

LA ORIENTACION AL MERCADO: EVOLUCIÓN Y MEDICIÓN DE UN ENFOQUE DE GESTIÓN QUE TRASCIENDE AL MARKETING

Pedro Antonio Fuentes Jiménez

*Doctorado en Economía y Administración de Empresas
Universidad de Sevilla, España*

*Diplomado en Estudios Avanzados (DEA) área Organización de
empresas. Universidad de Sevilla, España*

Magíster en Marketing y Finanzas, Univalle

Magíster en Educación Superior Universidad Mayor Real y

Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca

*Especialista en Dirección Innovativa de la Educación Superior,
UNESCO*

*Licenciado en Administración de Empresas,
Universidad Mayor de San Simón.*

Consultor Empresarial

RESUMEN

El propósito de este artículo, adaptado para la revista *Perspectivas* de la Universidad Católica Boliviana a partir de una investigación bibliográfica realizada por el autor como trabajo final de la asignatura de Marketing Estratégico en el programa de doctorado en Economía y Administración de Empresas, es presentar los conceptos básicos y contribuciones más representativas sobre la orientación al mercado, su aplicabilidad en empresas de servicios y sus escalas de medición.

Durante décadas, el concepto de marketing ha ocupado el interés de académicos y ejecutivos de empresa. Así, desde principios de los años cincuenta se afirma que aquella organización que adopte efectivamente el concepto de marketing obtendrá mejores resultados. Con ello, se plantea el carácter de recurso organizativo de las habilidades de marketing que permiten a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas. Sin embargo, desde ese momento y hasta finales de la década de los ochenta los estudios empíricos dirigidos a estimar el grado de adopción de dicho concepto y sus consecuencias sobre los resultados organizativos fueron más bien escasos (Alvarez, 2001).

El punto de inflexión en esa carencia se produjo en 1988, y fue entonces cuando el Marketing Science Institute, estableció como una de sus líneas de análisis el estudio de la orientación de las empresas a sus clientes y a sus mercados, así como las posibles consecuencias que se derivaran de este hecho. A partir de esa fecha, la orientación al mercado se ha convertido en un eje central de estudio científico y empresarial (Alvarez, 2001). Desde entonces, y a pesar de la existencia de una considerable cantidad de trabajos de investigación relacionados con la orientación al mercado, diversos autores han puesto de manifiesto la complejidad conceptual que gira en entorno a este concepto, sus antecedentes, consecuencias, definición y escalas de medición (Scarone, 2005; Sheppard, 2005; Matsuno, 2003:1; van Raaij, 2001; Küster, 2000:1; Kohli, 1993:468).

En este trabajo de investigación, el interés sobre el tema orientación al mercado recae principalmente sobre la definición conceptual y escalas de medición. Es por ello que en este documento, se realiza una descripción teórica de la aparición, desarrollo y crecimiento del concepto orientación al mercado. Para cumplir este propósito, se presentan algunos de los aportes más relevantes por parte de la bibliografía existente, así como las escalas de medición más utilizadas y citadas en las fuentes relacionadas con el tema.

Palabras clave: Orientación al mercado, escalas de medición de la OM, empresas de servicio, Marketing.

1. Introducción

En la última década las empresas en general, independientemente de su tamaño y actividad, se han encontrado inmersas en mercados muy dinámicos. Éstos se caracterizan, entre otros aspectos, por la preocupación constante de tener clientes leales y rentables, por rápidos progresos tecnológicos, por innovación constante, por una creciente rivalidad competitiva, por la necesidad de formar parte de conglomerados empresariales, por contar con clientes con necesidades y preferencias muy cambiantes. En resumen, las empresas se encuentran en un entorno en donde tener clientes satisfechos ya no es suficiente.

Esta condición ha llevado a empresas de diferentes sectores a desarrollar mecanismos que les permitan responder con oportunidad a este entorno tan dinámico. Uno de ellos es obtener, generar y utilizar información de clientes, mercados y competidores para dar soporte al desarrollo de estrategias y actividades de innovación.

Empresas de distintos sectores han encontrado que una de las mejores formas de hacer frente a las situaciones anteriormente descritas puede ser la colaboración empresarial con actores externos. De éstos, se espera que posean habilidades o recursos que permitan fomentar la innovación y el crecimiento (Renko, 2002); dicho en otros términos a través de la formación de un capital relacional (CIC, 2003:50) e incorporación a redes empresariales, ya que a través de una red empresarial una empresa puede desarrollar relaciones que aseguren su acceso a recursos externos y a la venta de sus productos y servicios (Flor-Peris, 2001:37).

2. Orientación al mercado

La orientación al mercado es un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización (Alvarez, 2001)

La orientación al mercado es definitivamente un recurso raro, escaso, imperfectamente movable y asimétricamente distribuido por lo que es una fuente innegable de ventaja competitiva sostenible; así también, la orientación al mercado se constituye en una capacidad distintiva que parte desde el exterior de la firma hacia el interior y conecta a la empresa con el

entorno a través de la generación de sensibilidad con el mercado (market sensing), las relaciones con sus clientes (costumer liking) y los lazos con el canal (channel bonding).

2.1 Antecedentes históricos de la orientación al mercado

Los antecedentes históricos sobre la orientación al mercado se remontan a los orígenes mismos del concepto de marketing, ya que la orientación al mercado es entendida por algunos académicos como la aplicación del concepto de marketing como filosofía de empresa (Küster, 2000). En este punto es importante tener en cuenta que existe cierta independencia entre la función de marketing y la orientación al mercado. Así lo han demostrado algunos trabajos empíricos como el de Rivera (1995), quien además encontró en su estudio que no existe una relación entre los años del funcionamiento del departamento de marketing y el nivel de orientación al mercado.

Durante la década de los 70 y 80, diversos autores calificaron con los términos orientación al marketing y orientación al mercado a la adopción por parte de las empresas del concepto de marketing (Küster, 2000). Como señala Llonch (1993), son varios los autores que abordan estos dos conceptos como si ambos fuesen sinónimos, pero existen diversas matizaciones que los diferencian.

Quizá la primera aportación relevante sobre la orientación al mercado es la de Benson Shapiro (1988), quien plantea la orientación al mercado, como un conjunto de procesos que involucran a todos los elementos de la compañía, con: 1) la obtención de información sobre todas las influencias importantes de la relación que se mantiene con el cliente, la cual deberá ser puesta en común en cada unidad funcional de las compañías y 2) la toma de decisiones, estratégicas y tácticas, de un modo interfuncional e interdivisional,3) debiendo ser éstas tomadas y ejecutadas coordinadamente y con un sentimiento de compromiso entre las distintas divisiones y funciones en que se estructure la organización.

En definitiva, pese a resaltar el carácter operativo de la orientación al mercado, Shapiro pone de manifiesto la necesidad de que la organización en su conjunto la asuma y se comprometa de un modo coordinado con la finalidad de trascender los objetivos particulares de cada departamento y beneficiar el interés organizativo global (Alvarez, 2001).

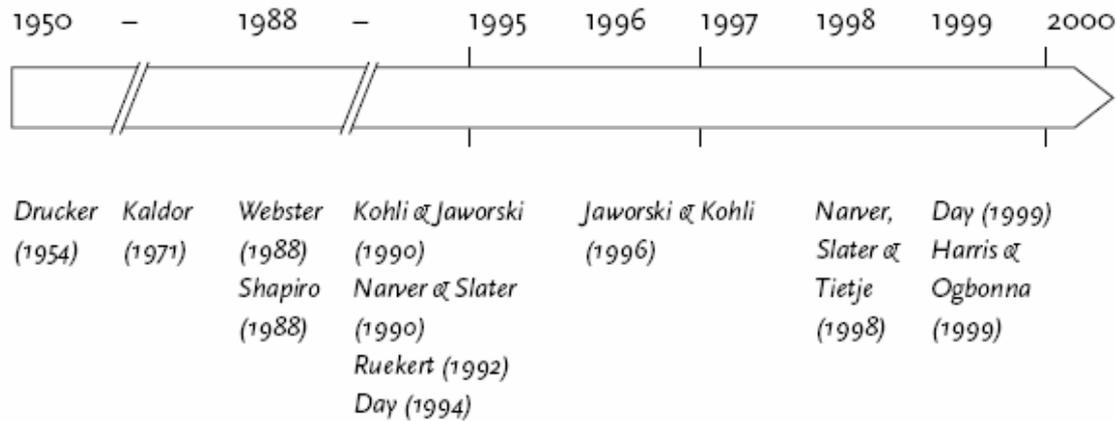
Lo que es un hecho indiscutible es que desde 1990 se ha intensificado el desarrollo de trabajos de investigación que han tratado el tema de la orientación al mercado y cómo medirlo. Todos ellos, en mayor o menor medida, han sido llevados a cabo con la intención de ofrecer una definición sobre este término, establecer una escala de medida y de uso general, conocer cuándo una empresa debería o no buscarla y su rol dentro de la estrategia general (Scarone, 2005; Sheppard, 2005; Matsuno, 2003; van Raaij, 2001; Alvarez, 2001; Küster, 2000); convirtiéndose así en uno de los temas más investigados y debatidos en la disciplina del marketing (Sheppard, 2005).

Sobre la aparición del estudio de la orientación al mercado en el ámbito académico, ésta se produce a partir de los años ochenta. Este interés se vio reflejado en la conferencia celebrada por el Marketing Science Institute en 1990, bajo el lema “La organización de la transformación hacia la orientación al mercado”, donde teóricos y profesionales debatieron sobre la necesidad de que las empresas adoptaran un enfoque de orientación al mercado, y a

partir de entonces se produjo un incremento vertiginoso de trabajos relacionados con el tema (Fernandez, 2002:57; Alvarez, 2001; Küster, 2000).

En la figura siguiente (Fig. 2.1) se presenta un resumen cronológico de los autores más representativos en estudios realizados sobre la orientación al mercado.

Fig. 2.1 Cronología de los principales estudios relacionados sobre orientación al mercado



Fuente: Van Raaij (2001)

2.2 Definición de orientación al mercado

La génesis de la definición de la orientación al mercado comienza con el planteamiento de las preguntas: ¿la orientación al mercado es una filosofía de negocio o es un conjunto de actividades de negocio esperando ser puestas en operación (operationalized)? (Sheppard, 2005).

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la orientación al mercado se encuentra rodeada (pese a la unanimidad existente en cuanto a su valor y beneficio) de una importante confusión en lo que concierne a la terminología empleada para su conceptualización y su perspectiva de análisis.

Los orígenes de la conceptualización de la orientación al mercado se remontan a los trabajos de Webster (1988), Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), y Deng y Dart (1994). De acuerdo con Reginald Sheppard (2005) son quizá Kohli y Jaworski los que han proporcionado una definición más completa y robusta:

“La orientación al mercado es la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente; la integración y la difusión de tal inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado” (Kohli, 1990:6).

Complementando lo anterior y como señala Pelham (1993a), “el estudio de la orientación al mercado busca comprender los comportamientos de los miembros de una organización que se manifiestan mediante la adopción del concepto de marketing como filosofía de empresa”.

En el caso Narver y Slater (Narver, 1990:21) se establece que la orientación al mercado es una construcción (“constructo”) de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión empresarial: enfoque a largo plazo y/u objetivo de rentabilidad, y que, además, tanto los componentes como los criterios pueden ser medidos con un grado alto de fiabilidad en una escala de múltiples ítems. Ellos definen la orientación al mercado como: “la cultura organizacional que crea de una manera más eficiente y efectiva los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para el cliente y en consecuencia un desempeño superior para el negocio”

Así, mientras Kohli y Jaworski conceptualizan la orientación al mercado como la implementación del concepto de marketing a lo largo de toda la organización y es concebido como un proceso organizacional, Narver y Slater definen la orientación al mercado como una cultura organizacional (Matsuno, 2003).

Dado que Kohli & Jaworski y Narver & Slater son los autores más referenciados en el tema de orientación al mercado, y que se ha demostrado que sus enfoques no son excluyentes, sino más bien complementarios (Aldas-Manzano, 2005:438), se han realizado investigaciones para integrar sus enfoques, derivándose no sólo nuevas escalas de medición de la orientación al mercado, sino también nuevas conceptualizaciones. En 1998 Deshpandé y Farley (Matsuno, 2003; 1999) realizaron una investigación para correlacionar tres enfoques de medición de orientación al mercado: Kohli y Jaworski, Narver y Slater y uno desarrollado por el propio Deshpandé y otros colaboradores (Deshpandé, 1993).

Derivado del análisis efectuado, definieron que orientación al mercado es: “El conjunto de procesos inter-funcionales (cross-functional) y actividades dirigidas a crear y satisfacer clientes a través de una evaluación continua de sus necesidades”; Deng y Dart (1994:726) proponen la siguiente definición, basándose en las aportaciones de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990): “La orientación al mercado se refiere a la generación de una apropiada inteligencia de mercado que se refiera a las necesidades de clientes actuales y futuros, así como a las capacidades relacionadas para satisfacerlas; la integración y la diseminación de tal inteligencia a través de los departamentos; y el diseño y la ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización para responder a las oportunidades del mercado”

En términos generales como se ha observado en las definiciones anteriores, una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing sino en la generación continuada de valor para el público objetivo, como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo. Para ello es necesario que “la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica” (Bello, Polo y Vázquez, 1999). En otras palabras, con la orientación al mercado se produce la sustitución definitiva del concepto de marketing

tradicional. En ese sentido, este nuevo enfoque recoge la implicación básica de que la generación de valor superior y sostenible en el mercado no se debe reducir a la concentración de las funciones de marketing en un sólo departamento sino que éstas deben abarcar a todos los participantes del mercado, así como a todas las funciones de la organización (Lambín, 1996).

Remontándose a los orígenes del concepto, durante la década de los 70's y 80's, diversos autores calificaron con los términos orientación al marketing y orientación al mercado la adopción por parte de las empresas del concepto de marketing (Küster, 2000). Como señala Llonch (1993), son varios los autores que abordan estos dos conceptos como si ambos fuesen sinónimos, pero existen diversos matices que los diferencian, como se verá a continuación.

De acuerdo a Kohli y Jaworski (1990) existen tres razones que hacen deseable el uso del término orientación al mercado frente al de orientación al marketing:

1. El término orientación al mercado ayuda a clarificar que el constructo no es un tema exclusivo de la función de marketing
2. El término orientación al mercado está menos cargado políticamente al no sobreestimar la importancia de la función de marketing dentro de la organización
3. El término centra su atención en los mercados (incluyendo a clientes y a las fuerzas que los afectan).

Ampliando lo anterior, en el análisis comparativo efectuado por Luis Ignacio Álvarez et ál. (Álvarez, 2001), sobre la terminología empleada para el concepto orientación al mercado, encuentra que existen posturas diferentes: hay trabajos en los que se equipara, y se utiliza indistintamente, el término orientación al mercado con: “estar orientado al mercado”, “conducir el mercado”, “orientación al cliente”, “estar cerca del cliente”, “seguir al cliente”, “estar orientado al cliente”, “centrarse en el cliente”, “orientación al marketing” o “estar orientado al marketing”. En otros estudios, este fenómeno no es tan marcado y se limita a dos o tres términos.

Así, se pueden encontrar casos en los que se confunde la orientación al mercado y “al marketing”, la orientación al mercado y “estar orientado al mercado”, la orientación al mercado y “al cliente” o la orientación al marketing y “al cliente”. Frente a esta confusión de términos, en varias investigaciones se reserva el término “orientación al mercado”, o indistintamente “estar orientado al mercado”, para aludir a la puesta en práctica del concepto de marketing en su sentido más amplio.

Siguiendo a Álvarez et ál. (Álvarez, 2001), se destaca que no se puede considerar a todos esos términos como sinónimos. Se sugiere que debe prevalecer el empleo del término “orientación al mercado” o en su defecto “estar orientado al mercado”.

Esto se debe a que la terminología que utiliza el vocablo marketing como eje (“orientación al marketing” o “estar orientado al marketing”), es limitada debido al perfil técnico que sugiere. El empleo del término cliente (“orientación al cliente”, “estar cerca del cliente”, “seguir al cliente”, “estar orientado al cliente” o “centrarse en el cliente”) tampoco resulta adecuado debido a que la orientación al mercado implica centrarse en algo más que en éste, siendo

precisa la orientación hacia todas aquellas otras fuerzas del entorno que puedan condicionar la relación de valor con el cliente.

