

# Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas

---

JAIME RIVERA CAMINO

*Departamento de Economía de la Empresa  
Universidad Carlos III*

*Este artículo presenta un análisis crítico de las tradicionales perspectivas de la Orientación al Mercado para justificar la necesidad de una nueva definición. También expone el marco teórico de una definición que ha sido validada en tres países. Aunque esta definición integra las operacionalizaciones de Narver, Slater, Kholi y Jaworski, se distingue de éstas porque considera a la Orientación al Mercado como una estrategia competitiva de la organización. Los resultados obtenidos en esta investigación nos indican que esta definición es válida para las problemáticas competitivas de diversos sectores económicos. Asimismo, también confirma que la Orientación al Mercado debe considerar a los trabajadores como el primer cliente de la empresa.*

## INTRODUCCION

Existe común acuerdo entre los académicos y los directivos en considerar que las condiciones de complejidad, incertidumbre y competitividad donde operan las empresas, está aumentando. Actualmente se comprueba la certeza del pronóstico realizado por el INSEAD (Larreché, Powell y Ebeling 1987), que durante la década del 90 en Europa se desarrollaría un incremento en los niveles de competencia; y que por este motivo la relación entre las empresas y sus mercados constituiría un tema estratégico clave.

Esta creciente complejidad competitiva en la que operan las empresas genera la necesidad que los directivos conozcan estrategias orientadas al mercado, que sean válidas tanto desde la perspectiva teórica como desde la perspectiva práctica. Desde una perspectiva teórica, se asume que una estrategia es válida si se basa en un soporte conceptual

coherente y que además es capaz de evolucionar normativamente, según cambien las necesidades de las empresas.

Desde una perspectiva práctica, la validez de la estrategia se basa en la garantía que ésta es una guía eficiente para las empresas que desean conseguir en el corto y en el largo plazo:

- la satisfacción de sus mercados,
- la obtención de sus objetivos organizativos, y
- la consolidación de una posición competitiva ante los mercados y ante las otras empresas.

Sin embargo, a pesar que para los directivos de las empresas es vital contar con válidas estrategias orientadas al mercado, encontramos que existe una brecha entre lo que éstos necesitan y lo que los académicos les ofrecemos en este aspecto.

Consideramos que la causa de esta brecha es la confusión que existe sobre las diferentes definiciones de lo que constituye una orientación al mercado. Al seno del mundo académico esta confusión se refleja en que los autores usan como sinónimos los términos orientación al mercado y orientación al marketing (Trustum 1989); orientación al mercado, al marketing y al cliente (Chang y Chen 1993), orientación al marketing y al cliente (Houston, 1986; Shapiro, 1988). Mientras que otros autores indican que existe una diferencia entre orientación al marketing y al mercado (Sharp 1991).

Esta confusión en los académicos desorienta a los directivos cuando desean implementar una estrategia orientada al mercado, pues para algunos directivos la orientación al mercado significa que la formulación de la estrategia refleja las necesidades de los clientes y para otros, la OM significa la creación de una comunidad de marketing en la organización (Lichtenthal y Wilson, 1992).

Tomando en cuenta la vital necesidad de disponer de estrategias válidas, presentamos una definición que considera a la orientación al mercado como una estrategia competitiva de la organización y que ha probado su asociación a diversos criterios de éxito económico y de mercado. Por lo cual esperamos que nuestro modelo de OM constituya un aporte práctico para las necesidades de las empresas que se desarrollan en ambientes competitivos.

Nuestro artículo está dividido en tres partes. La primera parte pretende responder a la pregunta: ¿Por qué es necesario otra definición de orientación al mercado?. Para ello se expone un análisis crítico de las principales perspectivas desarrolladas para estudiar la orientación al mercado (OM).

La segunda parte presenta nuestra definición de OM y describe sus principales características teóricas y empíricas. Aquí se resume nuestra definición de 9 componentes, que

ya ha sido validada en el sector de seguros, y se exponen las hipótesis destinadas a validar tanto la OM en varios sectores industriales así como su extensión teórica al público interno. La tercera parte se centra en las conclusiones y recomendaciones de las líneas futuras en el estudio de la orientación al mercado.

## 1. ¿PORQUE OTRA DEFINICION?

La principal justificación para buscar otra definición se encuentra en que existen serias confusiones conceptuales no resueltas, lo cual genera que una pregunta fundamental permanezca todavía sin respuesta: ¿Qué es la orientación al mercado?

Mientras no se responda a esta pregunta los investigadores no podrán hacer estudios comparativos. Tampoco podrán saber si existen relaciones o diferencias con otras estrategias (por ejemplo, con Gestión de la calidad total) y más difícil será que se estudien las variables que pueden afectar su implementación. Como consecuencia, los directivos no dispondrán de recomendaciones estratégicas claras y confiables cuando deseen orientar sus empresas al mercado.

