientación al mercado no implica efectos positivos para la empresa la justificación última del marketing se desmorona. Sin embargo, hemos señalado que se carece al respecto de suficiente contrastación empírica.

También hemos visto que según la investigación exploratoria de Kohli y Jaworski, 1990 y el estudio empírico de Reukert, 1992, la OM tiene consecuencias beneficiosas sobre la motivación y el compromiso del personal y sobre los resultados de la empresa. En esta investigación nos limitaremos a estudiar la relación entre la OM y los resultados económicos de la empresas.

La utilización, como uno de los indicadores de los resultados, del ratio de nuevos productos no ha sido posible porque la medida obtenida no ofrece adecuados niveles de fiabilidad.

Como ya hemos señalado las medidas de los resultados empleadas se han obtenido de los balances y cuentas anuales de las empresas aseguradoras publicados por la D. G. S. Para aumentar la fiabilidad y validez del análisis se consideran múltiples medidas de los resultados para los últimos tres años. Los criterios retenidos son:

- . Beneficio neto
- . ROI (Rentabilidad de las Inversiones)
- . Rentabilidad del Capital Propios
- . Primas Adquiridas
- . Crecimiento anual del volumen de Primas

Las tres primeras medidas reflejan la eficiencia de las entidades aseguradoras para lograr sus objetivos de beneficio y

²⁹ La frecuencia de realización de estudios de mercado se ha medido como la puntuación media de los 13 tipos de estudios incluidos en la pregunta Q.9 del cuestionario. El grado de responsabilidad de la función de marketing se ha calculado respecto a las 11 actividades y decisiones detalladas en la pregunta Q.8



rentabilidad. Se trata de indicadores de los resultados financieros. Las dos últimas medidas integran los criterios de eficacia de mercado, evaluando los resultados comerciales de la empresa.

Para analizar la relación entre OM y las medidas de los resultados retenidas se procede primero a un análisis de "face value", seguido de un análisis de correlaciones y de regresiones múltiples. Presentamos a continuación los resultados obtenidos.

Cuadro N°5.13.-

Diferencias en los resultados de las empresas con alto nivel de OM y las empresas con bajo nivel de OM

Medida de los Resultados (Media) (*)	Nivel de Orientación al Mercado		t test	sig. de t
	Alto n = 13	Bajo n = 13		
ROI93	3,3	-2,0	1,89	0,07
BN93	1.926	94	3,41	0,02
PA93	33.269	16.863	2,12	0,04
BNCP93	21,20	3,59	3,16	0,00
ROI92	4,49	-3,90	1,85	0,08
BN92	1.455	-58	3,90	0,00
PA92	37.608	9.768	2,84	0,01
BNCP92	25,71	-6,94	2,82	0,01
ROI91	3,68	-0,45	1,89	0,07
BN91	1.070	87	2,43	0,02
PA91	23.993	7.098	3,66	0,00
BNCP91	0,75	2,32	N/S	

(*) Fuente : Balances y Cuentas Anuales publicados por la Dirección General de Seguros., Ministerio de Economía

El primer análisis sobre este tema consiste en enfrentar las medidas de los resultados medios obtenidas por el grupo de empresas con mayor nivel de OM a las medidas de los resultados medios de la empresas con menor nivel de OM.

En el cuadro 5.13 figura la comparación entre los resultados económicos alcanzados por el grupo de casos con un índice de OM superior a 6,84 y el grupo con nivel de OM inferior a 5,17. Dicho cuadro nos enseña que el grupo de los 13 casos con mayor nivel de OM



obtienen en casi todas las medidas de los resultados valores medios superiores a los alcanzados por el grupo de los 13 casos que, por el contrario, son los que menos están orientados al mercado.

El t-test muestra que diferencia entre los resultados medios de las empresas con alto nivel de orientación al mercado y las empresas de bajo nivel es positiva y significativa, para 11 de las doce medidas de los resultados consideradas.

Estos primeros resultados apoyan la hipótesis que a mayor nivel de OM se corresponden mejores resultados financieros y comerciales. Para corroborar esta hipótesis, procedemos a continuación a efectuar un análisis de correlaciones entre las medidas seleccionadas de los resultados económicos y las puntuaciones obtenidas según la escala de orientación al mercado.



Cuadro N° 5.14

Correlaciones entre la OM y sus componentes con las medidas de los resultados de los últimos tres años

51 casos

	OM	OCF	ODIST	OCOMP	OENT	COORDIN
ROI93	,3772**	,3196*	,3990**	,3067*	,2909*	,3587**
BN93	,4612**	,4181**	,4338**	,3954**	,3342*	4276**
PA93	,3278*	,3339*	,3301*	,2585	,2692	,2772*
BNCP9	,4282**	,4067**	,4158**	,2816*	,3578**	,4054**
CREC93	-,1513	-,1014	,0452	-,2477	-,2461	,0025
ROI92	,2631	,2236	,1930	,2261	,2521	,2095
BN92	,1451	,0657	,1316	,2017	,2620	,0165
PA92	,3979**	,3975**	,3626**	,2393	,4124**	,3258*
BNCP92	,3912**	,3193*	,2781*	,3379*	,3841**	,3108*
CREC92	-,1974	-,1787	-,3139*	-,2181	-,1583	-,1445
ROI91	,2822*	,2146	,1279	,1809	,1703	3410*
BN91	,2851*	,1833	,2075	,2424	,1315	3539*
PA91	,4235**	,4058**	,2994*	,4461**	,4059**	,2669
BNCP91	,0125	-,0208	-,0486	-,0219	-,0532	,0886

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

BN = Beneficio neto, PA = Primas Adquiridas, BNCP = Rentabilidad del Capital Propio

Los cuadros 5.14 a 5.16 presentan los frutos del análisis de correlaciones entre la Orientación al Mercado y las medidas de resultados económicos escogidas. Los resultados muestran que para los tres años y para ROI, Rentabilidad de los Capitales Propios, Beneficio Neto y Primas Adquiridas existe una correlación positiva, siempre significativa y en la mayoría de los casos muy significativa, con la medida de la intensidad de Orientación al Mercado de las empresas.

Por lo tanto, obtenemos una clara confirmación de la existencia de una relación positiva entre OM y los resultados de las empresas.

En cambio, la correlación con el ratio de crecimiento anual de la primas es negativa, no significativa. Un resultado similar es reportado por Lambin y Rivera, concluyendo que los resultados no



apoyan el argumento que la orientación al mercado tiene un efecto a corto plazo sobre el desempeño. Los resultados obtenidos en España son congruentes con ello.

Cuadro N° 5.15.-

Correlación entre los componentes Análisis, Acciones y Coordinación de la OM y medidas de los resultados

- - Correlation Coefficients - -						
	ANALISIS	ACTION	COORDINA	ROI	BN	PA
ROI93	,3543**	,2680*	,3587**	1,0000		
BN93	,4981**	,2620*	,4276**	,4886**	1,0000	
PA93	,3272**	,2547*	,2772*	,2014	,7666**	1,0000
BNCP93	,4505**	,2469*	,4054**	,7717**	,6949**	3584**
ROI92	,2627*	,2213	,2095	1,0000		
BN92	,2268	,1517	,0165	,5187**	1,0000	
PA92	,4513**	,2563*	,3258**	,1572	,2386*	1,0000
BNCP9	,3793**	,3441**	,3108*	,6447**	,6418**	,2861*
ROI91	,2499*	,1228	,3410**	1,0000		
BN91	,2584*	,1043	,3539**	,6699**	1,0000	
PA91	,4706**	,3902**	,2669*	,2661*	,6203**	1,0000
BNCP9	,0270	-,1119	,0886	,6996**	,6314**	,2422*

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

Con respecto a la repercusión en los indicadores de los resultados económicos de las orientaciones al cliente final, distribuidor, competencia, entorno y coordinación interfuncional son válidas las mismas conclusiones que para la orientación al mercado global. Ya habíamos señalado que todos los componentes estaban fuertemente correlacionados y confirmamos ahora nuevamente la validez del modelo. Todos los componentes tienen un efecto positivo sobre los resultados económicos.

En el cuadro 5.15 aparecen los resultados del análisis de correlación entre las conductas organizativas del modelo y los indicadores de desempeño económico. Notamos que todas las correlaciones son positivas y significativas, especialmente análisis sobre los mercados y coordinación de funciones. En dicho cuadro se muestra las correlaciones entre las diferentes medidas de los resultados de los tres años.



A nivel más detallado, en el cuadro N° 5.16 figuran las correlaciones de los nueve componentes de la orientación al mercado con las medidas de los resultados del año 1993. Notamos que las correlaciones más débiles corresponden a "acciones sobre el cliente final" y "acciones sobre la competencia". De todas formas, excepto para el porcentaje de incremento anual de las primas todas las correlaciones son positivas y la amplia mayoría muy significativas.

Cuadro N° 5.16.-

Correlaciones entre los diferentes componentes de la OM y las medidas de los resultados

- - Correlation Coefficients - -					
	ROI93	BN93	PA93	BNCP93	CREC93
ANACF	,2272	,4511**	,3355**	,3551**	-,1947
ANADIS	,3942**	,3848**	,2688*	,4605**	,0378
ANACOMP	,2607*	,4772**	,2972*	,3217*	-,2977*
ANALENV	,3289**	,3616**	,2136	,4153**	-,2508*
ACTCF	,2850*	,2813*	,2801*	,3208*	,0628
ACTIDIS	,4069**	,3815**	,2832*	,3556**	,0759
ACTCOMP	,2318	,2339*	,1259	,1852	-,1977
ACTENT	,3324**	,3146*	,3529**	,2727*	-,1155
COORD	,3695**	,4133**	,2777*	,4114**	,0239

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

Todos los resultados son congruentes y permiten afirmar que las empresas que mayor énfasis otorgan a la orientación al mercado, definida y medida de acuerdo al modelo de OM escogido, consiguen un mejor desempeño económico y comercial.

Sin embargo, podemos plantearnos la duda de si no será simplemente el efecto tamaño que conduce a una correlación positiva OM -resultados. A través de un análisis de correlaciones parciales podemos verificar que no es así. Por razones de espacio limitamos el análisis a los resultados económicos del año 93. El tamaño es medido por el volumen de primas. Tal como se concluye del cuadro 6.17 las correlaciones parciales entre OM y las medidas de los resultados son positivas y significativas independientemente del efecto indirecto de la variable tamaño.



Cuadro N° 5.17.-

Correlación parcial OM - resultados controlando efecto tamaño

- PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS -				
Controlling for..	TAMAÑO			
	OM	ROI93	BN93	BNCP93
OM	1,0000	,3824**	,3422**	,3800**
ROI93	,3824**	1,0000	,5331**	,7660**
BN93	,3422**	,5331**	1,0000	,7088**
BNCP93	,3800**	,7660**	,7088**	1,0000

*- Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

A la luz de estos resultados podemos afirmar que existe una relación positiva entre la OM y las medidas de los resultados empresariales.

Con la intención de profundizar aún más el análisis hemos realizado un análisis de regresión. Como determinantes de los resultados empresariales consideramos, por un lado a la OM, por otro el efecto positivo del tamaño de la empresa y también la preocupación de la misma en controlar sus costes.

En un mercado muy competitivo como es el mercado asegurador la estrategia de orientación al mercado no es opuesta ni contradictoria con una estrategia de costes bajos. Hemos visto que existe una correlación positiva entre ambas. Para la inclusión en la regresión de la variable costes bajos nos apoyamos en:

(a) La investigación de M. Martínez Martínez, 1995, que encontró que la estrategia de reducción de costes es una de las estrategias globales relevantes para las empresas aseguradoras españolas.

(b) Los resultados de la parte B del análisis de las estrategias genéricas donde emergen dos orientaciones dominantes en las empresas: la orientación a la innovación y la orientación a los costes bajos. La orientación a la innovación es la más estrechamente vinculada a la OM, no la incluimos en la ecuación porque está muy correlacionada con ella.



Cuadro N° 5.18

REGRESIONES OM, COSTES BAJOS Y TAMAÑO EN MEDIDAS DE RESULTADOS

N° de casos= 51

Medida perform	Constante		OM		Costes Bajos		Tamaño		R ²	Sig. F
	coef.	sig.	coef.	sig.	coef.	sig.	coef.	sig.		
ROI93	- 8,44	0,003	1,15	0,013	0,45	0,132	-7,93	0,929	0,22	0,008
BN93	-2.433	0,001	268,7	0,017	165,8	0,025	0,011	0,000	0,54	0,000
BNCP93	-19,82	0,012	2,93	0,020	1,68	0,040	0,005	0,029	0,32	0,000

En el cuadro 5.18 se reflejan los resultados obtenidos del análisis de regresión donde los beneficios y la rentabilidad son explicados por la variable OM, la variable énfasis en los costes bajos y la variable tamaño. Para las regresiones que explican el beneficio neto y la rentabilidad de los capitales propios se observa como los coeficientes de la OM, de la variable costes bajos y de la variable tamaño son positivos. Curiosamente, el coeficiente de la variable tamaño es negativo en la regresión sobre ROI pero no es significativo. Por lo demás, todos los coeficientes tienen el signo esperado y son significativos, lo mismo que las regresiones.

Cabe señalar que se incluyen el análisis se ha realizado incluyendo las observaciones correspondientes a todos los casos.

Los resultados obtenidos son muy interesantes. Sobre todo para el caso de los beneficios netos, donde con la consideración de las tres variables explicativas, OM, costes bajos y tamaño con coeficientes muy significativos se llega a una la regresión con un R² de 0,54.

5.12 Conclusiones sobre la OM

En resumen, hemos arribado hasta aquí a los siguientes resultados :

1. La escala de Orientación al Mercado es fiable y válida.
2. La media de orientación al mercado de las empresas aseguradoras se sitúa en 5,81 y se observa un énfasis en la orientación al distribuidor.
3. No aparecen grupos de empresas con diferencias en la forma de OM sino grupos con diferentes intensidades en su adopción.
4. La orientación al mercado está asociada a un mejor desempeño económico a largo plazo de las empresas, independientemente del efecto tamaño. La orientación al mercado y el énfasis en los costes bajos son determinantes de los resultados empresariales.
5. Todos los resultados demuestran la validez del modelo.