En lo referente a las perspectivas desde las que se aborda el concepto de orientación al mercado, los trabajos más recientes tienden a sintetizarlas todas ellas en un promedio de cuatro (Alvarez, 2001).

Por ejemplo, para Tuominen y Möller (1996) tras fundamentar el concepto de orientación al mercado en la integración de los aspectos cognitivos y operativos o de comportamiento del aprendizaje organizativo, clasifican las diferentes propuestas efectuadas sobre este concepto como:

- Filosofía de negocio
- Procesamiento de la información del mercado
- Coordinación interfuncional
- Recurso fundamentado en el aprendizaje organizativo.

Otro ejemplo lo proporcionan Varela, Gutiérrez y Antón (1998) quienes, en la línea de los anteriores autores, afirman que “superando la visión más tradicional, que ve la Orientación al Mercado como una filosofía empresarial, los enfoques actuales la entienden como:

- una dimensión de la cultura de la empresa
- una representación (esquema) directiva
- una capacidad distintiva
- un conjunto de comportamientos

Una definición más es la proporcionada por Lambin (1996) quien define la orientación al mercado “como una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado en todos los niveles de la organización”.

En resumen y tomando como base los resultados del trabajo de Luis Ignacio Alvarez et ál. (Alvarez, 2001), se encuentra que la mayoría de las aportaciones considera la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica. Así, la empresa orientada al mercado será aquella que:

- asuma como filosofía de gestión integral el concepto de marketing
- traduzca dicha filosofía en forma de cultura organizativa de negocio o mercado
- aplique operativamente este concepto

En conclusión, se puede decir que la orientación al mercado propugna la consolidación de intercambios basados en la generación continua de una oferta de valor para el público objetivo, superior a la que puede proporcionar cualquier competidor, que redunde en el mantenimiento ventajoso, prolongado y sostenible de la organización en el mercado actual o potencial (Alvarez, 2001).

A partir de lo anterior y para efectos de la presente investigación, se considerará la definición de orientación al mercado de Álvarez et ál. (2001), quienes sugieren la adopción del concepto

de orientación al mercado desde una doble perspectiva cognitiva y operativa o de comportamiento, siendo ambas necesarias y no excluyentes. Ello dará lugar a la consideración de la orientación al mercado como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización.

2.3 Perspectivas y modelos representativos de la orientación al mercado

En esta sección se describen las principales perspectivas y propuestas de modelos que intentan conceptualizar la orientación al mercado. En cada uno de ellos, se delimita el concepto de orientación al mercado y de manera complementaria en algunos casos se presentan las consecuencias, el conjunto de variables internas que condicionan su valor y los diferentes factores externos del mercado que moderan sus efectos. En ese sentido, se abordan inicialmente las perspectivas de la orientación al mercado y posteriormente se valoran las propuestas de distintos autores sobre la conceptualización de orientación al mercado.

Si bien, los estudios realizados por Kohli y Jaworski y Narver y Slater son, probablemente, los de mayor aceptación a la hora de explicar el grado de orientación al mercado de una organización (Sheppard, 2005; Alvarez, 2001; Küster, 2000), no son los únicos. Como se verá en las propuestas de los diversos autores, por lo general, no dejan de ser matizaciones o revisiones de los trabajos de Kohli y Jaworski y Narver y Slater.

2.3.1 Perspectivas de la orientación al mercado

Basado en la revisión de literatura de los trabajos desarrollados durante el periodo 1985-1995 relacionados con el tema de – cambiar por: sobre orientación al mercado, Carlos Scarone (2005) encuentra que los fundamentos necesarios para lograr la comprensión de este concepto atienden a factores tales como:

- las dimensiones empleadas para definir el concepto de orientación al mercado
- su relación con los antecedentes identificados
- las consecuencias identificadas
- las contingencias o efectos moderadores internos y externos incluidos
- la asociación empírica entre la orientación al mercado y el resultado empresarial
- los antecedentes teóricos del estudio

Pearson (1993) declara que “la orientación es ... una cuestión de grado –el grado por el cual una orientación funcional domina la forma de pensar de una organización y consecuentemente la forma de tomar decisiones y de que la gente realice sus trabajos”. De dicha aseveración se puede inferir que la orientación al mercado no es mas que una forma de pensar y de actuar, sin embargo, ésta debe analizarse con mayor detalle (Küster, 2000).

Si bien han sido varias las aproximaciones ofrecidas sobre lo que debe entenderse por orientación al mercado, como la de Shapiro (1988), Trustum (1989) y Lloch (1993), el trabajo realizado por Tuominen y Möller (1996) es uno de los que mejor aclara cómo la orientación al mercado se puede explicar; ésta ha sido entendida por la academia. Son cinco

las perspectivas desde las cuales la orientación al mercado ha sido tratada en la literatura de marketing (Scarone, 2005; Alvarez, 2001; Küster, 2000):

1. Orientación al mercado como filosofía de negocio.

Bajo una perspectiva normativa, Lichtenthal y Wilson (1992), Deshpandé (1993) y Avlonitis (1993), argumentan que la empresa está dirigida por las necesidades del cliente y el mercado. De esta forma, plantean sugerencias para construir una empresa con una orientación al mercado ideal, donde este enfoque actúe como cultura organizativa y patrón para el establecimiento de valores y creencias. En la Tabla 2.5 se presentan algunas de las conceptualizaciones de la orientación al mercado como filosofía de negocio.

Tabla 2.5 La orientación al mercado como filosofía o cultura organizativa

AUTORES	DEFINICION
Deshpandé y Webster	“La cultura orientada al mercado puede alcanzar la máxima eficacia, únicamente si es complementada con un espíritu empresarial y un clima organizativo apropiado, con estructuras, procesos e incentivos que consigan hacer operativos los valores culturales” (1989)
Hooley, Lynch y Shepherd	La orientación al mercado se asocia con aquella cultura empresarial fundamentada en el componente filosófico del marketing (1990)
Narver y Slater, Slater, Narver y Park	“... una orientación al mercado es la cultura empresarial que más eficientemente crea un valor superior para los clientes” (1989 y 1990)
Magalhaes y Carvalho	“... la orientación al mercado es un importante elemento de la cultura de negocio, ya que obliga a la transformación de valores y procedimientos en las actividades de la organización, lo que es difícil, lleva tiempo, obliga a cambiar mentalidades y es financieramente costoso, siendo por eso conveniente que la organización la adopte lo más pronto posible” (1994)
Turner y Spencer	La implantación del concepto de marketing como cultura consiste en una orientación al consumidor que integra los esfuerzos de todas las áreas funcionales dentro de la organización y es un medio para alcanzar metas y objetivos corporativos a largo plazo (1997)

Fuente: (Küster, 2000)

El problema que se deriva de la consideración de la orientación al mercado como cultura organizativa, de acuerdo a Narver y Slater (1990), es la dificultad de medición del concepto, con la inexistencia de evidencia acerca de la fiabilidad de sus medidas o de la validez del propio concepto filosofía de empresa (Küster, 2000).

2. Orientación al mercado como una coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado.

Principalmente basado en los primeros trabajos desarrollados por Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1994b), quienes proponen que la orientación al mercado sea entendida como una cultura organizacional. Esta cultura se fundamenta en la conjunción de tres componentes:

- orientación al consumidor
- orientación a la competencia
- coordinación interfuncional.

Los dos primeros componentes incluyen actividades relacionadas con la adquisición de información y posterior diseminación de la misma a lo largo de la empresa, y el tercero, basado en la información del mercado, trata de crear mayor valor para los compradores. Entre los trabajos que siguen esta línea, se destacan los de Greenley (1995) y Sigauw (1994).

3. Orientación al mercado como un procesamiento de la información del mercado.

Esta línea de estudio se inició a partir del trabajo realizado por Kohli y Jaworski (1990), y se continuó con los trabajos realizados por éstos y otros autores a lo largo de la primera mitad de la década de 1990 (Cadogan, 1995; Jaworski, 1993). En estos trabajos, la orientación al mercado aparece conceptualizada en torno a tres acciones:

- la generación por parte de la organización de una inteligencia de mercado relativa a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, así como del estudio de los factores exógenos que afectan a la organización en el proceso de intercambio
- la diseminación de esa inteligencia por todos los departamentos y
- la capacidad de respuesta de la organización.

Así para Kohli y Jaworski la orientación de mercado debe ser entendida como “la generación, diseminación y respuesta a la información del consumidor y de la competencia por parte de toda la organización” (Küster, 2000).

4. Orientación al mercado como fuente de aprendizaje organizacional.

Como trabajos básicos en esta perspectiva se encuentran los realizados por Day (1994a; 1994b); Hunt y Morgan (1995); Moorman (1995); Sinkula (1994) y Slater y Narver (1995), entre otros. Para todos estos autores, el concepto de orientación al mercado es algo suplementario al de orientación al marketing. Así, considerada como una estructura de funcionamiento a implantar en la empresa para que forme parte de su cultura, proponen que la misma ha de estar guiada por:

- La búsqueda sistemática de información sobre consumidores y competidores actuales y potenciales
- el análisis sistemático de dicha información para desarrollar un mejor conocimiento del mercado

- el uso sistemático de este conocimiento para guiar el reconocimiento, comprensión, creación, selección, implantación y modificación de la estrategia empresarial.

5. Orientación al mercado con un enfoque estratégico o comportamental.

De acuerdo con la opinión de Gounaris y Avlonitis (1996), este enfoque nace como consecuencia de las dificultades que académicos y profesionales encuentran a la hora de desarrollar el concepto de orientación al mercado considerando su naturaleza filosófica. En este sentido, diversos autores plantean que la orientación al mercado puede ser entendida como aquel conjunto de actividades y comportamientos que la organización debe llevar a cabo para conseguir alcanzar determinados objetivos y metas en relación con sus clientes (ver Tabla 2.10).

Tabla 2.6 La definición de la orientación al mercado en su enfoque estratégico

AUTORES	DEFINICION
Kohli y Jaworski	La orientación está formada por aquel conjunto de actividades específicas que llevan la filosofía a la práctica (1990)
Narver y Slater	La orientación al mercado consiste en tres componentes comportamentales y dos criterios de decisión (1989 y 1990)
Ruekert	La orientación al mercado implica el desarrollo e implantación de aquella estrategia consistente con las necesidades y deseos de los clientes (1992)
Rivera	La orientación de mercado es una estrategia usada por las empresas para alcanzar un equilibrio dinámico entre los objetivos organizativos y los de mercado, requiere de la participación de todas las unidades funcionales. Para lograr los objetivos se requiere de análisis, coordinación y acciones organizacionales a fin de satisfacer aquel mercado que sea rentable y controlar aquellos grupos que puedan impedir la consecución de los objetivos (1995)

Fuente: (Küster, 2000)

Se ha encontrado que existe una complementariedad entre el enfoque de la filosofía de empresa y el enfoque estratégico. Mientras que en el primero la orientación al mercado supone una forma de pensar, en el segundo implica una forma de actuar. Un enfoque condiciona al otro, es decir, esa forma de pensar condicionará y delimitará la forma de actuar de la empresa y viceversa; este argumento fue comprobado empíricamente por Gounaris y Avlonitis (1996). Con una muestra de empresas del sector industrial, demostraron que las empresas con una actitud favorable hacia la orientación al mercado desarrollan comportamientos orientados al mercado. En resumen, ambos enfoques son importantes para una apreciación extensa de la contribución de la orientación estratégica al mercado de la eficacia empresarial (Küster, 2000).

Como conclusión a este apartado se puede decir que independientemente del enfoque que adopte una organización, el asumir la orientación al mercado como filosofía empresarial de gestión integral implicará que todos y cada uno de sus miembros y áreas funcionales, y no sólo la función y el personal de marketing, adopten una forma de pensar, una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer, de un modo continuado y mejor que los competidores, las necesidades reales de los clientes. Ello le permitirá, sobre la base del valor generado en el mercado, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traducirá en mejores y superiores resultados y en la supervivencia empresarial a largo plazo (Alvarez, 2001).

2.3.2 Modelos para medir el grado de orientación al mercado

En esta sección, se abordan principalmente las propuestas sobre orientación al mercado de Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), esta selección se hizo considerando el grado de aceptación que tienen en el mundo académico y por ser de los autores más referenciados en la literatura relacionada con el tema (Scarone, 2005; Sheppard, 2005; Fernandez, 2002; Alvarez, 2001; Küster, 2000; Matsuno, 2000).

2.3.2.1 Narver y Slater

Mediante la integración de aspectos conductuales y filosóficos, Narver y Slater (1990) afirman que la orientación al mercado debe ser entendida primero y principalmente como una cultura organizacional que de modo más eficiente y efectivo crea los comportamientos necesarios a fin de generar un valor superior para los compradores. Esta no debe ser entendida únicamente como un conjunto de procesos y actividades separadas de la cultura de la organización. Tal supuesto está guiado por dos criterios de decisión: la rentabilidad y el horizonte a largo plazo (Scarone, 2005; Küster, 2000).

Así, la ‘operativización’ de la orientación al mercado desde su punto de vista conductual refleja el grado en el cual la unidad estratégica de negocio se compromete en el desarrollo de tres tipos de conductas:

- una orientación hacia el consumidor,
- una orientación hacia la competencia y
- una coordinación interfuncional

Basándose en revisión bibliográfica, Narver y Slater definen la orientación de mercado como “la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes y un rendimiento superior para la empresa” (Narver, 1990).

De forma más operativa plantean la siguiente hipótesis sobre el concepto de orientación al mercado: “la orientación al mercado es un concepto unidimensional formado por tres componentes ‘comportamentales’ (orientación al cliente, orientación a la competencia y orientación a la coordinación interfuncional) y por dos criterios de decisión (perspectiva a largo plazo y rentabilidad) (Narver, 1990).

Como consecuencia de los resultados obtenidos, se señala que no se puede concluir sobre la existencia de una relación empírica entre los criterios de decisión y los tres componentes comportamentales. Sin embargo, sí se demuestra la existencia de una relación positiva entre los tres componentes comportamentales y el rendimiento empresarial. En la Tabla 2.7 se presentan los ítems considerados en el modelo de Narver y Slater (1990).

Tabla 2.7 Ítems considerados en el modelo de Narver y Slater

Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el cliente • Creación de valor para el cliente • Compresión de las necesidades del cliente • Objetivos de satisfacción del cliente • Medición de la satisfacción del cliente • Servicio de postventa
Orientación a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la cuota de ventas de la competencia • Respuesta rápida a las acciones de la competencia • Análisis de las estrategias de la competencia por la alta dirección • Oportunidades de mercado como ventajas competitivas
Coordinación interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas interfuncionales a los clientes • Información entre funciones • Integración funcional en la estrategia • Todas las funciones contribuyen al valor del cliente • Acciones conjuntas con otras unidades de la empresa
Perspectiva a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios trimestrales como objetivo principal • Requerimientos de pagos rápidos • Margen positivo en el largo plazo
Énfasis en los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis de los directivos en el rendimiento del mercado • Todos los productos deben ser rentables • Rendimiento medido mercado por mercado

Fuente: (Küster, 2000)

En 1994 Narver y Slater (1994a) analizaron el efecto del entorno competitivo sobre la relación orientación al mercado-rendimiento empresarial. En este estudio afirman que los tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) incluyen la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta de la dirección a esta información de mercado. También se percibe cierto grado de interés de Narver y Slater hacia una aproximación entre los modelos propuestos por Kohli y Jaworski y el suyo (Küster, 2000).

Narver y Slater (1994a) comparan una serie de variables moderadoras con las propuestas por Kohli y Jaworski (1990) y de otros autores, concluyendo que si bien existen ciertas variables moderadoras, no está muy claro el grado de intensidad de la influencia que tienen sobre la relación orientación al mercado-rendimiento (ver Tabla 2.8).

Tabla 2.8 Variables moderadoras de la relación orientación al mercado-rendimiento

Variable Moderadora	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de mercado • Poder de los compradores • Turbulencia de mercado* • Turbulencia tecnológica* • Hostilidad en las acciones de la competencia • Concentración de la competencia
---------------------	--

□(*) Indica que estas variables fueron contempladas por Kohli y Jaworski (1990)

Fuente: (Küster, 2000)

2.3.2.2 Kohli y Jaworski

El trabajo de Kohli y Jaworski (1990) elabora un marco global (ver Fig. 2.2) de efectos en el que se distinguen:

- Antecedentes de la orientación al mercado (factores principalmente de tipo organizativo)
- Consecuencias a seguir de esta orientación (para los consumidores, los trabajadores y los resultados)
- Factores moderadores de dichas consecuencias tanto por el lado de la oferta como de la demanda

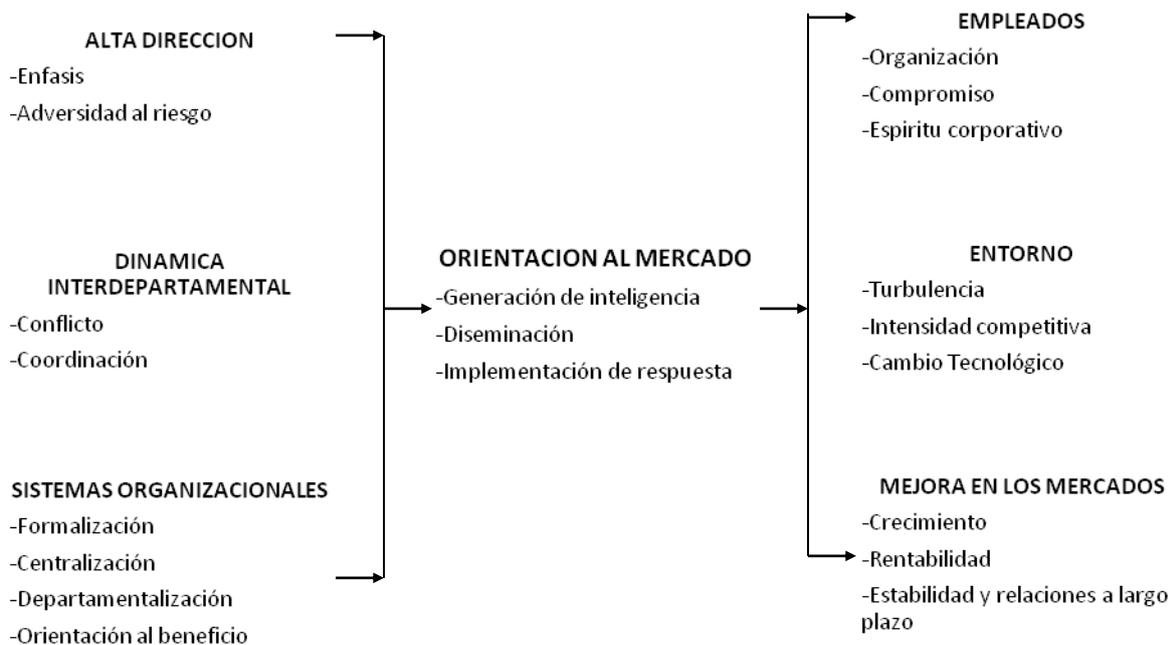
Respecto a la orientación al mercado, los autores la caracterizan por medio de tres elementos básicos:

- la orientación al cliente
- la integración y coordinación de las funciones
- la orientación al beneficio, a modo de fundamentos básicos para su implantación.

Para su puesta en práctica, precisa de la incorporación de tres tipos de actividades:

- generación de una inteligencia de mercado
- su diseminación por todos los departamentos
- la respuesta de toda la organización, fundamentada en la inteligencia de mercado

Fig. 2.2 Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado



Fuente: Kohli y Jaworski (1993)

En la Tabla 2.9 se muestran las principales aportaciones del trabajo de Kohli y Jaworski (Jaworski, 1993).

Tabla 2.9 Aportaciones del trabajo de Kohli y Jaworski

ANTECEDENTES	
Factores de la dirección: <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor énfasis, mayor generación de información y mayor respuesta a los desarrollos del mercado

- **Aversión al riesgo**
- **A mayor aversión al riesgo, menor respuesta de la organización**

Dinámica interdepartamental:

- **Conflicto**
- **Conexión**
- A mayor conflicto interdepartamental, menor diseminación de la información y menor respuesta de la organización
- A mayor conexión interdepartamental, parece darse una mayor orientación al mercado

Sistemas organizativos:

- **Formalización**
- **Centralización**
- **Departamentalización**
- **Sistemas de remuneración**
- La formalización no parece estar relacionada con la orientación al mercado
- A mayor centralización, mayores dificultades para implementar la orientación al mercado
- La departamentalización no parece tener relación con la orientación al mercado
- A mayor sistema de remuneración basado en factores como la satisfacción al consumidor, mayor orientación al mercado

CONSECUENCIAS

- Resultados empresariales**
- **A mayor orientación al mercado mejores resultados empresariales cuanto estos están valorados a través de mediciones subjetivas.**

- Resultados de los empleados:**
- **Compromiso**
 - **Espíritu de empresa**
 - A mayor orientación al mercado, mayor compromiso de los empleados con la organización
 - A mayor orientación al mercado, mayor espíritu de empresa de los empleados de la organización

- Respuesta del cliente**
- A mayor orientación al mercado, más clientes satisfechos

MODERADORES

<ul style="list-style-type: none"> • Turbulencia del mercado • Intensidad de la competencia • Turbulencia tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conexión entre la orientación al mercado y el rendimiento con niveles variantes de la inestabilidad del mercado, intensidad de la competencia y turbulencia tecnológica
--	---

Fuente: (Küster, 2000)

2.3.2.3 Deshpandé, Farley y Webster

Resulta de interés destacar las aportaciones de Deshpandé, Farley y Webster (1993) por su defensa de la similitud entre los términos orientación al mercado y orientación al cliente. Justifican esta postura afirmando que Kotler identifica el término mercado como el conjunto de todos los consumidores potenciales de una empresa. Por esta razón se considera la aportación de estos autores como una contribución al campo de la orientación al mercado. Sin embargo, es importante comentar que en la literatura no siempre posee el mismo significado (Küster, 2000).

Deshpandé, Farley y Webster (Deshpandé, 1993) definen la orientación al mercado/cliente como el conjunto de creencias que colocan el interés del cliente en primer lugar, sin excluir los de otros entes (propietarios, directivos, empleados) y todo ello con el fin de conseguir una empresa rentable en el largo plazo. Añaden que dicha orientación es parte de un todo, y señalan que la orientación al mercado/cliente es una forma de cultura corporativa u organizativa (Küster, 2000). Los ítems considerados por Deshpandé, Farley y Webster para medir la orientación al mercado se presentan en la Tabla 2.10.

Tabla 2.10 Ítems de orientación al mercado (Deshpandé, Farley y Webster)

1. Empleamos medidas rutinarias o regulares de servicio al cliente
2. Nuestros productos y servicios son desarrollados teniendo presente la información del mercado y del cliente
3. Conocemos bien a nuestros competidores
4. Somos conscientes de cómo nuestros clientes valoran nuestros productos y servicios
5. Estamos más centrados en los clientes que en nuestros competidores
6. Competimos principalmente basándonos en la diferenciación de nuestros productos y servicios
7. El interés de los clientes es lo primero, por encima del interés de los propietarios
8. Nuestros productos/servicios son lo mejor en este negocio
9. Creo que esta empresa existe principalmente para servir a los clientes

Estos mismos ítems fueron empleados en las entrevistas con los clientes sustituyendo la primera persona por “el proveedor”.

Fuente: (Deshpandé, 1993)

Esta investigación fue efectuada en empresas japonesas para analizar el impacto de la cultura organizativa, la orientación al mercado/cliente y las innovaciones sobre el rendimiento empresarial. Entre los descubrimientos de su investigación, los más relevantes son los siguientes:

- No se obtienen diferencias significativas entre empresas de bienes de consumo, empresas industriales y empresas de servicios, ni según el grado de participación en mercados internacionales.
- La orientación al cliente, desde el punto de vista del cliente, está relacionada positivamente con el rendimiento de la empresa

- Las percepciones de los clientes son significativamente distintas a las realizadas por la empresa quien parece ignorar cómo es vista realmente por sus clientes en relación con otras empresas.
- Se obtienen mejores resultados en aquellas empresas que tienen una cultura de mercado (orientadas al cliente e innovadoras).

Cabe destacar que estos resultados difieren de los obtenidos en otras investigaciones efectuadas sobre empresas europeas y norteamericanas, esto como consecuencia de las diferencias culturales que caracterizan a las empresas japonesas.

2.4 Hacia un enfoque integrador de la medición de la orientación al mercado

En un análisis realizado por Inés Küster (2000) sobre los distintos estudios de la orientación al mercado y sus implicaciones, se encuentra una serie de similitudes entre las contribuciones de los distintos autores (ver Tabla 2.11).

Tabla 2.11 Componentes de la orientación al mercado según diferentes autores

Autores	Componentes de la orientación al mercado
Shapiro (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado y los consumidores • Toma de decisiones estratégicas y tácticas de forma interfuncional e interdivisional. Comunicación • Toma de decisiones bien coordinada y que compromete a toda la empresa. Coordinación y compromiso
Kohli y Jaworski (1990 y 1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de información de mercado • Disseminación de información de mercado • Diseño e implantación de la respuesta
Narver y Slater (1990 y 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los clientes • Orientación a la competencia • Coordinación de funciones
Ruekert (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención y uso de la información de los consumidores • Desarrollo de una estrategia que satisfaga las necesidades de los clientes • Implantación y ejecución de la estrategia orientada a los clientes
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de creencias que colocan el interés del cliente en primer lugar, sin excluir los de otros entes (propietarios, directivos, empleados), a fin de conseguir una empresa rentable en el largo plazo

Fuente: (Küster, 2000)

En primer lugar, se observa que existe un consenso en afirmar que el fin último de la orientación al mercado es la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. De forma más explícita, la orientación al mercado tiene como objetivo básico la creación de un valor superior para los clientes.

En segundo lugar, los autores están de acuerdo en afirmar que la orientación al mercado no debe ser considerada competencia exclusiva del departamento o función de marketing, sino que debe comprometer a toda la organización. Esta es una de las razones que indujeron a abandonar el término de orientación al marketing y emplear en su lugar el término de orientación al mercado.

En tercer lugar, y a excepción de la definición propuesta por Deshpandé, Farley y Webster (1993), la orientación al mercado está basada en aspectos básicamente ‘comportamentales’. En este sentido Greenley (1995) señala que mientras las conceptualizaciones de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) están basadas en temas de comportamiento, Deshpandé y Webster (1993a) argumentan que la orientación al mercado es un conjunto de actitudes.

En cuarto lugar, las cinco aportaciones mostradas en la Tabla 2.15 revelan cierto énfasis por la obtención de información acerca del mercado (clientes y competidores) y de la necesidad de una coordinación a nivel de toda la organización para transformar esa información en un “arma” eficiente. Así mismo, se podría añadir como similitud el énfasis en una orientación externa que pone su punto de mira más allá de las fronteras de la organización.

Si bien hay autores que consideran que la escala de Kohli y Jaworski es mejor que la de Narver y Slater, porque tiene una mejor consistencia teórica y una escala operacionalizada (Matsuno, 2003; Matsuno, 2000; Santos, 1997), existen otros estudios que han demostrado, como se verá en los siguientes apartados, que más que ser una mejor que la otra o excluyentes entre sí, no lo son, sino más bien son complementarias (Aldas-Manzano, 2005; Deshpandé, 1999; Gray, 1998; Deng, 1994)

2.4.1 Cadogan y Diamantopoulos

Un análisis detallado de los planteamientos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) (que son los autores a los que más se hace referencia en los estudios sobre orientación al mercado), ponen de manifiesto la existencia de bastantes puntos en común entre ambos enfoques, tal y como posteriormente admiten Slater y Narver (1994b). Ello ha dado lugar al surgimiento de diversas propuestas de integración, como la planteada por Cadogan y Diamantopoulos (Cadogan, 1995), que es considerado uno de los modelos que mejor representan los enfoques de Kohli y Jaworski y de Narver y Slater (Scarone, 2005; Küster, 2000).

Estos autores proponen una re-conceptualización del término orientación al mercado, situándolo como elemento central de los mecanismos de organización intra e inter funcional. Asimismo, el posterior desarrollo de un modelo de análisis, igualmente basado en la integración de ambas posturas, sirve como plataforma para el análisis del impacto que la orientación del mercado tiene sobre la estabilidad del negocio, y para su mejora como instrumento de medida en el diagnóstico de fuerzas internas (Fig. 2.3).

Fig. 2.3 Modelo integrador sobre orientación al mercado

KHOLI & JAWORSKI (1990)			
NARVER & SLATER (1990)	• Generación de inteligencia	• Diseminación de información	• Diseño de la oferta
• Orientación al consumidor	Solapamiento conceptual operacional	Solapamiento conceptual operacional ambiguo	Solapamiento no conceptual operacional
• Orientación a la competencia	Solapamiento conceptual operacional ambiguo	Solapamiento conceptual operacional	Solapamiento conceptual no operacional
• Orientación interfuncional	Solapamiento conceptual operacional	Solapamiento conceptual operacional	Solapamiento conceptual operacional

Fuente: Cadogan y Diamantopoulos (1995). Citado en (Scarone, 2005)

2.4.2 Tuominen y Möller

Quizá una de las aproximaciones más importantes sobre obtención de un concepto integrador de la orientación al mercado es la desarrollada por Tuominen y Möller (Tuominen, 1996), quienes partiendo de una visión más amplia, integran en un sólo concepto todas las dimensiones/perspectivas bajo las cuales la orientación al mercado había sido anteriormente analizada. Así, basándose en el concepto de aprendizaje organizacional, estos autores consideran que la orientación al mercado presenta dos dimensiones: una cognitiva y otra conductual (Scarone, 2005; Alvarez, 2001; Küster, 2000).

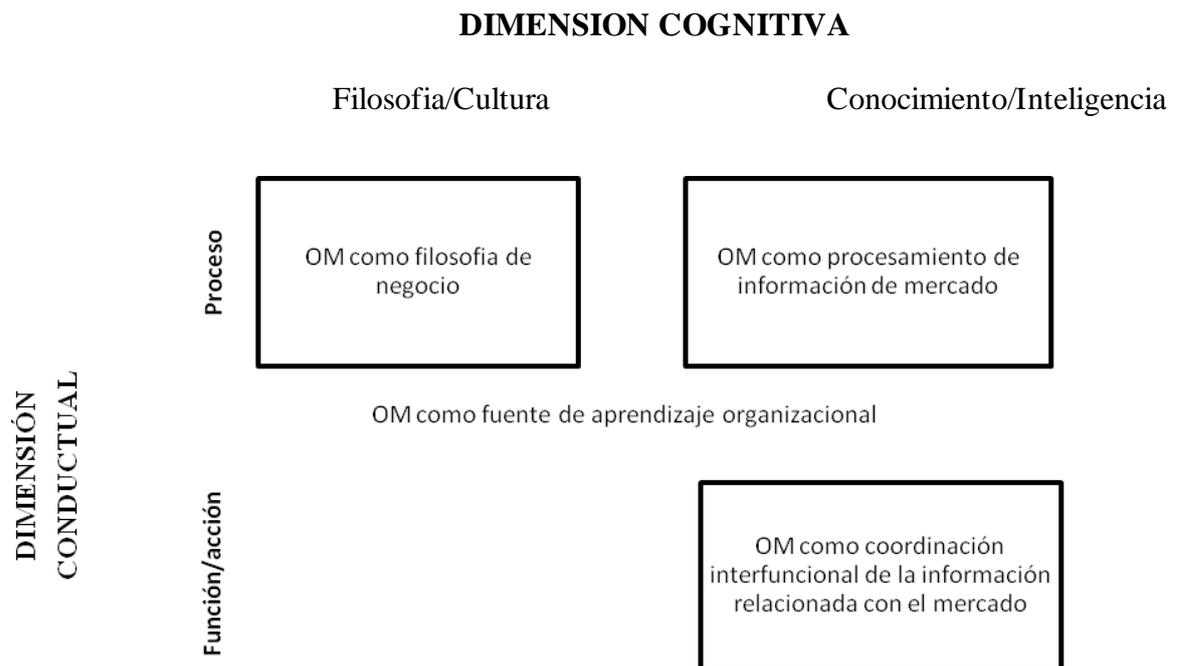
Estos autores delimitan en concreto la orientación al mercado asumiendo de un modo integrado, las perspectivas filosófica-cultural y operativa o de comportamiento del concepto, y sustentando, teóricamente, este planteamiento en la teoría del aprendizaje organizativo. En ese sentido, consideran que el conocimiento y la comprensión es el recurso básico para competir y que esta capacidad se genera a través del aprendizaje y de las rutinas organizativas (Alvarez, 2001).