Parte C:

Análisis de la relación tipos estratégicos-OM-resultados

5.13 Medida y comparación del nivel medio de orientación al mercado de los diferentes tipos estratégicos encontrados

McDaniel y Kolari, 1987, en su investigación empírica sobre el sector bancario analizaron las diferencias en el énfasis y la importancia acordados a las actividades de marketing por los diferentes tipos estratégicos de Miles y Snow. En esta investigación nos planteamos estudiar si existen diferencias en la intensidad de la orientación al mercado, concepto más amplio que la noción de marketing, de los distintos tipos estratégicos. Nos interesa investigar si las empresas que siguen diferentes estrategias genéricas y participan del mismo mercado, se orientan en mayor o menor grado al mismo.

Para analizar esta cuestión hemos empleado un análisis de la varianza que nos permite determinar si existen diferencias significativas en la orientación al mercado de los tres tipos estratégicos encontrados. Para la comparación entre pares de tipologías se ha utilizado el test de Scheffé. Los resultados de este análisis figuran en el cuadro 6.19. De él se desprende que el cluster 1 (Prospectores) y el cluster 2 (Defensores-Analizadores) superan en su nivel de orientación al mercado al cluster 3 (Reactivos). Lo mismo ocurre para la mayoría de los componentes del modelo de OM. Entre el cluster 1 y 2 no aparecen diferencias significativas en su nivel de OM.

Estos resultados son coherentes con los desarrollos teóricos previos. Según la descripción de la tipología de Miles y Snow Analizadores y Prospectores se orientan externamente y es de esperar que concedan importancia a las actividades de análisis de los mercados para descubrir los cambios en los mismos y poder responder con acciones innovadoras. Para el cumplimiento de su actividad innovadora y de análisis de los mercados deben desarrollar una orientación hacia el mismo. La orientación al mercado es una condición necesaria para obtener la satisfacción de los clientes, poder adaptarse, incluso, anticiparse a los cambios y en definitiva ofrecer productos de mayor valor para el comprador. Por ello, todas las empresas que actúan en mercados competitivos necesitan de la orientación al mercado para alcanzar sus objetivos de rentabilidad a largo plazo.



Cuadro N° 5.19

¿Existen diferencias significativas en la intensidad de la Orientación al Mercado entre los clusters estratégicos ?

One-Way Análisis de la Varianza

Se representan las medias y entre paréntesis la desviación standard de la Orientación al Mercado y sus componentes para cada uno de los tres clusters estratégicos.

OM y Componentes	Cluster 1 n = 19	Cluster 2 n = 22	Cluster 3 n = 4	F	Sig. F	Scheffé p<.05 (*)
Orientación al Mercado	5,51 (1,23)	6,11 (1,17)	3,02 (0,33)	12,09	.0001	C1>C3 C2>C3
Análisis	5,41 (1,63)	6,20 (1,47)	3,10 (0,61)	7,45	.0017	C1>C3 C2>C3
Acciones	5,41 (1,00)	5,69 (1,27)	2,63 (0,15)	13,01	.0000	C1>C3 C2>C3
Coordinación Inter.	5,72 (1,72)	6,44 (1,50)	3,32 (0,50)	6,95	.0025	C1>C3 C2>C3
Análisis Cliente	5,44 (2,03)	5,79 (1,40)	3,61 (0,60)	2,91	.0653	
Acciones Cliente	6,44 (0,89)	6,54 (1,22)	3,56 (0,25)	14,40	.0000	C1>C3 C2>C3
Análisis Distrib.	6,30 (1,07)	7,08 (1,49)	4,17 (0,76)	9,08	.0005	C1>C3 C2>C3
Acciones Distrib.	6,83 (1,55)	7,66 (1,50)	4,00 (0,55)	10,57	.0002	C1>C3 C2>C3
Análisis Competen.	5,57 (1,45)	6,61 (1,73)	3,37 (0,48)	7,57	.0016	C1>C3 C2>C3
Acciones Competen.	5,67 (1,42)	6,27 (1,44)	2,58 (1,06)	11,67	.0001	C1>C3 C2>C3
Análisis Entorno	5,01 (2,19)	6,18 (2,18)	2,31 (0,99)	6,01	.0051	C2>C3
Acciones Entorno	4,13 (1,63)	4,26 (2,18)	1,75 (0,41)	3,13	.0539	

(*) C1 = Cluster 1; C2 = Cluster 2; C3 = Cluster 3



5.14 Relación entre OM y resultados para cada tipo estratégico

¿Qué papel juega la OM en los resultados de los distintos tipos estratégicos? Si bien la orientación al mercado es importante para todas las empresas podría ser que para algunas, según su tipo de estrategia, lo fuese aún más.

Los Prospectores se vuelcan fuertemente a la innovación, el éxito de su estrategia depende de su capacidad para detectar cambios en el entorno y responder a ellos con celeridad. La OM para este grupo debería ser un elemento determinante para el logro de sus objetivos.

Del análisis de correlaciones entre OM y los indicadores de rentabilidad y beneficio se evidencia la relación positiva y significativa entre OM y resultados para el cluster 1 que son los Prospectores. Este primer análisis confirma lo que anticipamos. En el caso del cluster 2 la relación es positiva pero no significativa. En cuanto al cluster 3, la relaciones son no significativas, son positivas para tres medidas de los resultados y negativa para la ROI.

Cuadro N° 5.20

Correlaciones entre la OM y los resultados para cada cluster

- - Correlation Coefficients - -					
	ROI93	BN93	PA93	RCP93	CREC93
OM Cluster 1	,5789**	,6839**	,3088	,6060**	-,3754
OM Cluster 2	,3054	,2326	,0626	,2325	-,1029
OM Cluster 3	-,3064	,8368	,8197	,8162	,1460

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)

Se comprueba entonces que la OM está fuertemente asociada a las medidas de los resultados para las empresas más innovadoras. Estos primeros resultados se confirman mediante un análisis de regresión realizado para el cluster 1 donde el nivel de OM es la variable independiente y tres medidas de los resultados son, en cada regresión, la variable dependiente. Los valores que se reflejan en el siguiente cuadro muestran que el coeficiente de OM es en todos los casos positivo y significativo. Comprobamos que el nivel de OM es determinante de los resultados del cluster 1.



Análisis de Regresión Para Cluster 1

OM variable independiente

Medidas de los resultados como variables dependientes

Medida resultados	constante		coeficiente OM		R cuadrado	Sig. F
	Valor	Sig. T	Valor	Sig. T		
ROI93	-3,34	0,076	0,833	0,015	0,335	0,014
BN93	-2.400	0,018	571,2	0,002	0,468	0,002
RCP93	-25,39	0,068	6,58	0,009	0,367	0,009

5.15 Conclusiones sobre la relación tipo de estrategia-OM-resultados.

Recapitulando las conclusiones a las que hemos llegado, observamos que si bien se aprecian diferencias en los resultados alcanzados por los distintos tipos estratégicos las diferencias no son significativas.

Existen, sin embargo, diferencias significativas en los resultados de las empresas según su nivel de orientación al mercado.

Por lo tanto, parece ser que no es el tipo de estrategia genérica sino la intensidad en la orientación al mercado que diferencia a las empresas con mejor desempeño de las que presentan peores resultados.

En el caso de los Prospectores se demuestra, mediante un análisis de regresión, que la OM es un determinante claro de su desempeño.



6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Nuestra investigación ha sido realizada con la intención de estudiar las relaciones entre las estrategias genéricas empresariales, el grado de orientación de las empresas al mercado y los resultados empresariales. El esquema de nuestro modelo está constituido por tres bloques correspondientes a estos tres conceptos y sus relaciones.

El primer bloque del modelo se refiere al **tipo de estrategia genérica** que las empresas diseñan y adoptan. Asumimos la hipótesis que las empresas siguen una determinada estrategia genérica y que es posible agrupar a las empresas con similitudes en sus respuestas a la problemática empresarial y organizativa. Sabemos que la opción del tipo de estrategia a llevar a cabo por una empresa, como guía para sus decisiones y acciones, es una de las grandes decisiones a las que se enfrenta. Reconocemos que el concepto de estrategia empresarial es un concepto sumamente complejo que engloba múltiples dimensiones, implicando un análisis del entorno, la determinación de la posición de la empresa y la fijación de objetivos. Sin olvidar la ejecución y puesta en práctica de la estrategia, que es tan importante como la concepción de la misma, involucrando el uso apropiado de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

Adoptamos el modelo de tipologías de estrategias de Miles y Snow por varias razones, pero sobre todo por tratarse de una tipología que ofrece una aproximación al concepto de estrategia como sistema complejo, multidimensional y en interacción dinámica con su entorno. Esta tipología ha demostrado su eficacia como instrumento de análisis de la forma como las empresas, adoptando posturas con diferentes grados de proactividad o de reactividad, interactúan con su entorno. Es una tipología que ofrece un apropiado marco teórico para abordar el estudio de las estrategias de marketing de las empresas.

Para la clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow hemos desarrollado una escala multi-ítems. Tres tipos de estrategias han surgido de la aplicación de un análisis cluster a las variables de la escala. La convergencia entre la clasificación mediante la escala multi-ítems y mediante el método del párrafo fue del 59%. Este porcentaje si bien es superior a los indicadores de convergencia reportados en investigaciones anteriores no es satisfactorio. No fue posible por ello validar la clasificación mediante la escala multi-ítems desarrollada a través del método del párrafo. Este hecho constituye una de las limitaciones de nuestro estudio.

Considerando que el método del párrafo no es capaz de reconocer las múltiples dimensiones que cubre el diseño y la ejecución de una estrategia, que en cambio pueden reflejarse mediante escalas multi-ítems. Optamos por continuar el análisis empleando la clasificación a la que llegamos mediante la escala multi-ítems desarrollada. Nos



hemos apoyado para esta opción en las recomendaciones de varios autores. Concretamente, se ha argumentado que las escalas multi-ítems son necesarias por razones de fiabilidad y validez (Peter, 1979). Y se ha reclamado el abandono de escalas nominales de un único ítem, reorientándose hacia escalas multi-ítems que proporcionan mayor poder discriminante y menores niveles de errores de medida (Verkatraman y Grant, 1986).

La validación de la solución obtenida aplicando la escala multi-ítems se realizó mediante un análisis de correlaciones con las variables organizativas no utilizadas para la formación de los clusters y mediante la opinión de expertos. Si bien los resultados obtenidos al utilizar la escala multi-ítems desarrollada son estimulantes, cabe señalar que se necesitan investigaciones adicionales para refinar y asegurar la fiabilidad de la escala.

Los tres grupos estratégicos identificados ofrecen perfiles bien definidos. Encontramos un tipo de estrategia que corresponde muy bien al patrón del Prospector. Otro grupo estratégico que incorpora al unísono las características de los Defensores y de los Analizadores. Por último, identificamos a un tercer grupo con características de los Reactivos. En esta situación encontramos solamente a cuatro casos, representando otra limitación de la investigación. Por lo tanto, la validez y aplicabilidad de la tipología de Miles y Snow al estudio de las estrategias del sector asegurador queda corroborada.

El segundo bloque de nuestro esquema se refiere a la **Orientación al Mercado** de las empresas. Entendiendo la OM como la intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.

La escala de OM fue purificada siguiendo el procedimiento recomendado por Nunnally (1978) para la asignación de cada ítem a las subescalas que la componen. Se procedió asimismo a verificar la validez y fiabilidad de la escala purificada. Aplicados los correspondientes tests, la medida de la OM mostró muy buenos niveles de fiabilidad y validez. Una vez asegurada la idoneidad de la escala como instrumento de medida del constructo, se calculó para cada empresa su nivel de OM, obtenido como la media de los nueve componentes del modelo. Los resultados así alcanzados son similares a los reportados por Lambin y Rivera en Bélgica. La media de OM se sitúa en 5,81 y se observa el énfasis acordado por las empresas a la orientación al distribuidor.

Otro aspecto que constituye un aporte de esta investigación es el referido al análisis de las diferentes formas o perfiles de OM. Según los resultados a los que se ha llegado, no se identifican grupos de empresas con diferentes formas o maneras de orientarse al mercado. Antes de realizar este estudio, por ejemplo, no había elementos para saber si existía un grupo de empresas que otorgaban la prioridad a la orientación al consumidor frente a otro grupo de empresas que se orientaban más hacia los distribuidores o hacia la competencia. Según los resultados de esta investigación no aparecen grupos que tiendan más hacia algún componente de la OM. Las



diferencias entre los grupos se refieren a las intensidades en todos los componentes de la OM a la vez. Encontramos que en este sector no parecen existir grupos de empresas con distintas formas de orientación al mercado sino con diferentes intensidades en su adopción³⁰. Estos resultados sirven para respaldar la validez de la medida de OM como la media de la puntuación de sus nueve componentes.

Uno de los resultados más importantes de esta investigación es que hemos encontramos que la orientación al mercado está asociada a un mejor desempeño económico a largo plazo de las empresas. Además, las correlaciones entre OM y las medidas de los resultados son positivas y significativas independientemente del efecto tamaño. Si bien las empresas más grandes poseen un mayor nivel de OM, podemos decir que no es únicamente por la intervención de la variable tamaño que la relación OM - resultados es positiva y significativa. Un análisis de regresión permite mostrar que la orientación al mercado unida al énfasis en los costes bajos más el efecto tamaño son determinantes de los resultados empresariales. Cabe destacar que en esta investigación se han utilizado como indicadores de los resultados múltiples medidas objetivas de la rentabilidad, del beneficio y del desempeño comercial.

En cuanto a las relaciones entre los tipos estratégicos - OM - resultados, por un lado obtenemos que si bien se aprecian diferencias en los resultados económicos alcanzados por los distintos tipos estratégicos, estas diferencias no son significativas.

Los Prospectores obtienen mejores resultados en términos de mercado, los Defensores-Analizadores mejores índices de rentabilidad (ROI) y los Reactivos son quienes tienen los peores resultados. No obstante, la gran variabilidad de las medidas de los resultados hace que las diferencias entre estos grupos no sean significativas. Existen, sin embargo, diferencias significativas en cuanto al nivel de OM de los tres clusters. El cluster de los Prospectores y el cluster de los Defensores-Analizadores superan en su intensidad media de OM a los Reactivos.

En resumen, las diferencias significativas en los resultados de las empresas no surgen según el tipo de estrategia seguido sino según el nivel alcanzado en la adopción de la OM.

¿Cómo es la relación OM - resultados para cada tipo de estrategia? ¿Qué efecto tiene la OM sobre los resultados según el

³⁰ En un estudio previo realizado sobre empresas de distintos sectores en UK, Greenley (1995) distingue cinco diferentes formas de OM. Tres de estos cinco grupos se diferencian en la intensidad de su OM sobre todos los componentes, este resultado es similar al nuestro. En cambio, en su investigación además surge un grupo más orientado al consumidor y otro más orientado a la competencia.



tipo de estrategia adoptado? Para cada tipo estratégico hemos analizado la relación entre OM y las medidas de los resultados. La relaciones son positivas para los tres clusters y todas las medidas de los resultados, excepto para el caso de la ROI en los Reactivos. La relación es además muy significativa para la mayoría de las medidas de los resultados para los Prospectores. Así, encontramos que la OM juega un papel determinante para el logro de mejores resultados económicos por parte de las empresas innovadoras. Estos resultados se confirman mediante un análisis de regresión, en él obtenemos, para el grupo de los Prospectores, que la OM es un determinante claro e importante de su desempeño.

Es importante relativizar las interpretaciones y generalizaciones que se podrían desprender de las conclusiones de la investigación, teniendo presente las limitaciones de la misma. A las limitaciones que hemos anteriormente señalado hay que agregar las propias de toda encuesta donde los datos se obtienen por una autoevaluación de los directivos de las empresas. Precisamente considerando los riesgos de sesgos perceptuales o de actitudes se previó en el diseño de la investigación encuestar a dos directivos por empresa. Dadas las precauciones adoptadas y según las medidas de OM obtenidas estos posible sesgos no parecen importantes en este caso. A su vez, los resultados obtenidos se refieren a un único sector de actividad, por lo tanto la generalización de las conclusiones a otras ramas de actividad se ve limitada.

En resumen, los resultados de la investigación ofrecen evidencia adicional de la validez, fiabilidad y aplicabilidad de la escala de OM. Con la utilización de dicha escala, se ratifica la existencia de una relación positiva entre OM y las medidas objetivas de la rentabilidad y el beneficio empresarial. De la observación de los resultados obtenidos en España destaca la similitud con los que habían reportado Lambin y Rivera. Este hecho indica una homogeneidad en el comportamiento frente al mercado de las empresas aseguradoras de los dos países europeos.

Respecto a la escala propuesta para la clasificación de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow, los resultados obtenidos en la investigación no son totalmente concluyentes pero alientan la continuación y profundización en investigaciones sobre ella.

A pesar de las limitaciones señaladas, creemos que esta investigación contribuye a demostrar el potencial tanto de la tipología de Miles Y Snow como del constructo OM, con las respectivas escalas desarrolladas, para aplicaciones de carácter académico o empresarial.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1988) "Strategic Market Management", 2ª ed. New York: J.Wiley & Sons, Inc.
- Ames, Ch. (1980) "Trappings vs. Substance in Industrial Marketing", Harvard Business Review, vol. 48.
- Armstrong, S. y Overton T. (1977) "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", Journal of Marketing Research, 14, 396-402.
- Bailey, K., (1973) "Monothetic and Polythetic Typologies and their Relation to Conceptualisation, Measurement an scaling" American Sociological Review, 38, 18-33.
- Balakrishnan, S. (1993) "Market vs. 'Others' Orientations : Comparing Performance in the Machine Tool Industry", Tesis Doctoral University of Pittsburgh.
- Barksdale, H. y Darden, B. (1971) "Marketer's Attitudes Toward the Marketing Concept", Journal of Marketing, 35, 29-36.
- Bhuan, S. (1993) "Market Orientation and Successful Not-for-Profit Marketing", Tesis Doctoral, Texas Tech University.
- Bourgeois, L. (1980) "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", Academy of Management Review, 5, 25-39.
- Brugge van, G. y Smidts, A. (1995) "The Measurement of Market Orientation: A Promising Tool for Management", CEMS Academic Conference, Viena, April.
- Chang, T. y Chen, S. (1994) "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability" in "Marketing Theory and Applications" v. 5, Park Whan, and Smith Daniel (Edits).
- Day, G. (1990) "Market Driven Strategy. Processes for Creating Value", New York: The Free Press.
- Day, G. y Wensley, R. (1983) "Marketing Theory with Strategic Orientation", Journal of Marketing, 47, 79-89.
- Day, G. y Wensley, R. (1988) "Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority", Journal of Marketing, 52, .1-20.
- Deng, S. y Dart, J. (1994) "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-items Approach", Journal of Marketing Management, 10, 725-742.
- Desphande, R. y Webster, E. (1989) "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", Journal of Marketing, 53, 3-15.



- Desphande, R. y Zaltman, G. (1982) "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis", *Journal of Marketing Research*, 19, 14-31.
- Dickson, P. y Ginter, J. (1987) "Market Segmentation, Product Differentiation, and Market Strategy", *Journal of Marketing*, April, 1-10.
- Doty, H.; Glick, W. y Huber, G. (1993) "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories" *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1196-1250.
- Dvir, D.; Segev E. y Shenhar, A. 1993) "Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles & Snow Typology", *Strategic Management Journal*, 14, 155-162.
- Floyd, S. y Wooldridge, B. (1992) "Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: a Research note" *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Galbraith, C. y Schendel D. (1983) "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4, 153-73.
- Greenley, G. (1995) "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, 32, 1, January., 47-66.
- Greenley, G. (1995) "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *British Journal of Management*.
- Greenwald, J. (1991) "World Insurance Congress: Global Insurers Told to Put Customers First", *Business Insurance*, 25, 28, 3-4.
- Grönroos, Ch. (1989) "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23, 1, 52-60.
- Hambrick, D. (1983) "Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.
- Hambrick, D. (1984) "Taxonomic Approach to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues", *Journal of Management*, 10, 1, 27-42.
- Hammond, K. (1993) "Manufacturer Market Orientation: Relationship with Manufacturer Dependence, Manufacturer Role Performance and Influence Strategies used by the Distributor", *Tesis Doctoral Louisiana Tech University*.
- Hart y Diamantopoulos, (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1,2, 93-122.
- Hass, Hall y Johnson, (1966), "Toward an empirically derived taxonomy of organizations" In R.V. Bowes(Ed.) "Studies on Behaviour in Organizations" ,157-180, Athens:University of Georgia Press.
- Herbert, T. y Deresky, H. (1987) "Generic Strategies: an Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, 8, 135-147.



Herriot, P. y Pinder, R. (1992) "HR Strategy in a Changing World", *Personnel Management*, Aug., 36-39.

Hill, C. (1988) "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, 13, 401-412.

Hooley, G., Lynch, J. y Shipley, D. (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, 24, 6, 7-23.

James, W. y Hatten, K. (1994) "Evaluating the Performance Effects of Miles' and Snow's Strategic Archetypes in Banking 1983 to 1987: Big or Small", *Journal of Business Research*, 31, 145-154.

James, W. y Hatten, K. (1995) "Further Evidence on the validity of the Self typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking", *Strategic Management Journal*, 16, 161-168.

Jones, G y Buttler, J. (1988) "Cost, Revenue and Business-level Strategy", *Academy of Management Review*, 13, 202-213.

Kapferer, J-N. y Thoenig J-C (1991) "La marque", Mc Graw Hill, Paris.

Kelley, S. (1992) "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 1, 27-36.

Kohli, A , Jaworski, B. y Kumar, A. (1993) "MARKOR: A measure of Market orientation.", *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.

Kohli, A. y Jaworski, B. (1990) "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kohli, A. y Jaworski, B. (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, July, 53-70.

Kotha, S. and Vadlamani, B. (1995) "Assessing Generic Strategic: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries", *Strategic Management Journal*, 16, 75-83.

Kotler, Ph. (1988), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Englewood Cliffs.

Lambin, J.J. (1990), "La Recherche Marketing", McGraw-Hill, Paris.

Lambin, J.J. (1993), "Strategic Marketing: a European Perspective", McGraw-Hill Int. (UK).

Lambin, J.J. (1995) "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1, 1.

Levitt, Th. (1969) "The Marketing Mode", New York, McGraw-Hill.

Levitt, Th. (1980), "Marketing Success though Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, 58, En.-Feb., 83-91.



- Lichtenthal, J. (1992) "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research*, 24, 3, 191-207.
- Liu, H. (1995) "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms", *European Journal of Marketing*, 29, 1, 57-71.
- Lusch, R. y Laczniak, R. (1987) "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 1-11.
- Lytle, R. (1995) "Service orientation, market orientation, and performance: An organizational culture perspective", Tesis Doctoral, Arizona State University.
- Llonch, J. (1993) "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa", EADA Gestión (Barcelona).
- Martínez, M. A. (1994) "Organización y Estrategia en la empresa aseguradora en España", Ed. Mapfre, Madrid.
- McDaniel, S. y Kolari, J. (1987) "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, 51, 19-30.
- McKee, D., Varadarajan, P. y Pride W. (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, 53, July, 21-35.
- McKelvey D. y Aldrich, J. (1983), "Populations, natural selections and a tied organizational science", *Administrative Science Quarterly*, 28, 101-128.
- McKinney, (1966), "Constructive Typology and Social Theory" New York Appleton. Century Crofts.
- Miles, R. y Snow, C. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process" McGraw-Hill, New York
- Miles, R. y Snow, C. (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", McGraw-Hill.
- Miller, D. (1992) "Generic Strategies: Classification, Combination and Context" in "Advances in Strategic Management" Eds. Shrivastava, Huff and Dutton, vol. 8, JAI Press Inc. Greenwich.
- Mitnberg, H. (1978) "Patterns of Strategy Formation", *Management Science*, 24, 924-948.
- Mitnberg, H. (1988) "Generic strategies: Toward a comprehensive framework", *Advances in Strategic Management*, Ed. Lamb and Shrivastava, vol. 5, JAI Press Inc. Greenwich.
- Murray, A. (1988) "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", *Academy of Management Review*, 13, 637-638.
- Narver, J. y Slater, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Oct., 20-35.



- Narver, J. y Slater, S. (1993), "Product-market Strategic and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, 27, 10, 33-51.
- Narver, J. y Slater, S. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Jan., 58, 46-55.
- Pelham, A. (1993) "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance" Tesis Doctoral The Pennsylvania State University.
- Peter, J. (1979) "Reliability : A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, 18 (4) Feb., 395-415.
- Peters T. y Waterman R. (1982) "In Search of Excellence", Cambridge, Harper & Row Pub..
- Pleshko, J. (1994), "The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance)", Tesis Doctoral The Florida State University.
- Porter, M. (1980), "Competitive Strategy", The Free Press, New York.
- Ramaswamy, K., Thomas, A. y Litschert, R. (1994) "Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation", *Strategic Management Journal*, 15, 63-74.
- Reukert, R. (1992), "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, .225-245.
- Rich, P., (1992), "The Organizational Taxonomy : Definition and Design", *Academy of Management Review*, 17, 4, 758-781.
- Rivera, J. (1995), "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy" Working Paper 95-60 Business Economic Serie 09, Dec. Universidad Carlos III de Madrid, Spain.
- Segev, E. (1989) "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", *Strategic Management Journal*, 10, 487-505.
- Siguaw, J.; Brown, G. y Widing, R. (1994) "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes.", *Journal of Marketing Research*, 31, 1, 106-116.
- Speed, R. (1993), "Using Strategic Typologies in Research: Methodological Problems and Approaches". In M.J.Baker (Ed.) "Perspectives on Marketing Management" Volume 3, John Wiley & Sons Ltd.
- Stubbart, Ch. y Wilson, J. (1992) "Strategy, Environment and Intelligence" in "Advances in Strategic Management" Eds. Shrivastava, Huff and Dutton ,vol. 8, JAI Press Inc. Greenwich.



Varadarajan, R. y Clack T. (1994) "Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, 31, 93-105.

Venkatraman, N. y Grant, J. (1986) "Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal", *Academy of Management Review*, 11(1), January, 71-87.

Walker, O. y Ruekert, R. (1987) "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51, 15-33.

Warriner C. (1984), "Organizations and their Environments", Greenwich, CT JAI Press.

Webster, F. (1994) "Market-Driven Management", John Wiley & Sons Inc., New York.

Webster, F. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31, 29-39.

White, R., (1986) "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.

Wright, P. (1987) "A Refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal*, 8, 93-101.

Zeithaml, C. y Zeithaml, V. (1984) "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", *Journal of Marketing*, 48, 46-53.



8. ANEXOS

ANEXO Nº1. FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

ANEXO Nº2. CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA Y LOS DIFERENTES COMPONENTES DE LA MISMA.

ANEXO Nº3. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS INNOVACIÓN Y COSTES BAJOS.

ANEXO Nº4. RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE TODAS LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO DE O.M.

ANEXO Nº5. CUESTIONARIO Y CARTAS DE PRESENTACIÓN.



ANEXO Nº1.- FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Sobre una escala de evaluación de 0 a 10 se busca medir en qué grado las empresas adoptan y desarrollan los comportamientos que reflejan las variables que integran el modelo de orientación al mercado. Dichas variables se presentan a continuación.