En lo referente a la dimensión cognitiva, ésta se puede dividir en una dicotomía que comprende un extremo de filosofía/cultura de negocio, y otra que se refiere al conocimiento/inteligencia. Mientras, la dimensión conductual se puede subdividir a su vez en una perspectiva basada en procesos y otra basada en la función/acción como misión de la orientación al mercado.

Tras una amplia revisión de la literatura especializada en orientación al mercado, Tuominen y Möller clasifican las diferentes propuestas sobre la orientación al mercado en cuatro categorías (ver Fig. 2.4): 1) como filosofía de negocio, 2) como procesamiento de la información del mercado, 3) como coordinación interfuncional y 4) como recurso del

aprendizaje (Alvarez, 2001). Estas responden a las distintas líneas de investigación que sobre esta concepción se han abierto en el campo del marketing (Ruiz de Maya, 1997).

Fig. 2.4 Aproximaciones de la investigación de la orientación al mercado



Fuente: Tuominen y Möller (1996). Presentado en (Scarone, 2005)

Es en el cuarto bloque (recurso del aprendizaje) donde los autores sitúan su planteamiento, distinguiéndose en él tanto aspectos cognitivos como de comportamiento.

Así, desde el punto de vista cognitivo los recursos y las capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir. Esa base se adquiere y potencia por

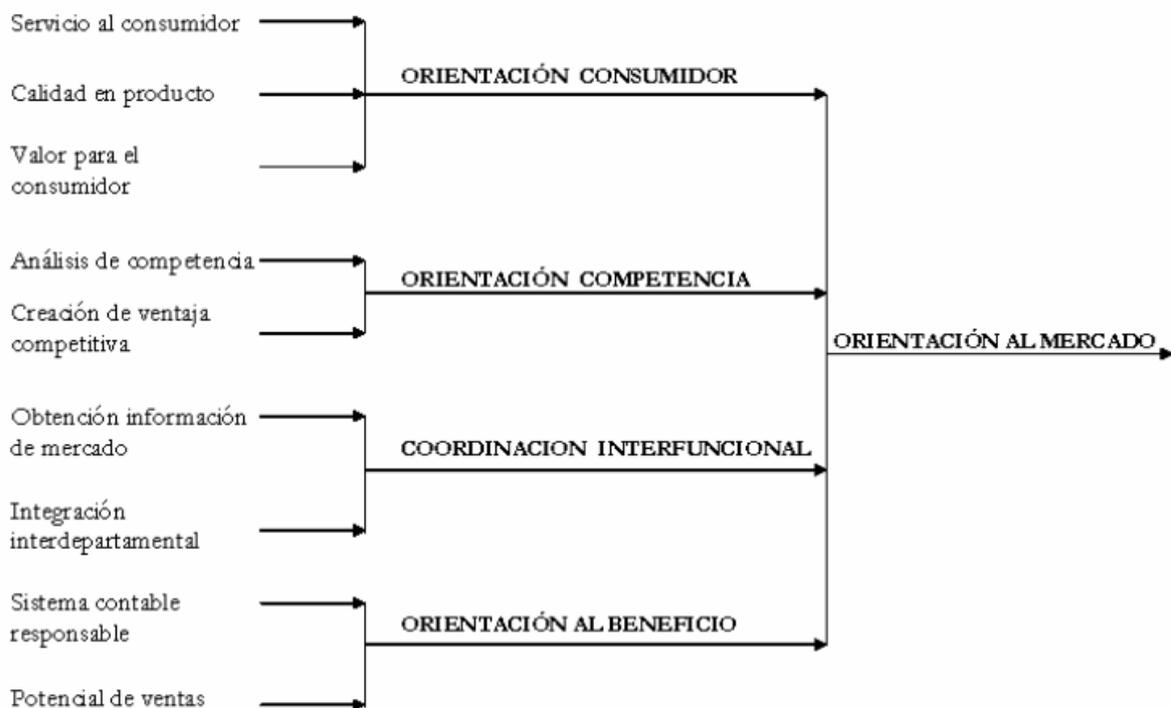
medio de la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas de negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas, para el entorno en el que se compete. Por su parte, la dimensión de comportamiento se manifiesta cuando la estrategia desencadena el procesamiento de la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa; procesamiento amparado por un sistema de coordinación integral (Alvarez, 2001).

2.4.3 Deng y Dart

Otra de las propuestas integradoras del concepto orientación al mercado es la de Deng y Dart (1994). Como se observa en la Fig. 2.5, su principal aportación es la inclusión de la orientación al beneficio a los componentes tradicionales de Narver y Slater (1990), identificando así cuatro elementos básicos de la orientación al mercado: orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación interfuncional y la orientación al beneficio.

Como es posible ver en la Fig. 2.5, se citan explícitamente los componentes identificados por Narver y Slater, y no ocurre lo mismo con los componentes de Kohli y Jaworski (Kohli, 1990) los cuales son considerados de manera implícita.

Fig. 2.5 Dimensiones de la orientación al mercado



Fuente: Deng y Dart (1994)

El modelo desarrollado por Deng y Dart (Deng, 1994) surge asociado con el intento de desarrollar una escala de estimación del grado de orientación al mercado de una organización. Ésta es válida para organizaciones de distinto tamaño, sector de actividad y localización

geográfica, que refleje las actividades y comportamientos que diariamente desarrolla cualquier organización.

Su propuesta se produce tras delimitar la orientación al mercado en la doble perspectiva filosófica-cultural y operativa, además de tener en cuenta las dimensiones básicas que subyacen al concepto de marketing en los trabajos de: Keith (1960), Hise (1965), Mcnamara (1972), Kotler (1977), Lusch y Laczniak (1987), Webster (1988), Narver y Slater (1990), Hooley, Lynch y Shepherd (1990), Edgett y Thwaites (1990), Naidu y Narayana (1991) y Meziou (1991). Como consecuencia, se afirma que la orientación al mercado implica (Alvarez, 2001) (ver Tabla 2.12):

- estar orientado al cliente, sirviéndole, proporcionándole productos de calidad y generándole valor
- estar orientado al competidor, analizándole y construyendo una ventaja competitiva
- lograr la coordinación entre funciones organizativas, compartiendo información e integrando la actuación de los distintos departamentos
- estar orientado al beneficio como forma de visualizar el éxito de las operaciones de negocio realizadas ordinariamente por la organización pero no como un fin en sí mismo.

Tabla 2.12 Medición de las dimensiones de la orientación al mercado según diversos autores

Factores Autores	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Coordinación interfuncional	Énfasis en los beneficios
Keith (1960)	X		X	X
Hise (1965)	X		X	X
Mcnamara (1972)	X		X	X
Kotler (1977)	X	X	X	X
Lusch y Laczniak (1987)	X		X	X
Webster (1988)	X	X	X	
Narver y Slater (1990)	X	X	X	X
Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	X		X	
Edgett y Thwaites (1990)	X	X	X	
Naidu y Narayana (1991)	X	X	X	X
Meziou (1991)	X		X	X
Deng y Dart (1994)	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de Deng y Dart (1994)

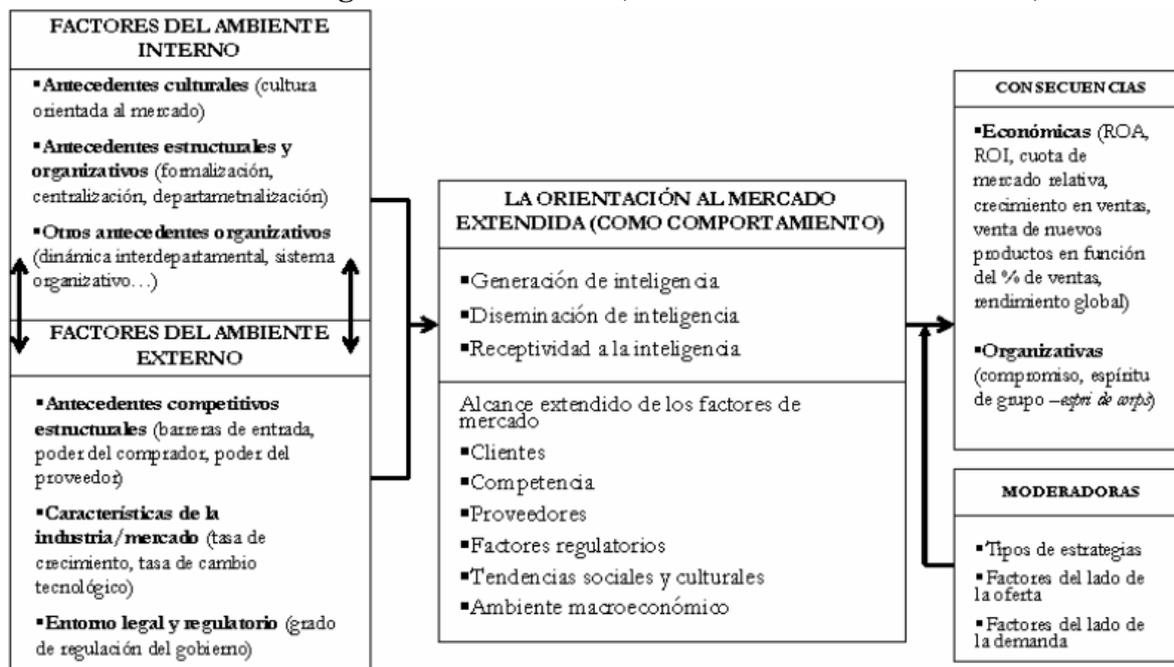
2.4.4 Matsuno, Mentzer y Rentz

Aun cuando el tema de orientación al mercado ha atraído considerable atención de parte de muchos investigadores, todavía no existe un claro consenso de su definición y sobre todo de su medición. Basados en esta premisa Ken Matsuno, John T. Mentzer y Joseph O. Rentz realizaron una propuesta de medición y conceptualización de la orientación al mercado, comparando la escala que ellos proponen, denominada EMO (Extended Market Orientation) (ver Fig. 2.6) con las escalas de Kohli y Jaworski (1990) y la Narver y Slater (1990) (Matsuno, 2003).

Las características más representativas del modelo EMO son (Matsuno, 2003):

- Distingue dos escalas de medición a diferentes niveles: una en la que la orientación de mercado forma parte de la cultura organizacional (antecedentes) y otra que define la orientación de mercado como un conjunto de comportamientos (conducta de la organización).
- Extiende su ámbito a los stakeholders⁴¹ y a factores de mercado para incluir de esta manera: clientes, competencia, proveedores, aspectos regulatorios y sociales, tendencias culturales y ambiente macroeconómico. Es decir que EMO incluye no sólo a los clientes y competidores propuestos en otros modelos de medición de orientación al mercado, sino también que intenta considerar a todos los participantes del mercado (competidores, proveedores y compradores) y otros factores influyentes (culturales, sociales, regulatorios y macroeconómicos).

Fig. 2.6 Modelo EMO (Extended Market Orientation)



Fuente: (Matsuno, 2003)

2.4.5 Otros estudios integradores

Debido a que existen múltiples trabajos y estudios posteriores a las aportaciones de Kohli y Jaworski y Narver y Slater, se puede hacer una distinción entre los autores defensores de uno de los enfoques y aquellos autores que han intentado unificarlos y/o estudiar su complementariedad como puede observarse en la Fig. 2.7.

Dentro de las diferencias más significativas de los trabajos de Kohli y Jaworski, y Narver y Slater se encuentran (Küster, 2000):

- Kohli y Jaworski se centran en aquellas actividades y comportamientos que potencian la generación, disseminación y respuesta a la información del mercado. Su modelo está más centrado en los procesos de información.
- Narver y Slater incluyen la perspectiva cultural, sugiriendo que el procesamiento de información propuesto por Kohli y Jaworski es producto de la orientación al mercado y no de la orientación per se. Su modelo está más centrado en un enfoque cultural y gerencial.

Si bien se destacan los trabajos anteriores, en la literatura existen otros en los que también se considera la mencionada complementariedad. En resumen, se puede concluir que ambos enfoques ((Küster, 2000) citando a diversos autores):

- Resaltan la necesidad de que la empresa consolide la habilidad para incorporar el potencial estratégico necesario para conseguir una orientación al mercado (Barreiro y Calvo, 1994)
- Consideran que el cliente es el eje central (Morgan, Katsikeas y Appia-Adu, 1998)
- Analizan el punto de vista interno y externo de una situación específica (Morgan, Katsikeas y Appia-Adu, 1998)
- Mencionan que existe un sentimiento explícito. Este es: toda la empresa debería actuar para identificar las necesidades de los clientes (Morgan, Katsikeas y Appia-Adu, 1998)
- Puntualizan que la orientación al mercado debe incluir a clientes, competencia y adaptación al cliente (Morgan, Katsikeas y Appia-Adu, 1998)
- Destacan la importancia de la adquisición o generación de información de mercado, la disseminación de la información dentro de la organización y la creación coordinada o de respuesta de valor para el cliente (Dalgic, 1994 y 1998)

Después de la revisión anterior, es importante destacar que: aunque ambos enfoques son distintos, a la vez resultan complementarios en la formulación de una orientación al mercado, dirigida al rendimiento (Magahanes y Carvalo, 1994, citados en (Küster, 2000)) y lejos de ser completamente diferentes, Inés Küster considera que no son reemplazables ni excluyentes, y pueden llegar a ser considerados de manera conjunta, (Küster, 2000).

2.3.4.6 Limitaciones en la conceptualización del término orientación al mercado Siguiendo a Küster (2000), se plantea que existen algunas limitaciones derivadas de la conceptualización y desarrollo del término orientación al mercado. En este sentido, Gabel (1995) afirma que las definiciones propuestas inhiben el desarrollo de un conocimiento más relevante debido a que

las mismas poseen aspectos demasiado generales y amplios en algunas ocasiones, y demasiado limitados en otras.

Gabel (1995) señala que, en las definiciones mayoritariamente aceptadas, la planificación e implantación de la orientación al mercado son tratadas de forma conjunta. Opina además que si bien ciertas definiciones como la de Shapiro o la de Kohli y Jaworski han intentado incluir a otros actores adicionales al consumidor final, por lo general las mismas no contemplan de forma explícita y/u operativa a otros agentes con los que trabaja la empresa, como son los intermediarios del canal y los clientes internos. Por su parte Meehan (1996)⁴² resalta que las aportaciones efectuadas ‘pecan’ de adoptar una perspectiva restringida acerca de lo que debe ser la orientación al mercado, incidiendo sobre la necesidad de que la literatura contemple un enfoque integrador que considere perspectivas de actitud y de comportamiento.

2.5 Efectos de la orientación de mercado sobre los resultados de la empresa

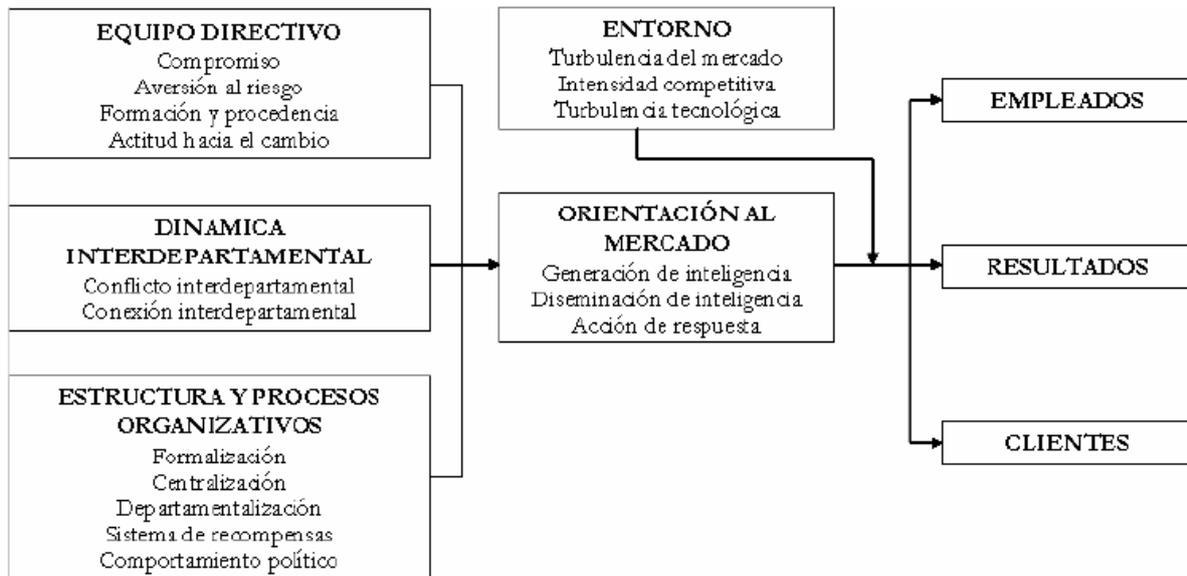
Como se ha comentado en apartados anteriores, muchos han sido los estudios realizados sobre orientación del mercado que han revelado la influencia de ésta sobre los resultados de la empresa (Matsuno, 2003; Matsuno, 2000; Maydeu-Olivares, 2000:2,28; Cadogan, 1995; Kohli, 1993; Pelham, 1993a; Narver, 1990; Kohli, 1990).