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES FINALES:

1. A1 MEDIDA DE GRADO DE SATISFACCIÓN
2. A2 SEGUIMIENTO EVOLUCIÓN DE NECESIDADES ACTUALES
3. A3 CONOCIMIENTO DE FACTORES QUE INFLUENCIAN LA DECISIÓN
4. A4 INFORMACIÓN PARA DETECTAR APARICIÓN DE N.SEGMENTOS
5. A5 LOS PAPELES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA
6. A6 CONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS DE CLIENTES
7. A7 SEGUIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DE IMAGEN DE PRODUCTOS
8. A8 CALCULO DE LA RENTABILIDAD POR CLIENTE
9. A9 SEGUIMIENTO EVOLUCIÓN DE PREFERENCIAS

ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE CLIENTES FINALES:

10. AA10 OFRECER SOLUCIONES BIEN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES
11. AA11 ESTUDIAR CONCEPTOS PARA RESPONDER NECESIDADES FUTURAS
12. AA12 COMERCIALIZAR PRODUCTOS INNOVADORES
13. AA13 RAPIDEZ PARA RESPONDER A CAMBIOS EN LAS NECESIDADES
14. AA14 RESPUESTA RÁPIDA A LAS QUEJAS DE CLIENTES
15. AA15 OFRECER UNA GAMA DE PRODUCTOS ADAPTADA A LOS SEG.
16. AA16 RESPONDER A PROBLEMAS DE CALIDAD
17. AA17 DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING
18. AA18 CORRECTA APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING
19. AA19 ESFUERZO PARA DISMINUIR COSTES DE ADQUISICIÓN
20. AA20 INFORMACIÓN COMPLETA A CLIENTES
21. AA21 COMUNICACIÓN ESPECÍFICA PARA A CADA SEGMENTO
22. AA22 ABANDONO DE SEGMENTOS NO RENTABLES

ANÁLISIS DE LOS DISTRIBUIDORES:

23. B1 MEDIDAS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN
24. B2 SEGUIMIENTO DE EVOLUCIÓN DE NECESIDADES
25. B3 CONOCIMIENTO DE SUS OBJETIVOS
26. B4 COMPATIBILIDAD DE ESTRATEGIA DE MKG.CON OBJ.DE DIST.
27. B5 CONOCIMIENTO DE PROBLEMAS CON LA COMERCIALIZACIÓN
28. B6 SEGUIMIENTO DE NUESTRA IMAGEN
29. B7 CÁLCULO DE RENTABILIDAD POR DISTRIBUIDOR
30. B9 CONOCIMIENTO DE OPINIÓN DE CLIENTES SOBRE MEDIADORES
31. B10 ANÁLISIS DE NUEVAS FORMAS DE DISTRIBUCIÓN



ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE DISTRIBUIDORES:

- 32. BB12 COMPROMISO CON DISTRIBUIDORES
- 33. BB13 TRATAMIENTO A MEDIADORES COMO CLIENTES
- 34. BB14 INFORMACIÓN COMPLETA SOBRE ESTRATEGIA
- 35. BB15 FORMACIÓN DISTRIBUIDORES
- 36. BB17 CONSULTA OPINIÓN DISTRIBUIDORES SOBRE NUEVOS PROD.
- 37. BB20 MODIFICACIÓN ATRIBUTOS PARA ADAPTARLO
- 38. BB22 ACTUACIÓN RÁPIDA EN REPUESTA A QUEJAS PLANTEADAS

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

- 39. C1 CONOCIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA
- 40. C2 CONOCIMIENTO DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES
- 41. C3 CONOCIMIENTO DE LA POLÍTICA DE MARKETING
- 42. C4 DETECCIÓN DE AMENAZA DE SUSTITUTOS
- 43. C5 CONOCIMIENTO DE PERFORMANCES
- 44. C6 CONOCIMIENTO DE CARACTERÍSTICAS E IMAGEN

ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA COMPETENCIA:

- 48. CC7 RESPUESTA A AMENAZAS SOBRE CLIENTES
- 49. CC8 RESPUESTA A AMENAZAS SOBRE DISTRIBUIDORES
- 50. CC9 ANTICIPACIÓN A LA COMPETENCIA
- 45. CC10 BENCHMARKING
- 46. CC11 ADOPCIÓN DE COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DEFINIDO
- 47. CC12 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO

ANÁLISIS DEL ENTORNO:

- 51. D1 SEGUIMIENTO DE CAMBIOS EN EL ENTORNO
- 52. D2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES SENSIBLES
- 53. D3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO
- 54. D4 INDICADORES PREVIOS SOBRE FACT. SENSIBLES Y DE RIESGO

ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE ENTORNO:

- 55. DD5 DES. DE ESTRATEGIAS PARA DEFENDER INTERESES PROF.
- 56. DD6 ACCIONES PARA MOSTRAR UTILIDAD SOCIAL DEL SECTOR
- 57. DD7 UTILIZACIÓN DE MÉTODO DE ESCENARIOS
- 58. DD8 DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CRISIS
- 59. DD9 CONSIDERACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ECOLOGÍA



.COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL:

60.	E1	DIFUSIÓN DE INFORMACIONES SOBRE MERCADO
61.	E10	INCENTIVOS SOBRE SATISFACCIÓN DE CLIENTES
62.	E2	ELABORACIÓN CONCERTADA DE ESTRATEGIAS
63.	E3	COMPROMISO DE TODOS CON SERVICIO AL MERCADO
64.	E4	ORGANIZACIÓN DE REUNIONES INTER-FUNCIONALES
65.	E5	ESTÍMULO DE INTERCAMBIOS INFORMALES INFORMACIÓN
66.	E6	INFOR.FUNCIONES SOBRE CONTRIBUCIÓN SATISF. CLIENTES
67.	E7	ESTIMULO DE CONTACTOS DIRECTOS CON CLIENTES
68.	E8	MERCADO DETERMINA CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS
69.	E9	COMUNICACIÓN DE IMAGEN COHERENTE

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

N Of Cases = 51,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	401,0196	7425,2996	,5526	,9606
A2	400,1176	7447,2259	,7445	,9602
A3	399,1765	7521,9482	,4365	,9609
A4	400,5098	7410,8149	,6546	,9603
A5	399,6667	7404,8667	,6062	,9604
A6	399,9608	7429,0384	,5526	,9606
A7	401,1373	7457,4808	,5055	,9607
A8	401,6275	7544,1584	,2572	,9617
A9	401,0392	7481,2384	,5609	,9606
AA10	399,3922	7509,0831	,4408	,9609
AA11	399,8039	7452,2408	,6275	,9604
AA12	400,1373	7517,9608	,4140	,9610
AA13	400,2353	7514,2235	,5311	,9607
AA14	398,2157	7588,0525	,2940	,9612
AA15	399,6275	7646,0384	,0836	,9619
AA16	399,1176	7535,6659	,4490	,9609
AA17	399,6078	7456,0831	,5157	,9607
AA18	399,9020	7426,7702	,6405	,9603
AA19	400,0000	7422,8800	,5064	,9607
AA20	399,0784	7432,7537	,5891	,9605
AA21	400,3922	7437,7631	,4945	,9608
AA22	398,3529	7646,6729	,0707	,9621
B1	399,0784	7502,4337	,4442	,9609



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B11	400,5294	7425,2541	,4972	,9608
B2	399,0784	7521,3537	,4133	,9610
B3	398,1961	7526,2008	,5929	,9606
B4	398,5686	7502,8102	,5061	,9607
B5	398,2157	7479,6125	,6668	,9604
B6	399,8039	7384,4408	,6579	,9602
B7	398,2745	7502,3631	,4384	,9609
B9	401,8824	7433,9459	,5134	,9607
BB12	398,1569	7435,4149	,6558	,9603
BB13	398,0392	7511,0384	,4864	,9608
BB14	398,5490	7461,9325	,5396	,9606
BB15	397,5882	7555,8071	,4196	,9609
BB17	400,0980	7386,3302	,6297	,9603
BB20	400,0000	7470,6400	,4244	,9610
BB22	398,6863	7493,4596	,4559	,9608
C1	400,0588	7483,0565	,5604	,9606
C2	400,5098	7425,6549	,6442	,9603
C3	400,9216	7465,5937	,5074	,9607
C4	399,8039	7382,0008	,7285	,9600
C5	399,2549	7563,3137	,3479	,9611
C6	399,1765	7465,1882	,6048	,9605
CC10	401,1569	7509,0149	,4003	,9610
CC11	400,0784	7416,9537	,5946	,9604
CC12	399,8235	7383,3082	,7698	,9600
CC7	399,2549	7517,9137	,4163	,9610
CC8	399,9804	7618,6996	,1174	,9621
CC9	400,5686	7479,4902	,4834	,9608
D1	400,4706	7395,8941	,7008	,9601
D2	400,2353	7363,2635	,6901	,9601
D3	400,0980	7366,8102	,6650	,9602
D4	400,8824	7407,6659	,6578	,9602
DD5	401,4510	7407,7325	,5623	,9605
DD6	401,2157	7377,1725	,5955	,9604
DD7	401,1765	7544,4282	,2277	,9619
DD8	402,8431	7473,6549	,4454	,9609
DD9	403,7843	7640,1325	,1104	,9618
E1	399,1765	7474,8282	,5721	,9605
E10	401,9216	7455,7137	,4987	,9607
E2	398,9412	7457,6165	,5689	,9605
E3	400,0000	7399,4800	,6140	,9604
E4	400,3137	7373,8596	,6565	,9602
E5	399,0000	7522,5600	,4350	,9609
E6	401,8039	7419,2008	,5653	,9605
E7	400,8824	7382,0259	,6313	,9603
E8	399,5686	7508,7702	,4819	,9608
E9	398,7843	7421,3325	,6490	,9603

Reliability Coefficients

N of Cases = 51,0

N of Items = 69

Alpha = ,9613

Item Means	Variance
5,9091	,7346



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

N of Cases = 51,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	125,1961	693,9208	,6279	,8698	,8697
A2	124,2941	713,5718	,7378	,8031	,8691
A3	123,3529	737,6729	,4106	,8193	,8766
A4	124,6863	705,7796	,6112	,8107	,8707
A5	123,8431	709,9749	,5160	,8602	,8735
A6	124,1373	699,3208	,5971	,7714	,8708
A7	125,3137	699,6996	,6163	,8490	,8703
A8	125,8039	736,6408	,2699	,5436	,8827
A9	125,2157	727,9325	,5107	,7508	,8740
AA10	123,5686	743,8502	,3281	,7869	,8789
AA11	123,9804	714,0196	,6245	,8085	,8709
AA12	124,3137	736,3796	,3867	,9004	,8773
AA13	124,4118	736,7671	,4938	,8325	,8748
AA14	122,3922	748,8031	,3651	,6237	,8778
AA15	123,8039	768,8008	,1123	,7433	,8853
AA16	123,2941	743,8118	,4068	,7573	,8768
AA17	123,7843	708,8525	,5533	,9011	,8723
AA18	124,0784	699,1937	,6957	,8610	,8683
AA19	124,1765	699,5082	,5254	,8023	,8733
AA20	123,2549	712,8337	,5413	,7526	,8728
AA21	124,5686	706,8102	,4966	,6704	,8742
AA22	122,5294	768,5341	,0932	,7248	,8871

Reliability Coefficients 22 items

Alpha = ,8800

Standardized item alpha = ,8848



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE LA ORIENTACIÓN AL DISTRIBUIDOR

N of Cases = 51,0

Item Means Variance
6,7770 1,2920

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	101,6863	489,2196	,5957	,8262	,8922
B11	103,1373	510,7208	,2731	,4464	,9067
B2	101,6863	500,7796	,5003	,7054	,8955
B3	100,8039	504,3608	,7117	,7277	,8912
B4	101,1765	498,8282	,5771	,7164	,8931
B5	100,8235	489,7882	,8041	,8770	,8875
B6	102,4118	466,8071	,7283	,8574	,8869
B7	100,8824	506,4659	,4138	,4524	,8986
B9	104,4902	505,3349	,3442	,4988	,9027
BB12	100,7647	482,6235	,7150	,6234	,8883
BB13	100,6471	492,6329	,6543	,5930	,8907
BB14	101,1569	474,7349	,7377	,7739	,8870
BB15	100,1961	501,3608	,6556	,7224	,8916
BB17	102,7059	464,8118	,7171	,6922	,8873
BB20	102,6078	495,2031	,4169	,4971	,9001
BB22	101,2941	484,8918	,6241	,7324	,8912

Reliability Coefficients 16 items

Alpha = ,8993 Standardized item alpha = ,9108



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

N of Cases = 51,0

Mean 5,7745
Variance ,4191

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	63,5294	282,8941	,6702	,6709	,8576
C2	63,9804	269,4996	,7760	,8295	,8500
C3	64,3922	275,7231	,6352	,7402	,8585
C4	63,2745	279,1231	,6096	,5893	,8602
C5	62,7255	299,4031	,4418	,4726	,8698
C6	62,6471	280,2329	,7034	,7224	,8557
CC10	64,6275	286,0784	,4937	,6367	,8676
CC11	63,5490	269,0125	,6867	,6327	,8548
CC12	63,2941	278,6918	,6602	,7369	,8574
CC7	62,7255	296,8831	,4028	,4844	,8724
CC8	63,4510	299,1325	,2582	,4871	,8862
CC9	64,0392	284,3984	,5329	,7068	,8650

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,8732 Standardized item alpha = ,8787

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL ENTORNO

N of Cases = 51,0

Item Means 4,4728
Variance 1,50

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	34,9020	199,9302	,6542	,7554	,8015
D2	34,6667	192,1467	,6756	,9119	,7968
D3	34,5294	193,6141	,6328	,9191	,8015
D4	35,3137	199,1796	,6504	,7557	,8015
DD5	35,8824	194,1059	,6067	,7396	,8045
DD6	35,6471	186,5929	,6728	,7918	,7958
DD7	35,6078	203,3631	,3693	,3208	,8376
DD8	37,2745	206,6431	,4620	,4597	,8211
DD9	38,2157	234,6525	,1500	,3979	,8475