En lo que respecta a los indicadores para medir los resultados, no hay un consenso general sobre qué tipo de medida emplear. Así bien, existen unas basadas en resultados financieros (ROI, ROA), otras en resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de ventas, cuota de mercado, retención de clientes) o finalmente, unas de eficacia de la organización (índices de beneficios y de cumplimiento de objetivos (Pelham, 1993a)) (Fernandez, 2002). En los siguientes apartados, se presentan los modelos más representativos acerca de la influencia de la orientación de mercado sobre los resultados de la empresa.

2.5.1 Kohli y Jaworski

El modelo de Kohli y Jaworski (1990) considera: 1) las consecuencias que tiene para una organización el que esté orientada al mercado (efecto sobre los resultados empresariales, sobre las respuestas del cliente y sobre el comportamiento de los empleados), 2) sus antecedentes organizativos, entendiéndose por tales los factores que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing (factores de dirección, nivel de dinámica interdepartamental y estructura y procesos organizativos) y 3) los factores medioambientales que pueden condicionar su impacto sobre los resultados empresariales (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva) (Fig. 2.8).

Fig. 2.8 Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado

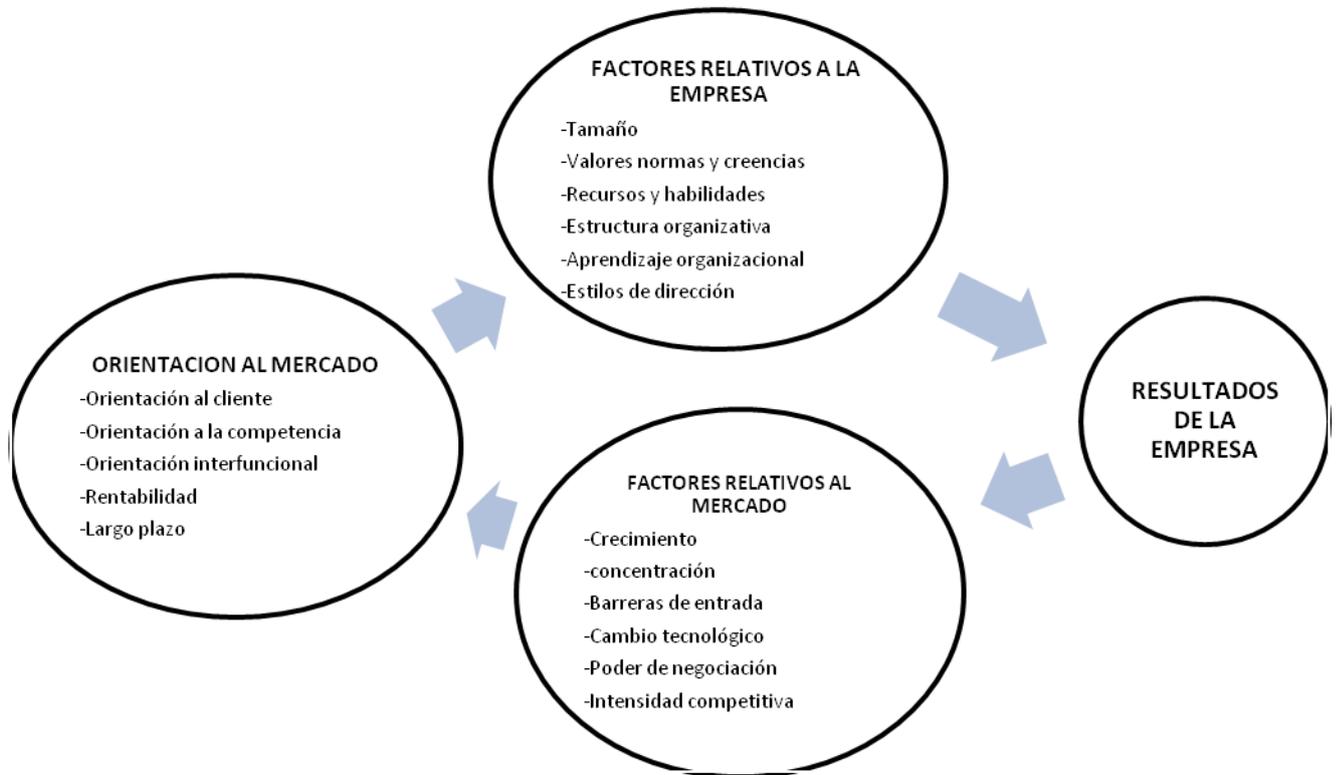


Fuente: (Kohli y Jaworski 1990) (Alvarez, 2001)

2.5.2 Narver y Slater

El modelo de Narver y Slater (ver Fig. 2.9), plantea la relación existente entre el grado de orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales y la repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos tanto a la empresa (tamaño, valores, normas y creencias, recursos y habilidades, estructura organizativa, aprendizaje organizacional, estilos de dirección, planificación estratégica) como al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambio tecnológico, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, ritmo de cambio tecnológico) (Alvarez, 2001).

Fig. 2.9 Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa

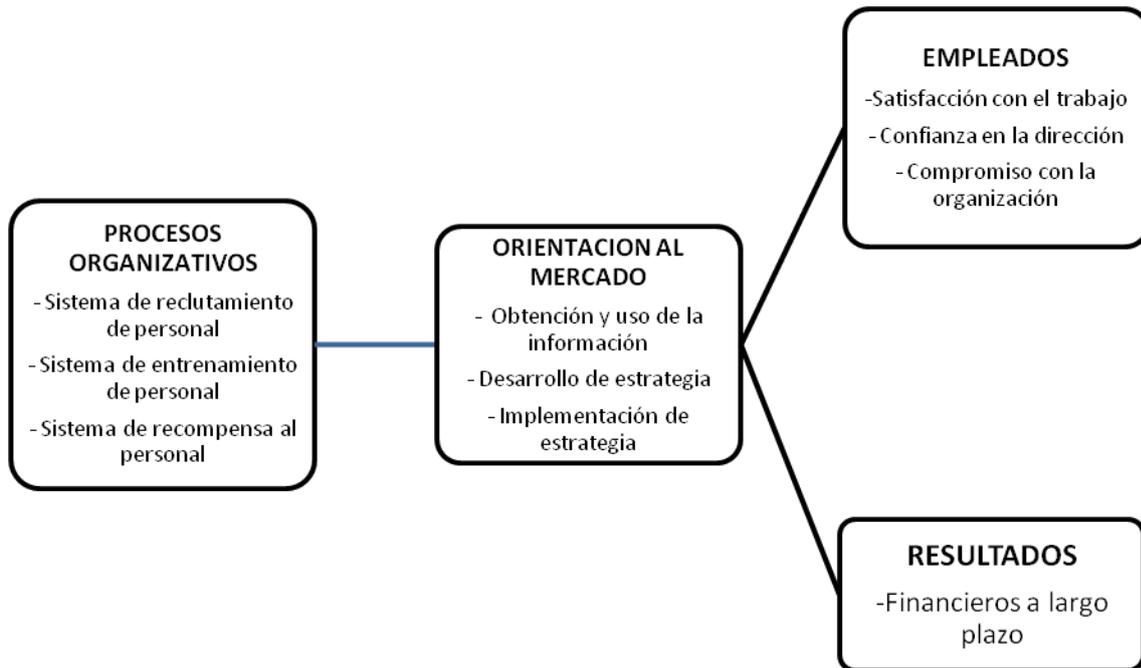


Fuente: (Narver y Slater, 1990 y 1995) (Alvarez, 2001)

2.5.3 Ruekert

El modelo de Ruekert (Fig. 2.10) resalta que en función de cómo sean los procesos organizativos de la unidad de negocio empresarial, su grado de orientación al mercado puede ser mayor o menor. Analiza, además, la repercusión de la orientación al mercado sobre los propios empleados de la organización y sobre los resultados de la unidad de negocio (Alvarez, 2001).

Fig. 2.10 Antecedentes de la orientación al mercado y sus efectos sobre resultados. Ruekert 1992.

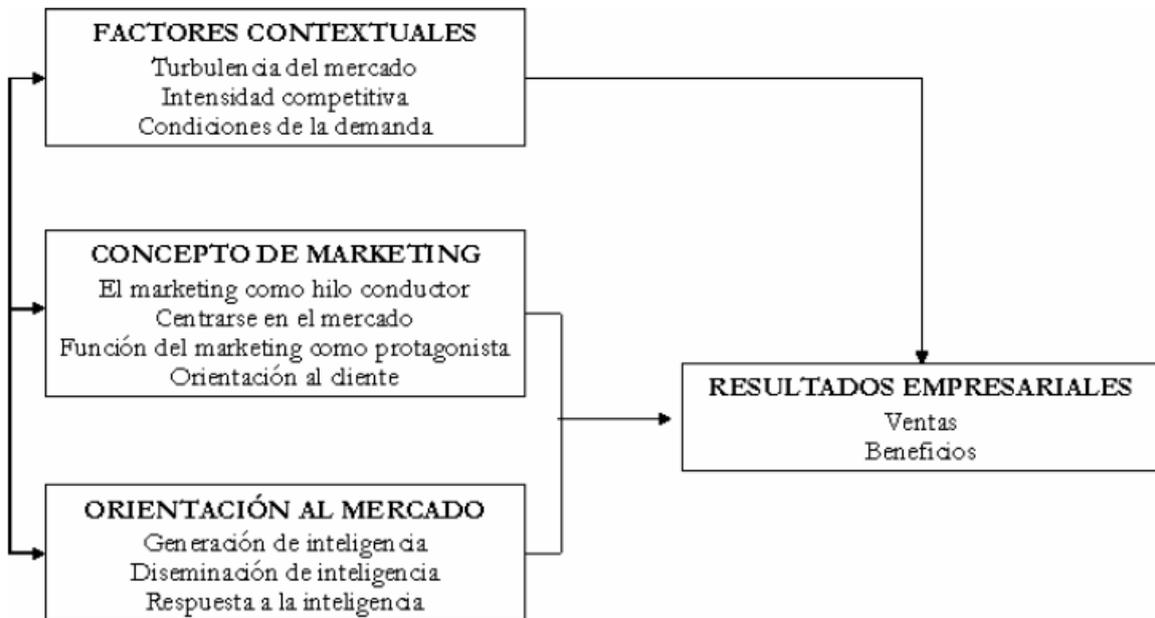


Fuente: (Alvarez, 2001)

2.5.4 Diamantopoulos y Hart

El modelo de Diamantopoulos y Hart (1993)⁴⁴, se completa con el estudio de las consecuencias de la efectiva adopción de este concepto sobre los resultados empresariales y del efecto moderador que sobre esta relación tienen un conjunto de factores externos a la organización empresarial, que denominan “contextuales”, de carácter medioambiental (Fig. 2.11).

Fig. 2.11 Adopción y operativización del marketing: consecuencias y factores contextuales

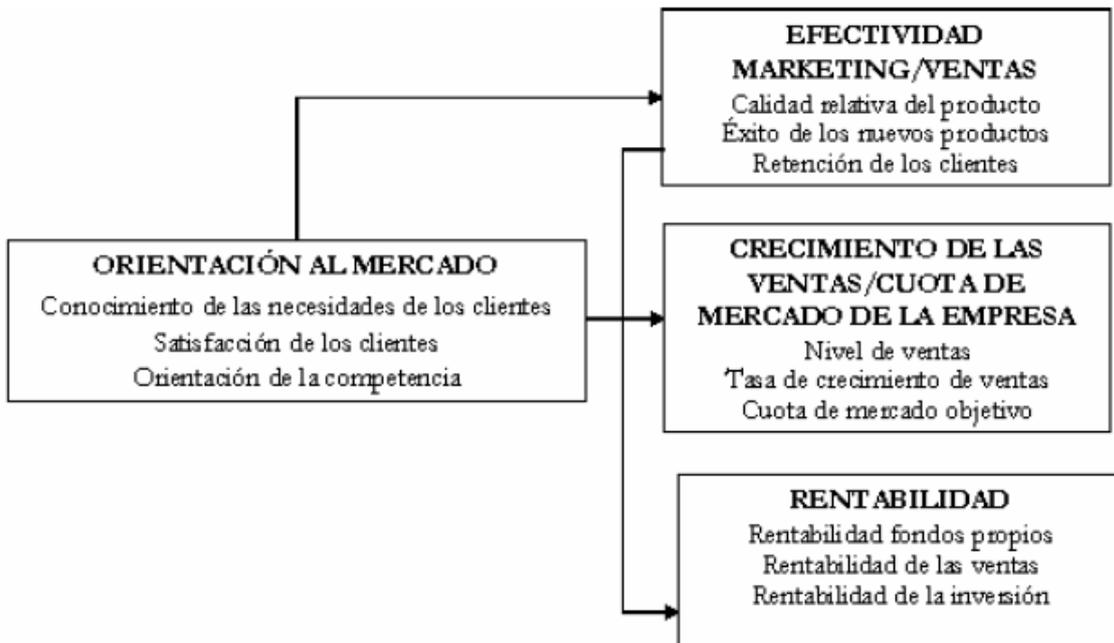


Fuente: (Diamantopoulos y Hart, 1993) (Alvarez, 2001)

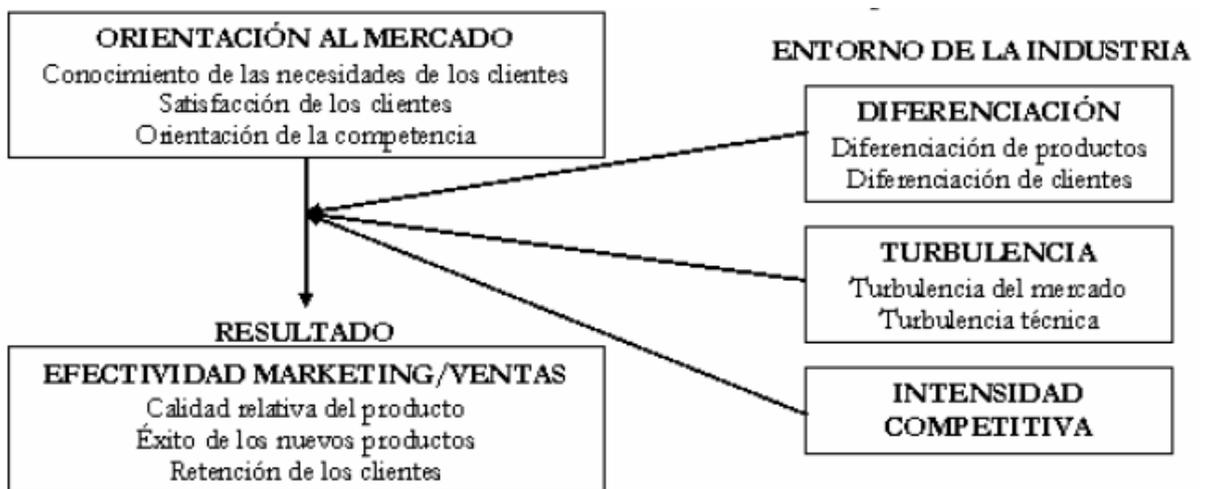
2.5.5 Pelham y Wilson

Pelham y Wilson (1996) analizan y contrastan la influencia directa e indirecta de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, lo que representa una importante y significativa novedad. Esta influencia indirecta se estudia, considerando como variables interpuestas la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la retención de clientes. El modelo especificado se completa (Fig. 2.12) con la referencia a un conjunto de factores internos a la empresa, vinculados a la estructura organizativa que pueden condicionar el grado de orientación al mercado. Ésta también se relaciona con factores externos a la organización, susceptibles de moderar la influencia de la orientación al mercado sobre la efectividad del marketing/ventas y con ello sobre la rentabilidad empresarial (Alvarez, 2001).

Fig. 2.12 Modelo integral de determinación de la rentabilidad del negocio (Pelham y Wilson, 1996)



- Existe relación entre la orientación al mercado y la efectividad en marketing/ventas
- La influencia de la Orientación al mercado y la rentabilidad es indirecta
- La efectividad en marketing/ventas es una variable mediadora entre orientación al mercado y rentabilidad
- La influencia de la Orientación al Mercado sobre el crecimiento/cuota de mercado es directa e indirecta



La OM tiene mayor influencia sobre el Mkt/ventas en industrias con altos niveles de:

- Diferenciación en clientes y productos en comparación con las que tienen menor nivel de diferenciación.
- Turbulencia de mercado en comparación con las que tienen menor turbulencia.
- Intensidad competitiva en comparación con aquellas que tienen menor intensidad competitiva

Fuente: (Alvarez, 2001)

2.5.6 Matsuno, Mentzer y Rentz

En sus estudios empíricos Matsuno, Mentzer y Rentz (Matsuno, 2003; Matsuno, 2000) comparan la escala EMO (Extended Market Orientation), propuesta por ellos, con las escalas de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990).

Matsuno et ál. encontraron siete variables de rendimiento (performance) económico comunes en cada una de las escalas anteriores (utilizadas en el modelo EMO), las cuales se muestran en la Tabla siguiente (Tabla 2.13):

Tabla 2.13 Medidas de rendimiento económico (business performance)

Variable Resultado	Ítem
Global	El resultado global de nuestra unidad de negocio en comparación con nuestro principal competidor en el último año (Our business unit's overall performance relative to major competitors last year)
Crecimiento de la cuota de mercado (market share growth) (SOM)	Nuestro crecimiento de la cuota de mercado en nuestro mercado primario el año pasado (Our business unit's market share growth in our primary market last year)
Crecimiento en Ventas (sales growth) (SGRO)	El crecimiento de ventas de nuestra unidad de negocio comparado con nuestro principal competidor en el último año. (Our business unit's sales growth relative to major competitors last year)
Porcentaje de ventas de nuevos productos (percent of new product sales) (PCTNP)	Porcentaje de ventas generado por nuevos productos en el último año (Percentage of sales generated by new products last year relative to major competitors)
Retorno sobre ventas (return on sales) (ROS)	El retorno sobre ventas en comparación con nuestros principales competidores el último año (Our business unit's on sales relative to major competitors last year)
Retorno sobre activos (return on assets)	El retorno sobre activos en comparación con

(ROA)) nuestros principales competidores el último año
(Our business unit's on assets relative to major competitors last year)

Retorno sobre la inversión (return on investment (ROI))

El retorno sobre la inversión en comparación con nuestros principales competidores el último año
(Our business unit's on investment relative to major competitors last year)

Fuente: (Matsuno, 2003; Matsuno, 2000)

Las medidas de rendimiento fueron evaluadas en una escala Likert de 7 puntos, siendo 1 = muy por debajo de nuestros competidores, 7 = muy por encima de nuestros competidores. Las preguntas fueron realizadas a una muestra de 2,000 ejecutivos responsables de los departamentos de marketing de las empresas encuestadas. La dificultad de aplicación de esta escala en un entorno de micro, pequeñas y medianas empresas, radica en que en el caso de las dos primeras (menos de 50 trabajadores) no es probable que cuenten con un departamento de marketing, las cifras financieras las maneja un contable y no el gerente de la empresa (que por lo general es el dueño) y para contar con información de los resultados de los competidores se tendría que consultar bases de datos especializadas o expertos en el área.

2.5.7 Otros estudios

Los estudios mencionados en los apartados anteriores no son los únicos que se han realizado para encontrar una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados económicos de una empresa. En la Tabla 2.14 se presenta un resumen de diversos estudios que se han realizado al respecto.

Tabla 2.14 Estudios empíricos relación entre orientación al mercado y resultados empresariales (business performance)

Autores	Muestra	Medidas		Conclusiones
		Orientación al mercado	Resultados (performance)	
Narver y Slater (1990)	113 unidades de negocio. País: EUA	Tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional	Subjetivo y relativo: ROA (retorno sobre activos), crecimiento en ventas y éxito de nuevos productos	Relación positiva entre OM y Resultados
*Ruekert (1992)	5 unidades de negocio. País:	Tres componentes: uso de	Objetivo: crecimiento en	Relación positiva entre

	EUA	información, desarrollo de estrategias OM, implementación de la estrategia de OM	ventas y beneficios	OM y Resultados
Kohli y Jaworski (1993)	2 muestras: 222 unidades de negocio y 230 gerentes. País: EUA	Tres componentes: generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia y receptividad (responsiveness)	Subjetivo y relativo los resultados generales. Objetivo: cuota de mercado	Relación positiva y subjetiva OM-resultados
Kohli, Jaworski, y Kumar (1993)	2 muestras: 229 unidades de negocio y 230 gerentes. País: EUA	Escala MARKOR, tres componentes: generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia y receptividad (responsiveness)	Subjetivo múltiples ítems de medición de resultados	Relación positiva entre OM y resultados
*Diamantopoulos y Hart (1993)	87 Empresas País: Reino Unido	Escala de Kohli y Jaworski	Subjetivo y medidas relativas: crecimiento en ventas	Resultados mezclados sobre la relación OM y resultados
Slater y Narver (1994)	2 empresas; una con 81 unidades de negocio y otra con 36. País: EUA	Escala de Narver y Slater (1990)	Medida subjetiva: ROA, crecimiento en ventas y éxito de nuevos productos	Relación positiva entre OM y resultados
Deng y Dart (1994)	248 empresas. País: Canadá	Escala de Narver y Slater (1990), haciendo énfasis en los beneficios	11 medidas subjetivas	Relación positiva entre OM y resultados
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	50 empresas. País: Japón	Orientación al cliente	Medidas subjetivas: beneficios, cuota de mercado, tasa de crecimiento y tamaño	Relación positiva entre OM y resultados
*Van Bruggen y	82 gerentes de una	Escala de Kohli y Jaworski	Medidas subjetivas:	Relación positiva entre

Smidts (1995)	empresa. País: Holanda	para distribuidores y competidores	resultados generales absolutos y relativos	OM y resultados
Greenley (1995)	240 empresas País: Reino Unido	Escala de Narver y Slater (1990)	Medidas subjetivas de resultados: ROI (retorno sobre la inversión), crecimiento en ventas y éxito de nuevos productos	Relación positiva entre OM y resultados
*Lambin (1996)	34 empresas País: Bélgica	Escala con nueve componentes	Medidas objetivas de resultados	Relación positiva entre OM y resultados
*Fritz (1996)	144 empresas País: Alemania	3 ítems: filosofía orientada a ventas y al cliente, y satisfacción del cliente	Medidas subjetivas: beneficios al largo plazo	Relación positiva entre OM y resultados
*Pret, Caruana y Bretón (1996)	161 empresas de servicio País: Reino Unido 193 empresas País: Malta	Escala MARKOR de Kohli y Jaworski	Medidas subjetivas: resultados totales y relativos, crecimiento en ventas, y ROCE (Return on capital employed)	Relación positiva entre OM y resultados en ambas muestras
*Selnes, Jaworski y Kohli (1996)	102 empresas, 222 unidades de negocio País: EUA 70 empresas, 237 unidades de negocio País: Escandinavia	Escala MARKOR de Kohli y Jaworski	Medidas subjetivas: resultados totales y relativos	Relación positiva y subjetiva entre OM y resultados No presenta relación significativa entre OM y cuota de mercado
Pelham y Wilson (1996)	68 pequeñas empresas (estudio longitudinal)	9 ítems basados en Kohli y Jaworski, y Narver y Slater	Medición subjetiva: éxito de nuevos productos y calidad del	Relación positiva y subjetiva entre OM y

	País: EUA		producto	resultados
*Atuahene-Gima (1995,1996)	117 empresas de servicios y 158 de manufactura País: Australia	Escala de Ruekert's	Medición subjetiva de resultados de nuevos productos	OM es un factor importante en el éxito de nuevos productos
*Bhuiyan (1997)	92 gerentes bancarios País: Arabia Saudí	Escala de Kohli y Jaworski	Medidas objetivas: ROA (retorno sobre activos), ROE (retorno de capital) y ventas por empleado	Relación no significativa entre OM y resultados
*Gatington y Xuereb (1997)	393 gerentes de marketing País: EUA	Escala de Narver y Slater, orientación a la competencia y al cliente	Medidas subjetivas multi-ítem para medir el éxito de nuevos productos	Diferente orientación estratégica tiene diferente impacto en los resultados de innovación de acuerdo con las características del mercado
*Greenley y Foxall (1997, 1998)	230 empresas País: Reino Unido	Escala MARKOR de Kohli y Jaworski y Kurman.	Medidas subjetivas: ROI (retorno sobre la inversión), crecimiento en ventas	El impacto de la orientación sobre los resultados es moderado por el ambiente externo.
*Panigyrakis y Prokopis (2007)	252 tiendas de venta al por menor País: Grecia	Escala MARKOR de Kohli y Jaworski	Medidas objetivas: Desempeño financiero y no financiero	Los resultados dan soporte a una efecto positivo de la orientación al mercado en el desempeño de la empresa (firm performance).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Maydeu-Olivares, 2000)

Analizando la Tabla 2.14, se puede observar que:

- Los estudios e investigaciones se han aplicado en diversos países, en diversos tamaños de empresas y en diversos tipos de industrias
- Las escalas más utilizadas son las de Narver y Slater, y Kohli y Jaworski
- Para medir la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, se pueden utilizar tanto medidas subjetivas como objetivas.
- Las medidas de tipo objetivo más mencionadas son: ROI, ROA, y ROCE
- Las medidas subjetivas más mencionadas son: crecimiento en ventas y beneficios

Si bien la mayoría de las medidas que se utilizan son de tipo subjetivo, lo cual de alguna manera puede ocasionar que se introduzcan tendencias o predisposiciones en las respuestas, ya que son de tipo perceptual, se recomienda en lo posible, emplear medidas de tipo objetivo (Maydeu-Olivares, 2000)

En lo referente a la fuerza de la relación entre los resultados (performance) y la orientación al mercado, de acuerdo a un análisis efectuado por Ali Kara et ál. (Kara, 2005:107), se establece que no existe una razón para creer que la fuerza de dicha relación pueda variar dependiendo de las características de la industria, características del cliente o del tipo de indicador utilizado para medir los resultados. En general, los estudios existentes dan soporte a la proposición que afirma que las empresas con una mayor orientación al mercado e innovadoras superan a sus competidores.

Por lo tanto, una de las áreas de oportunidad que se presentan para continuar realizando investigaciones empíricas que permitan analizar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, es el efecto mediador que pueden tener factores ambientales tales como: la turbulencia de mercado, la tasa de crecimiento del mercado, el poder de los compradores y proveedores, y la intensidad competitiva, por mencionar algunos (Maydeu-Olivares, 2000).

2.6 Escalas de medición de la orientación al mercado.

Aún cuando en la última década se han desarrollado diversas escalas para medir la orientación al mercado, todavía no existe un consenso que determine cuál de ellas es la mejor (Santos, 2002:224). Entre las escalas más referenciadas se encuentran las de Kohli y Jaworski (1990) y la de Narver y Slater (1990) (Matsuno, 2003).

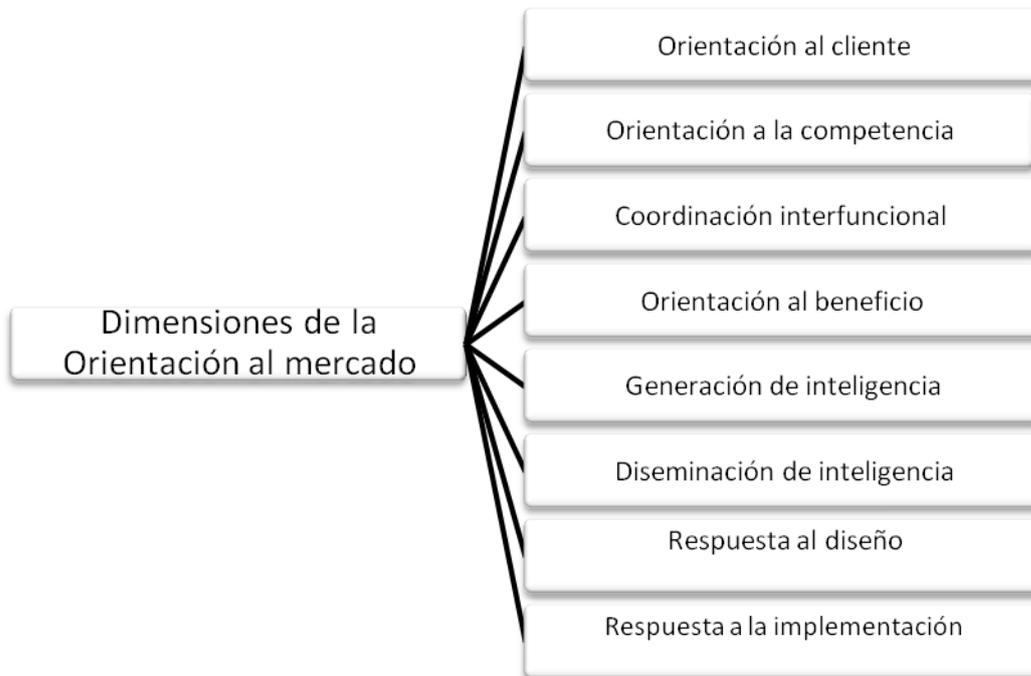
La dificultad que se plantea es, sin embargo, dadas las múltiples definiciones ofrecidas del concepto de orientación al mercado, tanto operativas como culturales, el establecer qué dimensiones subyacen en el concepto desde cada perspectiva y cómo medir cada una de esas dimensiones. Es decir, determinar qué escala de medición emplear (Santos, 2002). En este apartado se presentan algunas de las escalas más conocidas para medir el grado de orientación al mercado.

2.6.1 Las escalas pioneras: MKTOR y MARKOR

La medición de la orientación al mercado presenta diversas y variadas dimensiones (ver Fig. 2.13) (Sheppard, 2005). Las primeras propuestas se remontan al año de 1990 cuando Narver

y Slater desarrollaron una escala de medición llamada MKTOR, analizando su efecto sobre la rentabilidad de la empresa (Fernandez, 2002; Küster, 2000).

Fig. 2.13 Dimensiones de la orientación al mercado



Fuente: (Sheppard, 2005)

Por su parte, Kohli y Jaworski desarrollaron una escala de medición de orientación al mercado a la que dieron el nombre de MARKOR. Al igual que Kohli y Jaworski, Narver y Slater llevaron a cabo una revisión bibliográfica para identificar los puntos en común que permiten definir el concepto de orientación de mercado (Küster, 2000). Ambas escalas han sido utilizadas y probadas en diversos estudios empíricos, en diversas partes del mundo (Sheppard, 2005).

2.6.1.1 Escala MKTOR

La escala MKTOR, propuesta por Narver y Slater (1990), fue la primera escala en ser presentada, cronológicamente hablando. Consta de 15 ítems, medida en una escala Likert de 7 puntos, con los cuales miden los 3 componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional) recogidos en su definición de orientación al mercado. Narver y Slater usan esta escala en combinación con otra de 9 ítems sobre resultados para medir primero el grado de orientación y posteriormente su relación con los resultados de la empresa (Fernandez, 2002).

En lo referente a su metodología de investigación, Narver y Slater parten de una revisión de la literatura para desarrollar su definición, con el propósito de crear una definición operativa y su posterior validación estadística. Así, se construye una medida del grado de orientación al mercado y su relación con la rentabilidad empresarial (Fernandez, 2002).

Naver y Slater (1990) concluyen que la orientación al mercado consiste en tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, así como dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad que pueden ser medidos con un alto grado de fidelidad.

2.6.1.2 Escala MARKOR

La escala MARKOR, de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), fue la segunda en aparecer. La escala está basada en sus trabajos previos de 1990 (Kohli, 1990) y 1993 (Jaworski, 1993) por medio de los cuales se llevó a cabo todo el desarrollo teórico, construcción y validación de hipótesis. MARKOR es, por tanto, una escala muy elaborada y contrastada, y es una de las más utilizadas. Algunos de los trabajos que han utilizado la escala MARKOR son los de Matsuno (2003), Álvarez (2001), Vázquez (2000), Bullan (1998), Deshpande (1998), Gray (1998), Santos (1997), Deng y Dart (1994), entre otros.