Reliability Coefficients 9 items

Alpha = ,8302 Standardized item alpha = ,8309

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

N of Cases = 51,0

Item Means Variance

5,7843 1,3635

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
E1	51,1961	257,2408	,6506	,6916	,8839
E10	53,9412	253,6965	,5418	,5817	,8910
E2	50,9608	251,7984	,6696	,6527	,8822
E3	52,0196	239,2996	,7199	,7345	,8782
E4	52,3333	235,1467	,7572	,6938	,8753
E5	51,0196	256,6996	,6527	,7403	,8837
E6	53,8235	239,7082	,7074	,7286	,8791
E7	52,9020	243,2902	,6391	,6753	,8844
E8	51,5882	269,1271	,4686	,5002	,8942
E9	50,8039	256,5208	,5839	,5563	,8876

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,8945 Standardized item alpha = ,8947

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ANÁLISIS DEL MERCADO

N of Cases = 51,0

Item Means Variance
5,8487 1,0216

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	158,9608	1486,7984	,6285	,9416	,9327
A2	158,0588	1513,0165	,7482	,8185	,9320
A3	157,1176	1525,0659	,5674	,7258	,9336



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A4	158,4510	1488,7725	,6964	,8849	9319
A5	157,6078	1496,9631	,5858	,8399	,9333
A6	157,9020	1493,0102	,6067	,7893	,9330
A7	159,0784	1510,7537	,5349	,8798	,9340
A8	159,5686	1558,2902	,2377	,7294	,9388
A9	158,9804	1522,2196	,5985	,8739	,9333
B1	157,0196	1536,4596	,4471	,9322	,9350
B11	158,4706	1488,4541	,5544	,8038	,9339
B2	157,0196	1552,6596	,3726	,8975	,9358
B3	156,1373	1548,0408	,6030	,8127	,9337
B4	156,5098	1551,4949	,4189	,8881	,9352
B5	156,1569	1532,8149	,6311	,8949	,9332
B6	157,7451	1482,4337	,6664	,9141	,9322
B7	156,2157	1553,2125	,3480	,7409	,9362
B9	159,8235	1516,0682	,4619	,7779	,9351
C1	158,0000	1525,3600	,5836	,8221	,9334
C2	158,4510	1492,1325	,7075	,9185	,9318
C3	158,8627	1515,2008	,5347	,9163	,9340
C4	157,7451	1477,0337	,7658	,8872	,9310
C5	157,1961	1562,4808	,3649	,8198	,9357
C6	157,1176	1516,8659	,6311	,8823	,9329
D1	158,4118	1480,8871	,7515	,8764	,9312
D2	158,1765	1469,0682	,7186	,9628	,9315
D3	158,0392	1473,1184	,6794	,9630	,9320
D4	158,8235	1494,6682	,6584	,9049	,9324

Reliability Coefficients 28 items

Alpha = ,9358 Standardized item alpha = ,9386



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL MERCADO

N of Cases = 51,0

Item Means Variance
5,9424 1,8183

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
AA10	177,7843	1343,0125	,4620	,9157	,8945
AA11	178,1961	1317,8808	,6630	,9442	,8913
AA12	178,5294	1336,4941	,4977	,9318	,8938
AA13	178,6275	1350,5984	,5229	,8794	,8939
AA14	176,6078	1392,8831	,2034	,8435	,8982
AA15	178,0196	1380,7396	,2149	,8415	,8987
AA16	177,5098	1356,3349	,4640	,8594	,8947
AA17	178,0000	1330,8800	,4754	,9211	,8941
AA18	178,2941	1312,9718	,6358	,9382	,8914
AA19	178,3922	1308,4431	,5082	,9230	,8935
AA20	177,4706	1327,1341	,5141	,8286	,8935
AA21	178,7843	1315,5325	,4931	,8766	,8938
AA22	176,7451	1407,7937	,0484	,7956	,9023
BB12	176,5490	1314,2925	,6676	,8822	,8911
BB13	176,4314	1350,0502	,4707	,8799	,8945
BB14	176,9412	1334,4965	,4920	,8595	,8939
BB15	175,9804	1361,8596	,4611	,8263	,8949
BB17	178,4902	1306,4949	,5657	,8912	,8923
BB20	178,3922	1313,6831	,5004	,8665	,8936
BB22	177,0784	1332,2337	,4996	,9151	,8938
CC10	179,5490	1333,9325	,4679	,9005	,8943
CC11	178,4706	1308,7741	,5873	,8548	,8920
CC12	178,2157	1299,5325	,7377	,9261	,8898
CC7	177,6471	1357,7129	,3693	,8485	,8960
CC8	178,3725	1392,8384	,1073	,7620	,9019
CC9	178,9608	1318,1584	,5752	,8910	,8924
DD5	179,8431	1298,2149	,5871	,9169	,8918
DD6	179,6078	1292,4831	,5836	,9425	,8918
DD7	179,5686	1371,1302	,1726	,8880	,9018
DD8	181,2353	1325,2635	,4734	,8064	,8942
DD9	182,1765	1405,3082	,0894	,6692	,9004

Reliability Coefficients 31 items

Alpha = ,8978

Standardized item alpha = ,9026



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ANÁLISIS DEL CLIENTE FINAL

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,3508	4,1961	6,6471	2,4510	1,5841	,6393

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	6,0304	3,3718	8,9208	5,5490	2,6457	2,9966

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	43,3529	169,0329	,7682	,8156	,8240
A2	42,4510	191,2925	,6849	,4824	,8387
A3	41,5098	194,1349	,5234	,4954	,8497
A4	42,8431	175,4549	,7604	,7351	,8267
A5	42,0000	186,1600	,5060	,4821	,8522
A6	42,2941	173,7318	,7037	,6301	,8314
A7	43,4706	173,6541	,7337	,7179	,8284
A8	43,9608	203,4384	,2006	,2968	,8881
A9	43,3725	193,5584	,5482	,6070	,8477

Reliability Coefficients 9 items
Alpha = ,8589 Standardized item alpha = ,8685

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ACCIONES SOBRE EL CLIENTE FINAL

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	6,2956	5,4314	7,6078	2,1765	1,4007	,4638

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,5388	3,3671	8,5482	5,1812	2,5388	2,7104

Item-total Statistics



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
AA10	75,4118	253,4871	,3697	,6275	,8029
AA11	75,8235	240,4682	,6106	,6771	,7847
AA12	76,1569	252,0149	,3867	,8313	,8016
AA13	76,2549	257,6337	,4097	,6724	,8003
AA14	74,2353	264,6235	,2827	,4025	,8083
AA15	75,6471	251,9529	,3635	,5621	,8037
AA16	75,1373	249,8008	,5317	,7092	,7921
AA17	75,6275	235,8784	,5553	,8256	,7872
AA18	75,9216	231,1537	,6943	,8213	,7762
AA19	76,0196	223,5796	,6062	,7454	,7813
AA20	75,0980	250,1302	,3764	,6231	,8028
AA21	76,4118	230,0871	,5497	,5814	,7873
AA22	74,3725	267,6784	,1197	,6051	,8262

Reliability Coefficients 13 items

Alpha = ,8098 Standardized item alpha = ,8132

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ANÁLISIS DE LOS DISTRIBUIDORES

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	6,5316	3,9412	7,6275	3,6863	1,9353	1,5641

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,4181	2,3584	8,6918	6,3333	3,6854	4,2516

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	52,0392	136,5184	,6025	,7899	,7798
B11	53,4902	144,8149	,2974	,3373	,8266
B2	52,0392	139,5184	,5702	,5905	,7843
B3	51,1569	146,9349	,6801	,6939	,7819
B4	51,5294	142,9741	,5604	,5858	,7866
B5	51,1765	143,1882	,6692	,8110	,7786
B6	52,7647	126,4635	,7037	,8084	,7638
B7	51,2353	151,2635	,3079	,3920	,8162
B9	54,8431	139,3749	,4222	,3981	,8058

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = ,8108 Standardized item alpha = ,8335

**FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ACCIONES SOBRE LOS DISTRIBUIDORES**

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	7,0924	5,7255	8,2353	2,5098	1,4384	,9381

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,4940	3,0635	8,0282	4,9647	2,6206	3,0183

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
BB12	41,9804	113,9396	,7092	,5296	,8450
BB13	41,8627	117,4808	,6821	,5380	,8494
BB14	42,3725	109,9584	,7343	,6276	,8406
BB15	41,4118	121,4071	,7053	,5968	,8502
BB17	43,9216	103,8737	,7338	,6072	,8403
BB20	43,8235	118,7482	,4032	,2383	,8925
BB22	42,5098	111,4149	,6904	,5473	,8465

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = ,8708

Standardized item alpha = ,8818

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,8693	4,9020	6,6471	1,7451	1,3560	,4744

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,9060	3,8902	6,0102	2,1200	1,5450	,7707

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	29,4510	81,9725	,5250	,4889	,8655
C2	29,9020	69,1302	,8177	,7885	,8136
C3	30,3137	71,0596	,6935	,6620	,8379
C4	29,1961	72,4408	,6790	,4840	,8404
C5	28,6471	84,1129	,4901	,3541	,8704
C6	28,5686	73,6502	,7790	,6684	,8236

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8659

Standardized item alpha = ,8644



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ACCIONES SOBRE LA COMPETENCIA

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,6797	4,6667	6,5686	1,9020	1,4076	,4261

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	6,1865	5,0800	8,4149	3,3349	1,6565	1,5265

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
CC10	29,4118	68,2871	,5269	,4997	,6823
CC11	28,3333	61,4267	,6930	,5774	,6288
CC12	28,0784	70,9537	,5236	,5190	,6856
CC7	27,5098	77,6549	,3289	,3668	,7351
CC8	28,2353	77,3435	,1990	,2882	,7861
CC9	28,8235	65,1082	,6439	,5558	,6486

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,7356 Standardized item alpha = ,7449

FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,4020	4,9412	5,7255	,7843	1,1587	,1180

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	6,5049	5,5929	7,4831	1,8902	1,3380	,8832

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	16,2549	54,7937	,7682	,6826	,9408
D2	16,0196	46,2196	,9349	,8886	,8869
D3	15,8824	45,5459	,9277	,8801	,8895
D4	16,6667	54,0267	,7740	,6837	,9391

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,9359 Standardized item alpha = ,9348



FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ACCIONES BASADAS EN EL ENTORNO

N of Cases = 51,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,7294	2,0392	4,6471	2,6078	2,2788	1,3613

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
DD5	14,2745	63,7231	,5985	,7136	,6752
DD6	14,0392	56,9984	,7360	,7507	,6164
DD7	14,0000	63,9600	,4405	,2055	,7434
DD8	15,6667	69,2667	,4925	,2971	,7144
DD9	16,6078	80,2831	,3445	,2562	,7585

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,7504 Standardized item alpha = ,7492



ANEXO Nº2.- CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA Y LOS DIFERENTES COMPONENTES DE LA MISMA

- - Correlation Coefficients - -

Items escala OCF	OCF	OCOMP	ODIST	OENT	COORD	OM
A1	,7289**	,4203**	,2229	,5085**	,5642**	,6404**
A2	,7799**	,6301**	,4785**	,7510**	,5233**	,7546**
A3	,5122**	,4264**	,3194*	,3822**	,3021*	,4493**
A4	,7096**	,6511**	,4069**	,5443**	,5630**	,7026**
A5	,6053**	,4611**	,4770**	,5010**	,6233**	,6471**
A6	,6960**	,3631**	,3456*	,4867**	,5372**	,6018**
A7	,7127**	,4694**	,1554	,4594**	,4128**	,5710**
A8	,3790**	,2204	,1787	,2488	,1408	,2646
A9	,5918**	,6213**	,4548**	,4312**	,3134*	,5327**
AA10	,3688**	,5294**	,4928**	,2980*	,2148	,3835**
AA11	,6463**	,5616**	,4569**	,4876**	,4932**	,6216**
AA12	,4316**	,5321**	,2811*	,3163*	,2099	,4005**
AA13	,5363**	,5528**	,3393*	,4727**	,3797**	,5440**
AA14	,4180**	,2461	,0973	,2513	,3114*	,3518*
AA15	,1267	-,0574	,2642	-,0210	-,0113	,0019
AA16	,4162**	,2297	,5208**	,2464	,4576**	,4078**
AA17	,5871**	,1440	,4605**	,3324*	,6352**	,5224**
AA18	,7099**	,3417*	,5282**	,3869**	,6863**	,6339**
AA19	,5568**	,1845	,5070**	,4565**	,4034**	,4635**
AA20	,6067**	,3999**	,5260**	,5243**	,4770**	,5773**
AA21	,5338**	,1822	,4249**	,4544**	,4903**	,4941**
AA22	,1620	,1142	,0584	,1162	-,1199	,0447
Items						
escala OCOMP						
C1	,5062**	,7299**	,4574**	,4167**	,3676**	,5600**
C2	,6019**	,8237**	,4287**	,5620**	,4472**	,6783**
C3	,4910**	,7119**	,2595	,4750**	,3278*	,5523**
C4	,5853**	,6885**	,6565**	,7074**	,5341**	,7199**
C5	,2014	,5267**	,4160**	,2637	,1901	,3272*
C6	,5369**	,7585**	,3878**	,5426**	,4768**	,6556**
CC7	,3279*	,5041**	,4286**	,3175*	,3126*	,4154**
CC8	,0217	,4034**	,1423	,1106	,0003	,1352
CC9	,4432**	,6239**	,2612	,4495**	,3600**	,5269**
CC10	,4256**	,5926**	,2119	,4063**	,1636	,4202**
CC11	,5714**	,7574**	,4288**	,4768**	,3623**	,5955**
CC12	,7071**	,7270**	,5462**	,6964**	,6434**	,7980**
Items						
escala ODIST						
B1	,3183*	,2381	,6427**	,3580**	,3602**	,3799**
B2	,3501*	,1832	,5478**	,4022**	,2386	,3345*
B3	,4638**	,3955**	,7351**	,4499**	,4807**	,5263**
B4	,5093**	,2172	,6223**	,3497*	,3739**	,4185**
B5	,5231**	,5106**	,8330**	,4364**	,5174**	,5787**
B7	,2994*	,4995**	,4934**	,3155*	,3194*	,4106**
B6	,5393**	,4398**	,7668**	,5225**	,5597**	,6072**
B9	,6053**	,2952*	,4207**	,3627**	,4751**	,5043**
B11	,5813**	,5445**	,3674**	,4750**	,1880	,4712**