MARKOR, es una escala compuesta por 20 ítems en su versión reducida que miden: generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia, capacidad de respuesta y la implementación de la respuesta. Los autores usan en su combinación otra de 5 ítems para medir la relación del grado de orientación con los resultados. Los atributos se miden con una escala Likert de 5 puntos (Fernandez, 2002).

2.6.2 La escala MORTN

Como se comentó en secciones anteriores, en 1998 Deshpandé y Farley (Matsuno, 2003; Deshpandé, 1999) realizaron una investigación para correlacionar tres enfoques de medición de orientación al mercado: Kohli y Jaworski, Narver y Slater y uno desarrollado por el propio Deshpandé y otros colaboradores (Deshpandé, 1993).

Para la construcción y validación de esta escala se realizó un análisis factorial de 44 ítems individuales de las tres escalas, dando lugar a una escala con 10 ítems, a la cual denominaron MORTN. Derivado de su análisis inductivo concluyeron que la orientación al mercado no es una 'cultura' como originalmente habían sugerido, sino un conjunto de actividades (por ejemplo: un conjunto de comportamientos y procesos relacionados con la evaluación continua de las necesidades del cliente) (Matsuno, 2003).

2.6.3 La escala EMO

El diseño de la escala propuesta por Matsuno, Mentzer y Rentz (Matsuno, 2003; Matsuno, 2000) fue desarrollada siguiendo la metodología de Churchill (1979)⁴⁸. La escala original EMO constaba de 37 ítems a los cuales se le adicionaron las 32 preguntas de la escala de Kohli y Jaworski (1993) quedando un total de 69 ítems iniciales. Posteriormente, se realizaron dos pruebas piloto para reducir el número de ítems logrando al final una escala de

22 ítems (Matsuno, 2000). Algunas de las conclusiones a las que llegaron fueron (Matsuno, 2003):

- El constructo de orientación al mercado es un conjunto de comportamientos relacionados con la inteligencia del negocio, y con un conjunto bastante amplio de factores de mercado
- La escala de Kohli y Jaworski es superior a la de Narver y Slater debido a su consistencia con la teoría y la operacionalización de las escalas.
- De acuerdo con el estudio empírico desarrollado, consideran que la escala EMO es una propuesta de mejora a la escala de Kohli y Jaworski

2.6.4 Grado de aplicabilidad de las escalas de medición de orientación al mercado

En lo referente al grado de la aplicabilidad de las diversas escalas de medición de orientación al mercado, un aspecto que es importante destacar, como se mencionó en apartados anteriores, es que éste ha sido estudiado en países distintos de aquellos en los que el concepto se desarrolló. Aunque la mayoría de los estudios se han realizado en empresas norteamericanas, es posible observar a lo largo de la literatura relacionada con el tema la viabilidad de aplicación del concepto a otros países. Con ello es posible afirmar que la orientación al mercado es susceptible de aplicación a distintos países, aunque se debe ser cauto y considerar las características propias de cada uno, así como su nivel de desarrollo industrial y económico (Küster, 2000).

Como ejemplo de lo anterior, puede mencionarse que en un estudio realizado por Bullan (1998) se redujo la escala MARKOR obteniendo resultados distintos a los de Kohli y Jaworski (Kohli, 1993) como consecuencia de las características de Arabia Saudí. En cambio el estudio realizado por Hooley (1998) demuestra que la escala MKTOR (Narver, 1990) es aplicable íntegramente a diversos países del Centro de Europa, con economías en transición. No se puede afirmar que exista una escala que sea mejor que otra, todo dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y del contexto en el cual se aplique. La elección de la escala, dependerá al final del investigador, quien será responsable de determinar el mejor conjunto de ítems a ser medidos (Sheppard, 2005).

2.7 Aplicabilidad del estudio de la orientación de mercado a un sector de alta tecnología y sector servicios

Como ya se ha comentado, el estudio empírico de la orientación al mercado es un tema que ha recibido mucha atención desde 1990. La mayoría de las investigaciones se han efectuado en grandes corporaciones del sector industrial, con relativamente poca atención en empresas de tamaño pequeño y mediano en el sector servicios y de alta tecnología (Kolar, 2003; Zatezalo, 2000; Santos, 1997). Afortunadamente, como se verá en los siguientes apartados, cada vez existe un interés creciente por investigar la orientación al mercado en ambos tipos de sectores.

2.7.1 Aplicabilidad en diversos sectores empresariales

Fruto de los diversos estudios realizados en torno al concepto de orientación al mercado, se puede afirmar que toda empresa u organización que desee triunfar debe decantarse hacia una

orientación al mercado. Dicha afirmación es aplicable a todo tipo de empresa u organización, como lo demuestra el análisis efectuado por Inés Küster en trabajos publicados por diversos autores (ver Tabla 2.15) (Küster, 2000).

Tabla 2.15 Trabajos en distintos campos de aplicación de la orientación al mercado

Campo de Aplicación	Autores
Organizaciones no lucrativas	Martinsons y Holsey (1993), Cervera (1995)
Lanzamiento de nuevos productos	Cooper y Kleinschmidt (1993), Atuahene-Gime (1995, 1996)
Empresas Fabricantes	Draaijer (1992), Liu (1995 y 1996)
Mercados Industriales	Pelma (1993), Pelma y Wilson (1995 y 1996), Dalgic (1994), Balakrishnan (1996), Gournris y Avlonitis (1996)
Empresas de servicios	Morgan y Morgan (1991), Raju, Lonial y Gupta (1995), Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1996), Kasper (1997), Vickerstaff (1997), ** Kolar (2003), ** Zatezalo (2000)
Exportaciones	Cadogan, Diamantopoulos y Pahud de Mortanges (1997), Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (1998), Zeile (1998)
Empresas minoristas	Harris y Piercy (1997)
Otros países	Norbun, Birley, Dunn y Payne (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Rivera (1995), Calvo, del Río y Cerrato (1996), Varela et ál. (1996), Pitt, Caruana y Bretón (1996), Küster y Vila (1997), Küster, Royo y Vila (1997), Appiah-Adu (1998), Buhian (1998), Dalgic (1998), Gray, Matear y Mathenson (1998), Hooley et ál. (1998), Cox et ál. (1998)
** Empresas de alta tecnología	(Santos, 1997), (Dutta, 1999), (Vázquez, 2000), (Ahmed, 2007)

Fuente: Citados en (Küster, 2000) ** Elaboración propia

Es importante resaltar que los resultados de la aplicación de la orientación al mercado en los distintos ámbitos empresariales, han puesto de manifiesto que si bien esta orientación puede ser aplicada a diversos tipos de empresas, cada sector posee ciertas características

diferenciadoras. Esto hace necesario tomar en cuenta las características particulares de cada sector a la hora de desarrollar instrumentos de medición (Vázquez, 1998; Pelham, 1993a).

En lo concerniente al estudio de la orientación al mercado en el sector de la industria del software (elegido en esta investigación como objeto de estudio de un sector de alta tecnología), éste resulta un tema de investigación, de interés en el área de la orientación al mercado. Lo anterior se debe a que es un sector que, si bien trabaja con el desarrollo de productos y servicios especializados y diferenciados, trabaja también con bienes considerados commodities⁴⁹. En ambos casos, se trata de productos “intangibles”, lo cual provee un área de oportunidad en el estudio de la orientación al mercado en este tipo de sector.

2.7.2 Aplicabilidad del estudio de orientación al mercado en el sector servicios en un entorno de pequeñas empresas

Como se ha comentado en apartados anteriores, durante la última década se ha puesto especial importancia en el estudio del concepto de orientación al mercado. Así mismo, la literatura relacionada con el estudio de marketing ha dado cuenta del crecimiento de las empresas pequeñas y su significatividad económica. A pesar de esto, la mayoría de los estudios empíricos realizados en torno a la orientación al mercado no han abordado significativamente a las empresas pequeñas (Pelham, 1996:167), especialmente a las empresas de servicios (Zatezalo, 2000). Algunos de los estudios que han analizado este tema son los de Kara, Spillan y DeShields (Kara, 2005), Zatezalo y Brendan (Zatezalo, 2000), Maydeu-Olivares y Lado (Maydeu-Olivares, 2000), Pelham y Wilson (Pelham, 1999; Pelham, 1996). Así mismo, múltiples estudios estadísticos revelan que las denominadas empresas PyME (pequeñas y medianas) son las que más predominan a nivel mundial, especialmente en el sector servicios, donde la competencia entre ellas las ha llevado a buscar una diferenciación continua de sus productos y servicios (Arbussá, 2004; Zatezalo, 2000).

Ejemplo de lo anterior es Europa, donde se estima que existen 20.5 millones de empresas en el Área Económica Europea y Suiza, las cuales proporcionan empleo a 122 millones de personas. De estas empresas aproximadamente el 93% son micro (0-9 empleados), el 6% son pequeñas (10- 49 empleados), menos del 1% cuentan con un tamaño mediano (50-249) y únicamente el 0.2% corresponden a grandes empresas (250+). De todas estas empresas, cerca de 20 millones se encuentran radicadas dentro de la Unión Europea. Para la mayoría de estas PyMEs sus elementos competitivos principales se centran en el servicio al cliente y en la calidad de sus productos y servicios (Snijders, 2002).

Con base en lo anterior, se abre la oportunidad de investigar si los instrumentos y escalas utilizados hasta la fecha para medir el grado de orientación al mercado (en empresas medianas y grandes, en sectores industriales) se pueden aplicar de igual manera a empresas pequeñas, con especial énfasis a las pertenecientes al sector servicios.

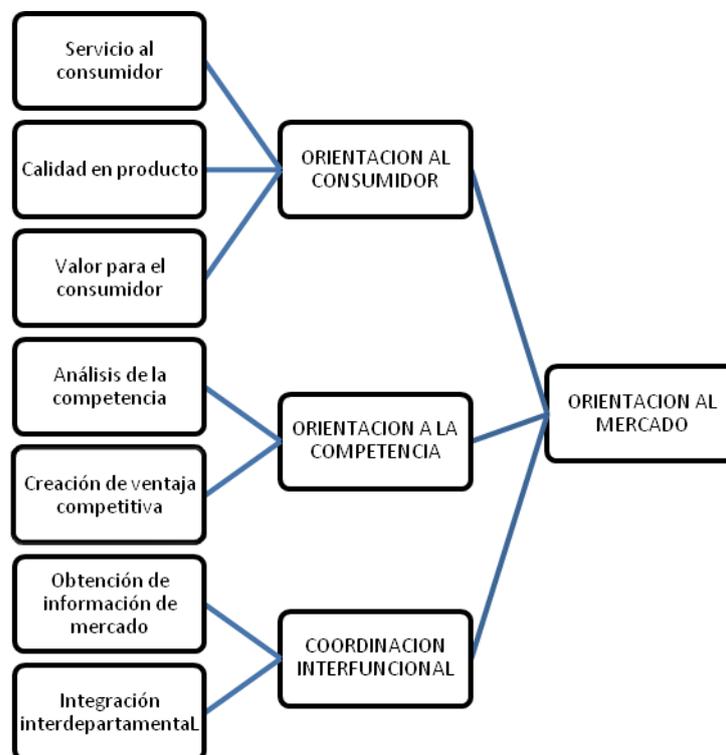
2.7.2.1 La orientación al mercado y las pequeñas empresas de servicios

A partir de un estudio propuesto por Zatezalo y Gray (Zatezalo, 2000), en empresas Neo Zelandesas, que midió el grado de orientación al mercado en organizaciones de servicio de tamaño pequeño, se postula que la orientación al cliente y la orientación a los empleados

parecen ser los factores más significativos para este tipo de organizaciones, mientras la orientación a la competencia parece ser menos importante.

Siguiendo el modelo propuesto por Gray⁵⁰ et ál. (Gray, 1998), Zatezalo y Gray (2000) realizan una propuesta para analizar la forma en que las pequeñas empresas de servicios reaccionan ante distintas dimensiones de la orientación al mercado. Ésta se enfoca en los siguientes elementos: la orientación al consumidor, orientación a la competencia, coordinación interfuncional (estos tres elementos forman parte del modelo de Narver y Slater (1990), ver Fig. 2.14), en la generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia y capacidad de respuesta (estos forman parte del modelo de Kohli y Jaworski (1990).

Fig. 2.14 Dimensiones de la orientación al mercado en las pequeñas empresas



Fuente: Deng y Dart (1994).

Orientación al cliente

La orientación al cliente parece ser más importante para las pequeñas empresas que para las grandes organizaciones, ya que para la primera resulta más fácil interactuar con sus clientes y construir relaciones más sólidas. Egan y Shipley (1995) reconocen la significancia de factores que son típicamente representativos del negocio de servicios, tales como: la imagen y la reputación, la entrega del servicio y el contacto con el cliente.

Adicionalmente, en las pequeñas empresas de servicio, los empleados juegan una parte importante en el contacto con el cliente, así como en la recolección y diseminación de la información de inteligencia de mercado y su capacidad para responder a esta información.

Algunas investigaciones muestran que los empleados deberían ser tratados como clientes internos. Por lo tanto, la orientación al cliente es especialmente significativa para las organizaciones pequeñas y las organizaciones de servicios.

Orientación a la competencia

La diferenciación entre proveedores de servicio generalmente proviene en forma de imagen, reputación o tangibles como parte del paquete de servicios. Aun cuando las pequeñas organizaciones están conscientes de su falta de diferenciación competitiva no consideran esa diferenciación en servicio como algo necesario (Harris y Watkins, 1998).

Adicionalmente, las pequeñas organizaciones no cuentan con los recursos necesarios para obtener información de los competidores. Éstas son más seguidores que directas. Por lo tanto parece que, aunque es muy importante, para las pequeñas organizaciones la orientación a la competencia no es muy significativa (Zatezalo, 2000).

Generación de inteligencia

La generación de la inteligencia de mercado parece ser igualmente importante para las organizaciones de servicio como para las de manufactura. Lo que es más, la velocidad en la generación de inteligencia podría ser más significativa para las empresas de servicio.

En las empresas de servicios, la inteligencia relacionada con los clientes es más fácil de obtener ya que los empleados generalmente tienen contacto directo con los clientes. Pero debido a la falta de recursos, realizar investigación de mercado de manera formal es muy limitada, lo que significa que las pequeñas empresas basan su investigación en información que obtienen de contactos personales y la experiencia. En ese sentido, es más fácil para ellos obtener información de mercado sobre sus clientes que de sus competidores (Zatezalo, 2000).

Diseminación de la inteligencia

La diseminación de la inteligencia de mercado es uno de los elementos de la orientación al mercado que parece ser aplicable a las pequeñas empresas de servicios. Entre más pequeño sea el tamaño de la empresa, probablemente más efectiva y menos formal, que en las grandes corporaciones, la diseminación de la inteligencia de mercado.

Además, los empleados de una pequeña organización tienden a manejar varias tareas, por lo cual es vital que ellos cuenten con toda la información que necesitan para realizar sus tareas (Zatezalo, 2000).

Nivel de receptividad –capacidad de respuesta- (responsiveness)

Generalmente las pequeñas empresas de servicio son más flexibles que las grandes empresas, con lo cual su capacidad para hacer frente al cambio es más grande. Sin embargo el nivel de receptividad puede depender frecuentemente de las características del gerente. Si el gerente es innovador y flexible, la compañía tenderá a ser más innovadora y capaz de adaptarse a la

turbulencia del entorno. Por lo tanto, cuando se mide el nivel de receptividad, es importante tomar en cuenta las características directivas (Zatezalo, 2000).

Coordinación interdepartamental

Las pequeñas empresas de servicios son generalmente demasiado pequeñas para tener departamentos, ya que diferentes tipos de trabajos pueden ser desempeñados por la misma persona. Esto parece indicar que el factor coordinación interdepartamental como tal no puede ser empleado en pequeñas organizaciones de servicio, aunque esto podría alternativamente ser visto como la comunicación existente entre los empleados.

Así, en ese sentido, la comunicación interna y el compartir información es de vital importancia en las pequeñas organizaciones (Zatezalo, 2000).

2.8 Futuras líneas de investigación sobre la orientación al mercado

La orientación al mercado, como se comentó en otros apartados, puede ser analizada desde diferentes perspectivas. Una de ellas es, por ejemplo, el de la cultura organizacional, que implica motivar a los empleados a través de toda la organización para dar la máxima prioridad a la creación y mantenimiento del valor superior para el cliente.

Independientemente del enfoque o perspectiva que se siga, las empresas que están orientadas al mercado deben buscar un posicionamiento que les permita anticipar la evolución del mercado y responder a través del desarrollo de nuevas capacidades a dar valor al cliente, además de productos y servicios innovadores. Con este tipo de enfoque, las empresas tendrían dos grandes ventajas: la rapidez y la efectividad en responder a las oportunidades y amenazas del entorno (Slater, 2001:230).

Una empresa que tiene una orientación al mercado tradicional se enfoca más a entender las necesidades de sus clientes y en desarrollar productos y servicios que las satisfagan. Para conocerlas, comúnmente se trabaja con grupos de enfoque (focus groups) y encuestas, utilizando técnicas como pruebas de conceptos (concept testing) y análisis conjunto (conjoint analysis) para guiar el desarrollo de nuevos productos y servicios. Pero estas herramientas resultan limitadas cuando se trata de desarrollar productos y servicios innovadores, ya que con la información que se obtiene conduce únicamente a desarrollos incrementales sobre los productos y servicios actuales. En consecuencia, algunos de los retos para la “segunda generación” de empresas con orientación al mercado serán (Slater, 2001):

- Entender tanto las necesidades manifiestas y no manifiestas de sus clientes
- Conocer las capacidades y planes de sus competidores a través de procesos de adquisición y evaluación de información de mercado, de una manera sistemática y anticipada.
- Ser capaces de crear de manera continua, valor superior para sus clientes. Para lograrlo será necesario compartir conocimiento a lo largo de toda la organización para actuar de manera coordinada y focalizada, teniendo como horizontes de tiempo tanto el corto como el largo plazo.
- En lo referente a las técnicas utilizadas para entender y analizar las necesidades del cliente, en esta segunda generación se deben seguir utilizando las técnicas tradicionales, complementándolas con otras. Éstas permitirán observar las rutinas u

operaciones regulares del negocio del cliente dentro de su contexto, así como analizar la forma en la que utiliza los productos y servicios que le ofrece la empresa.

- Se sugiere trabajar muy de cerca con clientes que sean considerados los líderes dentro del conjunto de la cartera de clientes de la empresa. Este tipo de clientes pueden ser actuales o potenciales, y se caracterizan porque sus necesidades son más avanzadas comparándolas con el resto de los clientes. Este tipo de clientes ofrecen la oportunidad de explorar o descubrir nuevas soluciones a necesidades no manifestadas por el resto de ellos.
- En la actualidad, los mercados son muy dinámicos y cambiantes. Por ello, las empresas con una orientación al mercado deberán estar preparadas para reemplazar las ventas de sus productos existentes con los nuevos. Esto es lo que realmente separará a las empresas orientadas al mercado de las que están más orientadas a sus actividades internas o hacia actividades financieras.

Lo que sí es un hecho es que, independientemente de la generación en la que se encuentre una empresa orientada al mercado, esta orientación ha sido y debería seguir siendo una fuente de ventajas competitivas. Hay que recordar que la orientación al mercado es mucho más que una orientación al marketing. Ésta implica que toda la organización adopte y comparta el conocimiento del mercado para crear productos y servicios con valor superior para el cliente.

2.9 Conclusiones

La orientación al mercado, entendida como la implantación de la filosofía de marketing en toda la organización y por tanto la trasciende como enfoque de gestión, es un tema de gran interés por constituir una base a través de la cual las empresas puedan construir y desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el actual entorno competitivo. Es un recurso intangible raro, escaso, asimétricamente distribuido e imperfectamente movable además de constituirse en una capacidad distintiva que garantiza los procesos del exterior hacia el interior de la empresa. A pesar de ser conocida la importancia de la orientación al mercado desde hace ya varios años, ésta no ha sido objeto de estudios empíricos sino a partir de la década de 1990. La literatura anterior había abundado en teorías y preceptos sobre orientación al mercado que se basaban en experiencias, análisis de literatura y suposiciones, pero, con aún con una amplia posibilidad de seguir proponiendo métodos de medición para estudios empíricos (Fernandez, 2002).

Esta deficiencia conceptual y empírica, dio lugar a que autores como Kohli y Jaworski, y Naver y Slater concluyeran casi simultáneamente en 1990 sobre la necesidad de ofrecer una base conceptual operativa e instrumentos para medir el grado de orientación al mercado y sus efectos sobre la rentabilidad empresarial. Si bien las propuestas de estos autores (que son complementarias y no mutuamente excluyentes) han dado paso a otras escalas ampliamente aceptadas, es importante señalar que no existe una escala única y polivalente, ya que en muchas ocasiones es necesaria la adaptación de las ya existentes a las circunstancias particulares del caso. Lo que sí han demostrado la mayoría de los estudios empíricos relacionados con el tema, es la existencia de una relación positiva entre orientación al mercado y resultados empresariales (Langerak, 2003), dando con ello un mensaje claro a las empresas: la necesidad de adoptar la orientación al mercado como una fuente de ventaja competitiva.

Respecto al ámbito de aplicación, la mayoría de las investigaciones empíricas relacionadas con el tema de la medición de la orientación al mercado y los resultados empresariales se han realizado en entornos de empresas de gran tamaño y principalmente de áreas industriales (Pelham, 1996). En consecuencia, existe una minoría de estudios empíricos que analizan la influencia o relación de la orientación al mercado y los resultados de las empresas de servicios de tamaño pequeño-mediano en un sector de alta tecnología; concretamente en el sector de la industria del software, abriéndose así, la oportunidad para realizar estudios empíricos al respecto.

En Bolivia definitivamente se constituye en un gran desafío por las connotaciones implícitas que es de conocimiento general donde los procesos cortoplacistas se imponen frente a la implementación de paradigmas que requieren altos niveles de compromiso de todos los stakeholders o grupos de interés.

Referencias bibliográficas

ALDAS-MANZANO, Joaquín; Küster, Inés, & Vila, Natalia (2005). "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis." *European Journal of Innovation Management*, 8, 4 pp: 437-452.

ALVAREZ, Luis I.; SANTOS, Ma. L., y VÁZQUEZ, Rodolfo. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.

APPIAH-ADU, K. & Ranchhod, A. (1998). "Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis." *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, 2 pp: 197-210.

ARBONÍES, Angel (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento.* (2a. Ed. Ed.) Diaz de Santos, España.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996a). "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance." *Journal of Product Innovation Management*, 12 pp: 275-293.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku (1996b). "Market orientation and innovation." *Journal of Business Research*, 35 pp: 93-103.

AVLONITIS, G. J y Gounaris, S. P. (1997). Company and marketing correlations of marketing orientation development: an empirical investigation. En: *Proceedings of 26th EMAC Conference. England Proceedings of 26th EMAC Conference. England.*

BAKER, William & Sinkula, James M. (2005). "Market orientation and the new product paradox." *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 pp: 483-502.

BARROSO, Carmen; CEPEDA, Gabriel, y ROLDÁN, José L. (2007a). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, University of Seville Spain.

BERRY, Leonard; Shostack, G. L., & Upah, G. (1983). Relationship Marketing. En G.L.Shostack, G. Upah, & L. Berry (Eds.), *Perspectives on Services Marketing* (pp: 25-28). American Marketing Association.

BULLAN, Sharif (1998). "An empirical examination of Market Orientation in Saudi Arabian manufacturing companies." *Journal of Business Research*, 43, 1 (September).

- BUSINESSWEEK (2006). The World's Most Innovative Companies. Special Report. Business Week on Line [Publicado en Internet].
- CADOGAN, J. W. & Diamantopoulos, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization." *Journal of Strategic Marketing*, 3, 1.
- CIC. (2002). Identificación y medición del capital relacional. [Documento 2]. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Universidad Autónoma de Madrid. Documentos Intellectus.
- CIC. (2003). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. [Documento 5]. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Universidad Autónoma de Madrid. Documentos Intellectus.
- CLARK, Bruce (2002). Measuring performance: the marketing perspective. En Andy Neely (Ed.), *Business Performance Measurement. Theory and Practice*. (pp: 22-39). Cambridge University Press, UK.
- COHEN, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd Ed.) Hillsdale, Lawrence Erlbaum.
- DESHPANDÉ, Rohit (1999). *Developing a market orientation*. SAGE Publications, California.
- DESHPANDÉ, Rohit; Farley, J. U., & Webster, F. E. (2000). "Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets." *International Journal of Research in Marketing*, 17, 4 pp: 353-362.
- DESHPANDÉ, Rohit; Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms - A Quadrant Analysis." *Journal of Marketing*, 57, 1 pp: 23-27.
- DESHPANDÉ, Rohit & Farley, John (1998). Understanding market orientation. A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales. En Rohit Deshpandé (Ed.), *Developing a Market Orientation* (pp: 217-235). SAGE Publications.
- DOSI, G y ET AL. (1995). Learning, Market Selection and the Evolution of Industrial Structures Economics. *Small Business Economics* 7.
- FERNANDEZ, Alfonso. (2002). El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia Comillas, España.
- FERNÁNDEZ, Ignacio y CASTRO, Elena. (2006). Curso: El contexto de las relaciones Universidad- Empresa. Valencia, España, OEI-INGENIO-AECI, Universidad Politécnica de Valencia, España.
- GABEL, Terrance G. (1995). *Market orientation: theoretical and methodological concerns*. En: American Marketing Association.
- GRAY, Brendan; Mear, Sheelagh et al. (1998). "Developing a better measure of market orientation." *European Journal of Marketing*, 32, 9 pp: 884-903.
- GREENLEY, Gordon E. (1995). "Forms of market orientation in UK Companies." *Journal of Management Studies*, 32, 1 pp: 60-75.
- GUMMESSON, Evert (1994). "In search of marketing equilibrium. Relationship marketing versus hypercompetition." *Journal of Marketing Management*, 13, 5 pp: 421-430.
- GUMMESSON, Evert (1997). "In search of marketing equilibrium. Relationship marketing versus hypercompetition." *Journal of Marketing Management*, 13, 5 pp: 421-430.

- HAN, Jin K.; Namwoon, Kim, & Srivastava, Rajendra K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, 62, October pp: 30-45.
- HELFERT, Gabriele; Ritter, Thomas, & Walter, Achim (2002). "Redefining market orientation from a relationship perspective." *European Journal of Marketing*, 36, 9/10 pp: 1119-1139.
- HERNÁNDEZ, Miguel & Rodríguez, Augusto (2001). "El objeto de estudio de la disciplina de marketing." *Revista Colombiana de Marketing*, 2, 3 pp: 1-10.
- HOOLEY, Graham (1998). *Marketing Orientation in the Transitions Economics of Central Europe*. En: (pp: 479-498).
- JAWORSKI, B. J. & Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation - Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing*, 57, 3 pp: 53-70.
- KARA, Ali.; Spillan, John E., & DeShields, Oscar W. (2005). "The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale." *Journal of Small Business Management*, 43, 2 pp: 105-118.
- KOHLI, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). "Market Orientation - the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing*, 54, 2 pp: 1-18.
- KOHLI, A. K.; Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). "Markor - A Measure of Market Orientation." *Journal of Marketing Research*, 30, 4 pp: 467-477.
- KOLAR, Tomaz. (2003). *Development of market orientation in a services context: an alternative model proposal*. Faculty of Economics, University of Ljubljana Slovenia. 16-4-2006.
- KÜSTER, Inés (2000). *Cuadernos de Trabajo: La Orientación al Mercado*. (vols. Núm. 107) Universidad de Valencia. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. España.
- LANGERAK, Fred (2003). "An appraisal of research on the predictive power of market orientation." *European Management Journal*, 21, 4 pp: 447-464.
- LICHTENTHAL, J. D. & Wilson, D. T. (1992). "Becoming market oriented." *Journal of Business Research*, 24.
- LITTER, D. & Leverick, F. (1994). *Competitiveness in New Technology Sectors*. En J.Saunders (Ed.), *The Marketing Initiative* (pp: 186-205). Prentice Hall, London.
- LLONCH, Joan (1993). *Orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa*. Gestión 2000. Barcelona. Disponible: <http://www.ricyt.edu.ar/interior/difusion/pubs/elc/12.pdf>
- MALHORTA, Naresh K. (2003). *Marketing Research*. En (Fourth Edition Ed..
- MALHOTRA, Naresh K. (2003). *Marketing Research*. En (Fourth Edition Ed..
- MATSUNO, K. & Mentzer, J. T. (2000). "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship." *Journal of Marketing*, 64, 4 pp: 1-16.
- MATSUNO, Ken (2003). "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales." *Journal of Business Research*, 58 pp: 1-8.
- MAYDEU-OLIVARES, Albert & Lado, Nora (2000). *Market Orientation and Business Economic*
- MEZIOU, F. (1991). "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms." *Journal of Small Business Management*, October, pp: 72-78.
- PANIGYRAKIS, George & Prokopis, Theodoridis (2007). "Market orientation and performance: an empirical investigation in the retail industry in Greece." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, pp: 137-149.

- PELHAM, A. M. (1997). "Market orientation and performance. The moderating effects of product and customer differentiation." *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, 5 pp: 276-296.
- PELHAM, A. M. & Wilson, D. T. (1996). "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation. Culture on dimensions of small-firm performance." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1 pp: 27-43.
- PELHAM, Alfred & Wilson, David T. (1996). Does market orientation matter for small firms? En Rohit Deshpandé (Ed.), *Developing a Market Orientation* (pp: 167-194). SAGE Publications.
- PELHAM, Alfred M. (2000). "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms." *Journal of Small Business Management*, 38, 1 pp: 48-67.
- RENKO, Maija y CARSUD, A. (2004). Market orientation in the context of knowledge intensive high technology SME - operationalizing the concept in biotechnology Turku School of Economics and Business Administration, Finland and College of Business Administration, Florida International University.
- RIVERA, Jaime. (1995). The market orientation: competitive organizacional strategy. Documento de Trabajo. Departamento de Economía de la Empresa Universidad Carlos III de Madrid, España.
- SANDVIK, Izabela Leskiewicz & Sandvik, Kare (2003). "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance." *International Journal of Research in Marketing*, 20, pp: 355-376.
- SANTOS, Ma. Leticia; Vázquez, Rodolfo, & Alvarez, Luis I. (2002). "La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales." *Revista Asturiana de Economía*, 25.
- SHEPPARD, Reginald (2005). "Market Orientation and parsimonious scale development-tools for improving firm performance, longevity, and rejuvenation." *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, 1, 3.
- SIGUAW, J. A; Brown, G., & Widing, R. E. (1994). "The influence of the firm on sales force behavior and attitudes." *Journal of Marketing Research*, 31, February.
- SLATER, Stanley F. (2001). "Market orientation at the beginning of a new millennium." *Managing Service Quality*, 11, 4 pp: 230-232.
- SLATER, Stanley F. & Narver, John C. (1994a). Market Orientation, performance and moderating influence of competitive environment. En Deshpandé Rohit (Ed.), *Developing a Market Orientation* (pp: 135- 166). SAGE Publications Inc.
- SLATER, Stanley F. & Narver, John C. (1995). "Market orientation and the learning organization." *Journal of Marketing*, 59, July.
- SLATER, Stanley F. & Narver, John C. (1994b). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58, January.
- TUOMINEN, Matti; Rajala, Arto, & Möller, Kristian (2003). "Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships." *Industrial Marketing Management*, pp: 207-217.
- VAN RAAIJ, Erik M. (2001). *The implementation of a Market Orientation*. Twente University Press, Netherlands.
- VÁZQUEZ, Rodolfo & Santos, Ma. L. (2000). "Orientación al mercado y resultado de la innovación en las empresas de alta tecnología." *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 23 pp: 5-19.

WANG, E. T. G. & Wei, H. L. (2005). "The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: an example from Taiwanese software industry." *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 10 pp: 1161-1177.

WU, Jyh-Jeng (2003). "Influence of market orientation and strategy on travel industry performance: an empirical study of e-commerce in Taiwan." *Tourism Management*, 25 pp: 357-365.

ZATEZALO, Ana y GRAY, Brendan J. (2000). *Measuring Market Orientation in small service organizations*. University of Otago, Nueva Zelanda.