BB12	,5104**	,5640**	,7701**	,4398**	,5134**	,5884**
BB13	,2844*	,4225**	,7171**	,3106*	,3999**	,4212**
BB14	,3987**	,2684	,7934**	,2985*	,5407**	,4635**
BB15	,2008	,3182*	,7135**	,1849	,3772**	,3325*
BB17	,4769**	,4525**	,7852**	,3594**	,6360**	,5828**
BB20	,3581**	,2805*	,5282**	,3627**	,3307*	,3875**
BB22	,2685	,3754**	,7033**	,2779*	,3740**	,3860**

- - Correlation Coefficients - -

	OCF	OCOMP	ODIST	OENT	COORD	OM
Itmes						
escala OENT						
D1	,6565**	,5394**	,5733**	,7687**	,5323**	,7151**
D2	,6024**	,5736**	,5571**	,8061**	,5066**	,7119**
D3	,6121**	,5137**	,5043**	,7779**	,5442**	,7071**
D4	,5897**	,4700**	,5406**	,7681**	,5237**	,6802**
DD5	,5020**	,5870**	,4637**	,6865**	,2588	,5552**
DD6	,4773**	,6076**	,4604**	,7355**	,4040**	,6304**
DD7	,3486*	,1246	-,0773	,5086**	,2338	,3481*
DD8	,4297**	,4240**	,2711	,5612**	,3053*	,4838**
DD9	,0161	,2524	,0059	,2405	,1182	,1839
Items						
escala COORD						
E1	,4118**	,4088**	,5820**	,4118**	,7171**	,6075**
E2	,5583**	,2654	,5551**	,3245*	,7383**	,5873**
E3	,5658**	,3721**	,5400**	,3987**	,7890**	,6577**
E4	,6122**	,3912**	,5033**	,5296**	,8194**	,7224**
E5	,3559*	,2646	,3429*	,3232*	,7193**	,5361**
E6	,5766**	,3598**	,3143*	,4761**	,7796**	,6751**
E7	,6209**	,4716**	,5399**	,3845**	,7271**	,6635**
E8	,3808**	,4536**	,4222**	,3491*	,5588**	,5272**
E9	,6021**	,5795**	,4088**	,6042**	,6681**	,7239**
E10	,4437**	,2187	,4524**	,4160**	,6427**	,5375**

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (2-tailed)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

OCF = Orientación al Cliente final

ODIST = Orientación al Distribuidor

OCOMP = Orientación a la Competencia

OENT = Orientación al Entorno

COORDINA = Coordinación interfuncional



ANEXO Nº3.- FIABILIDAD DE LAS ESCALAS INNOVACIÓN Y COSTES BAJOS

Fiabilidad de la escala Innovación

Variables:

- 1. F1 OFERTA AMPLIA E INNOVADORA
- 2. G7 IMAGEN INNOVADORA
- 3. H9 FLEXIBILIDAD
- 4. I14 DESARROLLO NUEVOS PRODUCTOS

		Mean	Std Dev	Cases
1.	F1	5,9400	2,4278	50,0
2.	G7	6,1600	2,5504	50,0
3.	H9	6,6600	2,0062	50,0
4.	I14	6,1600	2,1031	50,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
F1	18,9800	30,5506	,7208	,5912	,7659
G7	18,7600	29,0841	,7344	,5895	,7603
H9	18,2600	36,1555	,6470	,4371	,8021
I14	18,7600	36,6351	,5786	,3688	,8275

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,8351

Fiabilidad de la escala Costes Bajos

Variables:

- 1. H8 COSTES BAJOS
- 2. I11 CONTROL COSTES

		Mean	Std Dev	Cases
1.	H8	7,0392	2,3576	51,0
2.	I11	6,5686	2,1378	51,0



Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
H8	6,5686	4,5702	,6701	,4490	.
I11	7,0392	5,5584	,6701	,4490	.

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,8001 Standardized item alpha = ,8024



ANEXO N°4.- RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE TODAS LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO DE OM

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
A1	4,80	2,67	0	10	51	MEDIDA DE GRADO DE SATISFAC.
A2	5,71	1,84	2	9	51	EVOLUCIÓN DE NECESIDADES
A3	6,65	2,11	3	10	51	FACTORES SOBRE DECISIÓN
A4	5,31	2,40	0	10	51	DETECTAR APARICIÓN DE N. SEG.
A5	6,16	2,63	0	10	51	LOS ROLES EN LA COMPRA
A6	5,86	2,63	0	10	51	LOS PROBLEMAS DE CLIENTES
A7	4,69	2,55	0	10	51	SEGUIR EVOLUCIÓN DE IMAGEN
A8	4,20	2,99	0	10	51	CALCULO DE LA RENTABILIDAD
A9	4,78	2,07	1	10	51	SEGUIR EVOLUCIÓN DE PREFEREN.
AA10	6,43	2,26	0	10	51	OFRECER SOLUCIONES ADAPTADAS
AA11	6,02	2,12	0	9	51	NECESIDADES FUTURAS
AA12	5,69	2,28	0	10	51	PRODUCTOS INNOVADORES
AA13	5,59	1,83	2	10	51	RÁPIDOS PARA RESPONDER
AA14	7,61	1,86	2	10	51	RESPUESTAS A LAS QUEJAS
AA15	6,20	2,38	0	10	51	AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS
AA16	6,71	1,89	3	10	51	RESPONDER A PROBLEMAS
AA17	6,22	2,52	1	10	51	DEFINIR UN PLAN DE MKG.
AA18	5,92	2,31	1	10	51	BIEN APLICADO EL PLAN
AA19	5,82	2,92	0	10	51	DISMINUIR COSTES DE ADQUIS.
AA20	6,75	2,44	1	10	51	INFORMACIÓN A CLIENTES
AA21	5,43	2,82	0	10	51	COMUNICACIÓN SEGMENTADA
AA22	7,47	2,66	0	10	51	ABANDONO DE SEGMENTOS
B1	6,75	2,32	2	10	51	MEDIR SATISFACCIÓN
B2	6,75	2,23	0	10	51	SEGUIR EVOLUCIÓN DE NECES.
B3	7,63	1,54	5	10	51	CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS
B4	7,25	2,05	0	10	51	COMPATIBILIDAD DE ESTRATEGIAS
B5	7,61	1,77	3	10	51	CONOCIMIENTO DE PROBLEMAS
B6	6,02	2,61	0	10	51	SEGUIR NUESTRA IMAGEN
B7	7,55	2,35	2	10	51	CALCULO RENTABILIDAD DIST.
B8	6,73	2,76	0	10	45	CALCULO RENTABILIDAD
B9	3,94	2,77	0	10	51	OPINIÓN DE CLIENTES S. DIST.
B10	4,36	2,27	0	10	45	OPINIÓN DE CLIENTES S
B11	5,29	2,95	0	10	51	NUEVAS FORMAS DE DIST.
BB12	7,67	2,18	2	10	51	GERENTES COMPROMETIDOS
BB13	7,78	2,03	2	10	51	TRATAMIENTO MEDIADORES
BB14	7,27	2,35	1	10	51	INFORMAMOS SOBRE ESTRATEGIA
BB15	8,24	1,75	4	10	51	FORMACIÓN DISTRIBUIDORES
BB16	7,63	2,55	0	10	43	FORMACIÓN VENDEDORES
BB17	5,73	2,71	1	10	51	CONSULTA OPINIÓN DIST.
BB18	5,25	2,95	0	10	44	OPINIÓN VENDEDORES
BB19	7,18	2,98	0	10	49	CANCELAMOS RELACIONES
BB20	5,82	2,83	0	10	51	MODIFICACIÓN ATRIBUTOS
BB21	6,40	2,97	0	10	48	CONVENCIMIENTO SOBRE
BB22	7,14	2,38	0	10	51	QUEJAS PLANTEADAS
C1	5,76	2,06	2	10	51	CONOCER ESTRATEGIAS Y OBJ.
C2	5,31	2,30	0	10	51	CONOCER PUNTOS FUERTES
C3	4,90	2,45	0	10	51	CONOCER LA POLÍTICA MKG.
C4	6,02	2,39	1	10	51	DETECTAR AMENAZA DE SUBST.
C5	6,57	1,97	2	10	51	CONOCEMOS PERFORMANCE
C6	6,65	2,08	3	10	51	CONOCEMOS CARACTERÍSTICAS



Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
CC7	6,57	2,26	0	10	51	RESPONDEMOS AMENAZAS
CC8	5,84	2,90	0	10	51	RESPONDEMOS AMENAZAS
CC9	5,25	2,41	0	10	51	SORPRENDER A LA COMPETENCIA
CC10	4,67	2,47	0	10	51	BENCHMARKING
CC11	5,75	2,57	0	10	51	COMPORTAMIENTO COMPETIDORES
CC12	6,00	2,25	1	10	51	DIFERENCIACIÓN PRODUCTOS
D1	5,35	2,36	1	10	51	SEGUIR CAMBIOS ENTORNO
D2	5,59	2,67	1	10	51	FACTORES SENSIBLES
D3	5,73	2,74	0	10	51	FACTORES DE RIESGO
D4	4,94	2,41	0	10	51	INDICADORES PREVIOS
DD5	4,37	2,80	0	10	51	DEFENDER INTERESES
DD6	4,61	2,94	0	10	51	UTILIDAD SOCIAL
DD7	4,65	3,32	0	10	51	MÉTODO DE ESCENARIOS
DD8	2,98	2,67	0	10	51	GESTIÓN DE CRISIS
DD9	2,04	2,16	0	8	51	ECOLOGÍA
E1	6,65	2,10	2	10	51	DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN
E2	6,88	2,28	2	10	51	ELABORACIÓN CONCERTADA
E3	5,82	2,65	0	10	51	COMPROMISO SERVICIO A MERCADO
E4	5,51	2,71	0	10	51	REUNIONES INTER-FUNCIONAL
E5	6,82	2,11	2	10	51	INTERCAMBIOS INFORMALES
E6	4,02	2,67	0	10	51	INFORMACIÓN SOBRE CONT.SATISF.
E7	4,94	2,74	0	10	51	ESTÍMULOS CONTACTOS DIRECTOS
E8	6,25	2,08	0	10	51	MERCADO DETERMINA CARACTERIST.
E9	7,04	2,32	3	10	51	IMAGEN COHERENTE
E10	3,90	2,60	0	10	51	INCENTIVO SOBRE SATISFACCIÓN



ANEXO Nº5.- CUESTIONARIO Y CARTAS DE PRESENTACIÓN



Muy Señor mío:

Me dirijo a Ud. para solicitarle su colaboración con la investigación que estamos realizando desde esta universidad, con la participación también de la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), sobre **estrategias de Marketing de las entidades aseguradoras en España.**

Esta investigación tiene su antecedente en una encuesta realizada sobre el sector asegurador en Bélgica, que deseamos extender a España y a otros países de Europa, con la finalidad de estudiar el desarrollo e importancia del marketing para este sector.

Su empresa forma parte de la muestra de entidades aseguradoras que operan en España, que hemos seleccionado de manera científica. Desearíamos que, si Ud. no encuentra inconveniente, el cuestionario fuese respondido por **dos personas** de su empresa, por el responsable de Marketing y por otro directivo perteneciente a otra función, con la finalidad de tener una visión más general y amplia de la estrategia. Nosotros nos encargaremos de contactarlo para conocer los nombres de las personas que responderán al cuestionario, que para ser contestado requiere aproximadamente 30 minutos.

Le aseguramos un **estricto tratamiento confidencial** de la información, ya que ninguna empresa ni encuestado será individualizado en el análisis. Un informe con **los resultados globales** de la investigación le será enviado a **todas las empresas que hayan aceptado colaborar con la investigación.**

Le adjuntamos también cartas de presentación de las universidades participantes en este estudio, donde se señalan los fines académicos de la misma.



Nos comunicaremos con Ud, para saber si acepta participar en la investigación y conocer los nombres de las personas que responderán al cuestionario.

Le agradecemos desde ya su valiosa colaboración y le saludamos muy atentamente.

Nora Lado Cousté

Prof. de Gestión Comercial
Dep. de Economía de la Empresa
Universidad Carlos III de Madrid
c/Madrid 126 - 28903 Getafe
Tel. (91) 624.96.42
Fax (91) 624.96.08



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA EMPRESAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA

Esta encuesta pertenece a un proyecto de investigación sobre las estrategias de marketing de las empresas aseguradoras en España. Busca estudiar el grado de aplicación del marketing y las dificultades encontradas por las empresas en su implementación. La investigación planteada tiene sus antecedentes en estudios realizados en Estados Unidos y, más concretamente sobre el sector asegurador en Bélgica.

Con la finalidad de extenderlo a España y en el marco de la tesis doctoral de la prof. Nora Lado, solicitamos su participación y colaboración con este estudio.

Finalmente, deseamos agradecerle su valiosa contribución a la investigación presentada, de cuyos resultados recibirá puntual información.

Dr. D. Ignacio Cruz Roche
Director del Departamento de
Financiación e Investigación
Comercial
Universidad Autónoma de Madrid



Fundación MAPFRE Estudios

Université Catholique de Louvain
Faculté des Sciences Economiques,
Sociales et Politiques



**Institut d'Administration
et de Gestion**

Nos es grato dirigimos a usted para presentarles a la profesora Nora Lado Cousté, quien se encuentra colaborando con L'Université Catholique de Louvain (Bélgica) en una investigación sobre El Marketing en las Empresas de Seguros. Este estudio tiene sus antecedentes en el sector belga de seguros y con la finalidad de conocer la realidad europea, también deseamos extenderlo a España.

Dentro de este estudio nosotros tenemos interés en contar con la participación de vuestra Empresa. Para lo cual, les agradeceríamos por las facilidades e información que brinden a nuestra colaboradora.

La información que nos provea es confidencial y será utilizada solamente con fines académicos. Si usted tuviera interés en conocer los resultados preliminares de esta investigación, sírvase poner su nombre y dirección al final del cuestionario. Caso contrario, omita esa información

Si usted tuviera necesidad que aclaremos algún punto le agradeceríamos que nos lo haga saber, para establecer una cita con la responsable de nuestra investigación en España.

A la espera de su colaboración, de usted cordialmente:

Dr. Jean-Jacques Lambin

----- Institut d'Administration et de Gestion -----
----- 1, place des Doyens • B-1348 Louvain-la-Neuve (Belgique) -----
----- Tél. (010) 47 8300 - 47 83 15 - 47 ----- • Fax (010) 47 8324 -----



AVISO IMPORTANTE: SE RUEGA LEER ATENTAMENTE ESTA NOTA ANTES DE RESPONDER AL CUESTIONARIO

PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO
"LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LOS RESULTADOS (PERFORMANCE)"

Le agradeceríamos que utilice la escala de 0 a 10 para indicarnos en qué medida las proposiciones presentadas en este cuestionario describen correctamente el funcionamiento real de su empresa. Le solicitamos responder exclusivamente para los seguros de masa o a "particulares". Hemos excluido del análisis los seguros destinados a las empresas. Sus respuestas estarán relacionadas al seguro NO VIDA (automóviles, hogar, accidentes, salud y riesgos diversos) y/o al seguro de VIDA, según la naturaleza de su función. Si ésta cubre las dos áreas, le pediríamos que responda dando una nota global que resuma su opinión sobre los seguros NO VIDA y de VIDA. Por favor, precise a continuación el o los ramos por el o los cual(es) usted responderá:

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|---|----------------|--------------------------|---|
| • VIDA | <input type="checkbox"/> | ① | • MULTIRIESGOS | <input type="checkbox"/> | ④ |
| • AUTOMÓVILES | <input type="checkbox"/> | ② | • DECESOS | <input type="checkbox"/> | ⑤ |
| • ASISTENCIA SANITARIA | <input type="checkbox"/> | ③ | • OTROS | <input type="checkbox"/> | ⑥ |

Una nota de 0 significa que la proposición "no corresponde en nada" a la realidad de su empresa; una nota de 10 significa que ella "corresponde totalmente". Las notas intermedias le permitirán matizar su opinión. Estas notas deberán ser anotadas en el espacio disponible a la izquierda de cada proposición.

Nuestras proposiciones tratan de describir un estado de los hechos, por consiguiente le solicitamos que usted, dentro del contexto de las funciones que ejerce, nos dé su opinión personal sobre la medida en que estas proposiciones reflejan la realidad del funcionamiento de su empresa. Sus percepciones son las que cuentan considerando que no existen ni buenas ni malas respuestas.

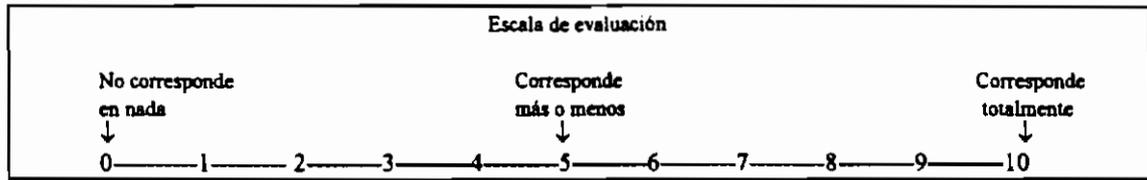
Le rogamos responda a cada proposición, aún si no está totalmente seguro de su opinión. El espacio disponible a la derecha de cada proposición le permite otorgar un grado de confianza o de certeza a su opinión. Para ello, usted puede conceder una puntuación que va de 1 a 5, en donde el 1 significa "muy inseguro de mi respuesta", la nota 3 significa "dudo" y la nota 5 significa "completamente seguro de mi respuesta". En el caso en que usted estime que la proposición no es apropiada para su empresa o que usted piense que no puede responder, le pedimos que marque el círculo que figura al extremo derecho de cada proposición.

Las respuestas a este cuestionario no serán tratadas individualmente por empresa, por consiguiente el carácter confidencial está totalmente garantizado. Después de la fase de análisis, le remitiremos a su empresa un informe con los resultados globales.

El pretest de este cuestionario ha mostrado que el tiempo medio requerido para su respuesta ha sido de media hora. Le agradecemos anticipadamente por su buena disposición para concedernos ese tiempo. La última página del cuestionario está reservada para los comentarios que usted desee hacernos llegar.

El cuestionario se ha dividido en ocho grandes partes:

- ① su empresa y sus clientes finales
- ② su empresa y sus distribuidores (mediadores y distribuidores directos)
- ③ su empresa y sus competidores
- ④ su empresa y su entorno
- ⑤ la coordinación entre el marketing y las otras funciones empresariales
- ⑥ su empresa y su estrategia
- ⑦ la descripción de la función marketing en su empresa
(únicamente para el responsable de Marketing)



❶ LOS CLIENTES FINALES

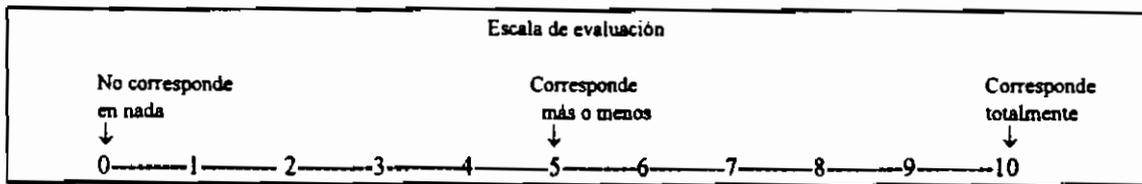
Las proposiciones siguientes se refieren al cliente final, es decir al consumidor o utilizador de vuestros productos/servicios y no al cliente intermediario o distribuidor, el cual será objeto del punto 2. En el sector de seguros, el cliente final es el asegurado y/o tomador y el distribuidor es el mediador (agente, corredor) o distribuidor directo.

A. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES FINALES:

Evaluación (0 a 10)		No permanente/No sé Grado de certeza (1 a 5)	
↓	En nuestra Empresa.....	↓	↓
_____	1.1 Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.	_____	0
_____	1.2 Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).	_____	0
_____	1.3 Conocemos muy bien los factores que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes	_____	0
_____	1.4 Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado; es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades	_____	0
_____	1.5 Analizamos los diferentes papeles que intervienen en el proceso de compra de nuestros clientes: <i>quién aconseja? quién decide? quién es el asegurado y quién el tomador?</i>	_____	0
_____	1.6 Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios.	_____	0
_____	1.7 Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos y/o servicios en el mercado (clientes actuales y potenciales)	_____	0
_____	1.8 Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por cada cliente	_____	0
_____	1.9 Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios	_____	0

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL CLIENTE FINAL

_____	1.10 Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos y/o servicios estándar.	_____	0
_____	1.11 Estudiamos el concepto de los productos y/o servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales)	_____	0
_____	1.12 Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores	_____	0
_____	1.13. Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes finales	_____	0
_____	1.14 Respondemos rápidamente a las quejas formuladas por los clientes .	_____	0
_____	1.15. Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos identificados	_____	0
_____	1.16. Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestro producto/servicio.	_____	0
_____	1.17 Desarrollamos un plan de marketing, el cual coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la distribución, la comunicación y el precio.	_____	0
_____	1.18 A parte de las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing es muy bien aplicado en su conjunto.	_____	0



	Evaluación (0 a 10) ↓ En nuestra Empresa.....	Grado de certeza (1 a 5) ↓	No pertinente/No sé ↓
-----	1.19 Nos esforzamos en disminuir los costes de adquisición no monetarios de nuestros productos/servicios: búsqueda de información, comparación de productos/servicios, trámites y procedimientos a efectuar....	-----	0
-----	1.20 Brindamos información completa a nuestros clientes, con el objetivo que usen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos.	-----	0
-----	1.21 Todas nuestras acciones de comunicación, de promoción y de venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes.	-----	0
-----	1.22 No dudamos en abandonar los segmentos de mercado que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa	-----	0

② LOS DISTRIBUIDORES (mediadores y distribuidores directos)

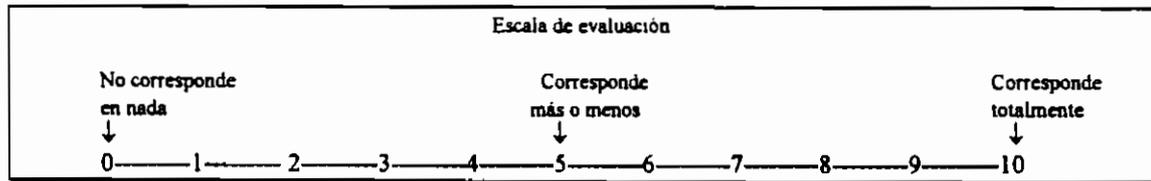
A. ANÁLISIS DE LOS DISTRIBUIDORES

En nuestra Empresa.....

-----	2.1 Disponemos de medidas para evaluar el grado de satisfacción de nuestros distribuidores con respecto a nuestra relación comercial.	-----	0
-----	2.2 Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades de nuestros distribuidores.	-----	0
-----	2.3 Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros distribuidores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos	-----	0
-----	2.4 Analizamos la compatibilidad de nuestra estrategia de marketing y de nuestros productos con los objetivos de nuestros distribuidores	-----	0
-----	2.5 Conocemos con precisión los problemas que pueden traer a nuestros distribuidores la comercialización de nuestros productos/servicios	-----	0
-----	2.6 Disponemos de una información completa y actualizada para poder seguir la imagen que tienen nuestros distribuidores de nuestros productos/servicios.	-----	0
-----	2.7 Disponemos de un sistema que nos permite calcular la rentabilidad generada por cada distribuidor.	-----	0
-----	2.8 Disponemos de un sistema que nos permite calcular la rentabilidad generada por cada punto de venta directa.	-----	0
-----	2.9 Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes piensan de nuestros mediadores.	-----	0
-----	2.10 Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes piensan de nuestros canales directos.	-----	0
-----	2.11 Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra empresa de formas nuevas y alternativas de distribución	-----	0

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LOS DISTRIBUIDORES (mediadores y venta directa)

-----	2.12 Los gerentes están muy comprometidos en el contacto que mantiene la empresa con nuestros distribuidores	-----	0
-----	2.13 Tratamos a nuestros mediadores como si fueran nuestros verdaderos clientes	-----	0
-----	2.14 Informamos completamente a nuestros distribuidores sobre las orientaciones de nuestra estrategia de marketing	-----	0
-----	2.15 Organizamos sesiones de formación para nuestros mediadores, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes	-----	0



Evaluación (0 a 10) ↓	En nuestra Empresa.....	Grado de certeza (1 a 5) ↓	No pertinente/No sé ↓
_____	2.16 Organizamos sesiones de formación para nuestro personal de venta directa, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes	_____	0
_____	2.17 Siempre consultamos la opinión de nuestros mediadores antes de introducir un nuevo producto/servicio.	_____	0
_____	2.18 Siempre consultamos la opinión de nuestro personal de venta directa antes de introducir un nuevo producto/servicio	_____	0
_____	2.19 Cancelamos las relaciones con aquellos distribuidores que ponen en peligro la rentabilidad de la firma.	_____	0
_____	2.20 Modificamos los atributos de nuestro producto/servicio para adaptarlo a las necesidades de nuestros distribuidores	_____	0
_____	2.21 Desarrollamos acciones para convencer a nuestros distribuidores sobre los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa	_____	0
_____	2.22 Actuamos rápidamente para satisfacer las quejas planteadas por nuestros distribuidores	_____	0

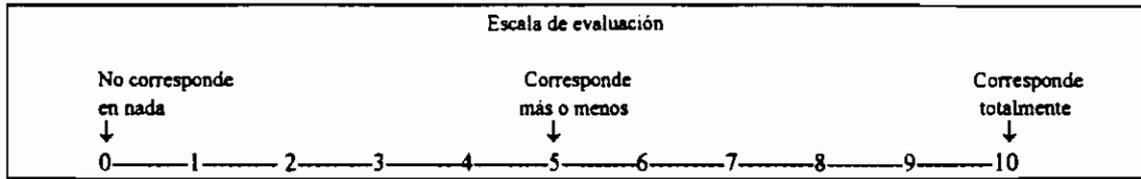
③ LA COMPETENCIA

A. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

_____	3.1 Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores más peligrosos.	_____	0
_____	3.2 Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos	_____	0
_____	3.3 Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (productos/servicios, precio, comunicación, distribución...) de nuestros competidores los más peligrosos	_____	0
_____	3.4 Las informaciones que recogemos nos permiten detectar las amenazas que nos representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros.	_____	0
_____	3.5 Conocemos bien la performance y los resultados económicos y de mercado de nuestros competidores	_____	0
_____	3.6 Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia	_____	0

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA COMPETENCIA

_____	3.7 Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros clientes finales	_____	0
_____	3.8 Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros distribuidores	_____	0
_____	3.9 Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia	_____	0
_____	3.10 Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño (benchmarking)	_____	0
_____	3.11 Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestro(s) competidor(es) más peligroso(s)	_____	0
_____	3.12 Nuestros productos se diferencian de los competidores en características importantes para el comprador	_____	0



④ EL ENTORNO

A. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

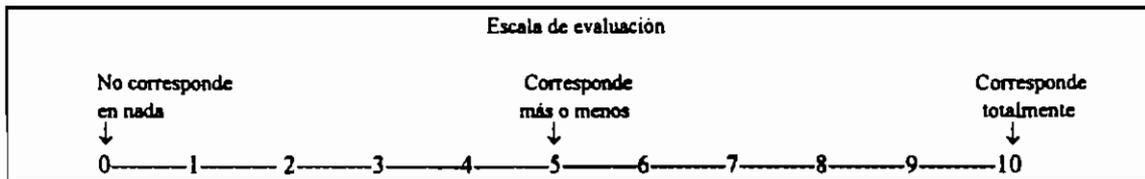
	Evaluación (0 a 10) ↓ En nuestra Empresa.....	Grado de certeza (1 a 5) ↓	No pertinente/No sé ↓
_____	4.1 Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, social, tecnológico,...	_____	0
_____	4.2 Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio	_____	0
_____	4.3 Hemos identificado los principales factores de riesgo que pueden ocurrir y afectar en nuestro entorno	_____	0
_____	4.4 Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y factores de riesgo	_____	0

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL ENTORNO

_____	4.5 Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de la información y la influencia de los grupos de presión importantes, tales como las asociaciones de consumidores, los sindicatos, los partidos políticos....	_____	0
_____	4.6 Participamos activamente en acciones cuyo objetivo es mostrar a la opinión pública la utilidad social de nuestro sector	_____	0
_____	4.7 En la elaboración de nuestro plan estratégico utilizamos el método de escenarios, y definimos una o varias estrategias alternativas.	_____	0
_____	4.8 Para hacer frente a imprevistos, hemos desarrollado un procedimiento de gestión de crisis.	_____	0
_____	4.9 Desarrollamos estrategias que consideran a la ecología como un elemento de la misma.	_____	0

⑤ LA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

_____	5.1 Las informaciones importantes sobre el mercado siempre son difundidas a todas las áreas funcionales de la empresa.	_____	0
_____	5.2 Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones de la empresa.	_____	0
_____	5.3 Hemos implementado acciones para que cada persona de la empresa se sienta personalmente al servicio del mercado.	_____	0
_____	5.4 Organizamos reuniones inter-funcionales para analizar todas las informaciones importantes sobre el mercado que están disponibles.	_____	0
_____	5.5 Estimulamos los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa..	_____	0
_____	5.6 Hemos implantados procedimientos para que cada función reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes	_____	0
_____	5.7 Los contactos directos con los clientes son estimulados en todos los niveles de la organización y para todas las funciones	_____	0
_____	5.8 Las informaciones provenientes del mercado son las que determinan las características de nuestros productos/servicios.	_____	0



	Evaluación (0 a 10) ↓ En nuestra Empresa.....	Grado de certeza (1 a 5) ↓	No pertinente/No sí ↓
_____	5.9 Los mensajes comunicados por la publicidad, las promociones y las relaciones públicas, son coordinadas con la finalidad de dar una imagen coherente de nuestra organización.	_____	0
_____	5.10 En los sistemas de evaluación, de incentivos y promociones del personal se toma en consideración indicadores sobre la contribución a la satisfacción de los clientes.	_____	0

⑥ LA ESTRATEGIA

En comparación con las otras empresas aseguradoras nuestra oferta de productos/servicios se caracteriza, principalmente, por:

_____	6.1 Es una oferta de productos/servicios amplia innovadora y en continua expansión hacia nuevos mercados.	_____	0
_____	6.2 Es una oferta de productos servicios estable y concentrada en ciertos ramos.	_____	0
_____	6.3 Es una oferta de productos/servicios en estado de transición, que incorpora cambios cuando es forzada por el entorno	_____	0

En el mercado, en comparación con las otras empresas aseguradoras, mi empresa tiene imagen de:

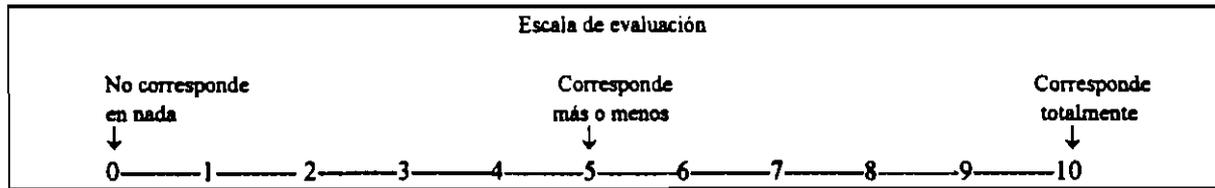
_____	6.4 Ofrecer productos y servicios con primas competitivas	_____	0
_____	6.5. Adoptar nuevas ideas e innovaciones siempre previo riguroso análisis	_____	0
_____	6.6 Reaccionar a las oportunidades o a las amenazas para mantener su posición	_____	0
_____	6.7 Innovadora y creativa.	_____	0

Uno de los más importantes objetivos de nuestra empresa, en comparación con otras aseguradoras, es nuestra dedicación y compromiso con:

_____	6.8 Mantener los costes lo más bajo posible	_____	0
_____	6.9 Flexibilidad e innovación, aseguramos de disponer del personal y los recursos requeridos para desarrollar nuevos productos/servicios	_____	0
_____	6.10 Estar seguros de mantenernos protegidos de las principales amenazas del entorno.	_____	0

Con respecto a otras entidades aseguradoras, nuestros gerentes tienden a dedicarse a:

_____	6.11 Mantener una sólida posición financiera, a través del control interno de los costes	_____	0
_____	6.12 Analizar oportunidades en el mercado y seleccionar aquellas que ofrecen un adecuado potencial, siempre cuidando mantener la posición financiera.	_____	0
_____	6.13 Resolver los problemas urgentes que plantea el corto plazo.	_____	0
_____	6.14 Desarrollar nuevos productos y servicios y expandirse hacia nuevos mercados	_____	0



Evaluación (0 a 10) ↓ **Los procedimientos que se utilizan en mi empresa para evaluar la performance, para el control, pueden ser descritos como:**

Grado de certeza (1 a 5) ↓
No pertinente/No sé ↓

	6.15 Descentralizados y participativos, motivando a diferentes miembros de la organización a participar.		0
	6.16 Muy orientados a rendir cuentas a los requerimientos que necesitan atención inmediata.		0
	6.17 Centralizados en el caso de los productos y servicios ya establecidos, más participativos en nuevas áreas y productos.		0
	6.18 Muy centralizados y fundamentalmente responsabilidad de la alta gerencia		0

6.19 La estructura de mi empresa se acomoda mejor al tipo (marque lo que corresponda)

- a.- **Funcional** (organizada por departamentos: personal, contabilidad, finanzas....)
- b.- **Divisional** (Distribución por áreas de resultados vinculadas a los ramos o vinculadas a las áreas geográficas)
- c.- **Básicamente funcional pero en algunas áreas existe distribución por ramos o territorios**
- d.- **Continuamente cambiante** para permitimos resolver los problemas que se nos van presentando
- 5.- **Por proyecto o Matricial** (distribución múltiple, con más de una línea de autoridad para cada unidad o directivo)

6.20 Reparta 100 puntos según el grado de importancia y peso en las decisiones estratégicas de las direcciones de su empresa. En la segunda línea señale la tendencia a aumentar (A), disminuir(D) o mantener (M) .

	Dirección Administrativa	Dirección Comercial	Dirección Financiera	Dirección Técnica	Otras:.....
Importancia o peso					
tendencia (A; D o M)					



6.21 - Marque en la casilla de la derecha cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su empresa comparada con las otras aseguradoras. (Para las respuestas de esta parte considere la globalidad de su corporación o grupo. Ninguno de los siguientes tipos de empresa es en sí mismo ni mejor ni peor)

tipo 1.-	Mi empresa busca dedicarse a atender y mantener una parte del mercado relativamente estable. Tendemos a ofrecer una oferta de productos/servicios concentrada en ciertos ramos, y tratamos de protegernos primas más competitivas. Esta empresa no es de las más innovadoras y tiende a no prestar atención a los cambios que no tienen influencia directa en sus actuales negocios y a centrarse en lograr una mayor eficiencia interna. Nuestros gerentes tienden a dedicarse a defender la posición de la empresa y controlar los costes.	
tipo 2.-	Mi empresa valora mucho la innovación constante, busca ser la primera en introducir nuevos productos/servicios. Para lo cual, buscamos ser más flexibles y disponer de una mayor descentralización en la repartición de responsabilidades y competencias. Nuestros gerentes tienden a dedicarse a desarrollar nuevos productos, a expandirse.	
tipo 3.-	Mi empresa busca atender y mantener una cartera de productos y clientes estable, aunque al mismo tiempo introduce nuevos productos /servicios siguiendo las tendencias más prometedoras del mercado. Rara vez somos los primeros del mercado en innovación. Pero, mediante el análisis de los competidores, en los negocios compatibles con los actuales, logramos seguir a los más innovadores incluso logrando una mejor eficiencia que ellos. Nuestros gerentes tienden a dedicarse a analizar oportunidades en el mercado y seleccionar aquellas que ofrecen un adecuado potencial.	
tipo 4.-	Mi empresa no tiene necesariamente una orientación de producto/mercado consistente. Esta empresa reacciona a los cambios del entorno y a las acciones de los competidores cuando se ve forzada a hacerlo. No somos demasiado agresivos en la defensa de nuestra posición, como otros competidores. Tampoco estamos dispuestos a correr demasiados riesgos como otros competidores. Nuestros gerentes tienden a dedicarse a atender los problemas urgentes que les plantea el corto plazo.	

6.22 Para esta pregunta solicitamos a los responsables cuya función concierna a la vez los seguros NO VIDA y los seguros de VIDA, responder separadamente para cada área. Los responsables cuya función concierna exclusivamente a una de las dos áreas, solamente responderán por su área.

Para el último año, en seguros de masa,

	NO VIDA	VIDA
a) ¿Cuál ha sido el ratio "nueva producción sobre la cartera existente" de su empresa?	_____ %	_____ %
b) Dicho ratio comparado al mercado en general, es:		
• bastante más bajo	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (1)
• más bajo	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (2)
• igual	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (3)
• más elevado	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (4)
• bastante más elevado	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (5)

**7 DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN MARKETING***(a ser respondido sólo por el responsable de marketing)*

Q.1 ¿Cuántas personas, empleados de su empresa, están ocupados en la función comercial (venta) propiamente dicha?

	empleados en nómina	agentes
• a tiempo completo		
• a tiempo parcial		

Q.2 Sin considerar la función comercial o de venta, ¿existe en su empresa un servicio de marketing o una persona formalmente responsable de la función marketing?

- un servicio (1)
- una persona (2)
- ninguno de lo anterior (3)

Q.3 ¿Desde hace cuántos años la función marketing es ejercida por un servicio interno de marketing y/o de un responsable formal?

- desde hace menos de 2 años (1)
- desde hace 2 a 3 años (2)
- desde hace 4 a 5 años (3)
- desde mas de 5 años (4)

Q.4 ¿Cuántas personas están ocupadas a tiempo completo y/o a tiempo parcial en la función marketing? (sin tomar en cuenta a los comerciales tomados en Q.1)?

- a tiempo completo _____
- a tiempo parcial _____

Q.5 El número de empleados ocupados en la función marketing, ¿tiende a aumentar o disminuir?

- aumentar (1)
- disminuir (2)
- estable (3)

Q.6 ¿Cuál es el cargo del principal responsable de la función marketing, en su empresa?

Q.7 ¿A quién reporta el principal responsable de la función marketing, en su organización?

Presidencia o Consejero Delegado	Director General	Director de Ramo o Director Funcional	Otros



Q.8 ¿Cuáles son, entre las responsabilidades siguientes, aquellas que dependen del principal responsable de la función marketing, y en qué grado?

	Ninguna responsabilidad formal	Responsabilidad compartida	Total responsabilidad formal
• selección del personal de venta y de marketing	1.....2.....3.....4.....5		
• gestión de la red de vendedores y/o revendedores	1.....2.....3.....4.....5		
• publicidad	1.....2.....3.....4.....5		
• actividades promocionales	1.....2.....3.....4.....5		
• plan de marketing	1.....2.....3.....4.....5		
• estudios de mercado	1.....2.....3.....4.....5		
• relaciones publicas y comunicación institucional	1.....2.....3.....4.....5		
• formación comercial	1.....2.....3.....4.....5		
• desarrollo de conceptos de nuevos productos	1.....2.....3.....4.....5		
• planificación estratégica	1.....2.....3.....4.....5		
• política de precios y de tarifas	1.....2.....3.....4.....5		

Q.9 ¿Con qué frecuencia, en el transcurso de los tres últimos años, ha recurrido usted a los siguientes estudios de mercado formales? ¿Ellos han sido desarrollados principalmente al interior (por algún servicio de su empresa) o al exterior (por alguna empresa de estudios de mercado)?

	Jamás ↓	A veces ↓	Seguido ↓	(1) (2)	
				Interno ↓	Externo ↓
• medida cuantitativa del mercado potencial	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis de participación de mercado	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis de las oportunidades y las amenazas del entorno	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis del comportamiento de los compradores	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis de las motivaciones de los compradores	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis de la distribución	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis de la competencia	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pre-tests publicitarios	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis de la eficacia de la publicidad	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• estudio de la elasticidad del precio	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• pronósticos cuantitativos de ventas	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• análisis cuantitativo de la evolución del mercado total por producto	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• prueba de concepto de nuevos productos	1.....2.....3.....4.....5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q.10 Tipos de canales de distribución utilizados por su empresa para la venta de seguros a particulares:

	%
VENTA DIRECTA	
VENTA MEDIADOR	
total	100

Detalle cuál es porcentaje actual de venta en cada tipo de canal y marque cuál es la tendencia para el futuro, a aumentar (A), disminuir (D) o mantener (M).

VENTA DIRECTA	% hoy	Tendencia
Oficinas propias		
Teléfono		
Banco Propio		
Otras formas de venta directa		
Total venta directa		

VENTA MEDIADORES	% hoy	Tendencia
Agentes		
Corredores		
Bancos		
Otras instituciones		
Total venta mediadores		



En comparación con las demás aseguradoras, con la media del mercado, en su empresa :

	Mucho más bajo		igual		Mucho más elevado
• la inversión publicitaria	1	2	3	4	5
• el esfuerzo por aumentar la calidad de la publicidad	1	2	3	4	5

¿Cuán interesante le ha parecido este estudio ?

- muy poco interesante (1)
- poco interesante (2)
- medianamente interesante (3)
- bastante interesante (4)
- muy interesante (5)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

Comentarios que desearía agregar:

IDENTIFICACION

Nombre de la empresa:.....

Nombre del encuestado:.....

Cargo:.....