La revisión de la literatura nos muestra que son abundantes los estudios dirigidos a recomendar diferentes definiciones, pero que son escasos los que buscan analizar conceptualmente qué es la OM.

Para este análisis, presentaremos los antecedentes en el estudio de la orientación al mercado. Aquí mostraremos las diversas perspectivas y expondremos nuestras críticas a cada una de ellas. Se busca mostrar que la mayoría de estudios se caracterizan por usar diversas definiciones y operacionalizaciones de orientación al mercado. Asimismo, se pretende señalar las incongruencias teóricas que invalidan las definiciones existentes

En la parte final de este análisis también se analizarán los antecedentes más relevantes en el estudio de la OM.

### A. Los antecedentes en el estudio de la OM

La revisión de la literatura nos muestra que existen dos posiciones principales. La primera está constituida por la gran mayoría de autores y considera a la orientación al mercado como la adopción del concepto de marketing, aunque al interior existen diferentes perspectivas (ver cuadro 1). La segunda considera que la OM es una cultura de negocios.

La principal crítica a todas las publicaciones basadas en el concepto de marketing, es que éstas se apoyan en definiciones no validadas de este constructo. Esta crítica se basa en que las investigaciones desarrolladas para medir el *concepto de marketing* siempre han fallado cuando han tratado de probar la fiabilidad y validez de sus medidas, así como la validez de este constructo (Narver y Slater 1990).

## Cuadro 1

## Antecedentes en el estudio de la Orientación al Mercado

<input checked="" type="checkbox"/>	Publicación basadas en el Concepto de Marketing
<input checked="" type="checkbox"/>	Cuestionarios para evaluar su adopción (1)
<input checked="" type="checkbox"/>	Promoción del componente "Filosófico"
<input checked="" type="checkbox"/>	Cultura de Marketing
<input checked="" type="checkbox"/>	Implementación con cambios de nombre
<input checked="" type="checkbox"/>	Cultura organizativa de Marketing
<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación de resultados económicos
<input checked="" type="checkbox"/>	Publicaciones basadas en concepto de Cultura y Clima de Negocios

Otra crítica a estas publicaciones es que usan diferentes conceptos de marketing, diversidad que refleja el desacuerdo teórico existente sobre las definiciones de marketing (ver cuadro 2). Como consecuencia, el problema que deben afrontar estas publicaciones es defender cuál de *los diferentes conceptos de marketing* es el adecuado para definir o medir a la OM.

## Cuadro 2

## Principales críticas a las definiciones de marketing

AUTORES	CRITICAS DE ESTOS AUTORES A LAS DEFINICIONES DE MARKETING
• Grönroos (1989), Trustrum (1989)	• solamente toman en cuenta a uno de los actores del intercambio: la empresa
• Kaldor (1971), Dickinson y Herbst (1985)	• favorecen el corto plazo
• Bartels (1974)	• reducen el marketing a una simple técnica al servicio de la empresa
• Luck (1969); Arndt (1981); Kurzbach y Soldow (1986)	• no permite establecer sus límites conceptuales como disciplina
• Oxenfeldt y Moore (1978); Biggadike (1981); Day y Wensley (1983); Weitz (1985);	• ausencia de definiciones que integren la dinámica competitiva (sólo se considera la competencia de marcas)

Dentro de la posición basada en el *concepto de marketing* existe literatura que destaca el componente filosófico del marketing como la base de la OM (cuadro 3: A). Algunas de estas publicaciones definen la orientación al mercado como una cultura empresa-

(1) Hise 1965; Ames 1970, Kotler 1977; Lawton & Parasuraman 1980; Michaels 1982; Shapiro 1988.

rial, basada en el *componente filosófico del concepto de marketing* (cuadro 3: A.1). Y dentro de este enfoque, ciertos autores indican que la OM es la *implantación del concepto de marketing*, pero con un nombre diferente (cuadro 3: A.2 ).

Cuadro 3

### El componente filosófico del marketing, base de la O M

A) Promoción del componente filosófico de la orientación al mercado	Borch 1958; Felton 1959; Mc Daniel 1979; Biggadike 1981; Brown 1987; McGee y Shapiro 1988; Gönroos 1989; Sullivan 1990; Mc Kenna 1991; Sharp 1991.
A.1 Una cultura de marketing	Hooley, Lynch y Shepherd (1990)
A.2 Implementación pero con un nombre diferente	Kholi y Jaworski (1989)

Las principales críticas a estos autores es que no definen ni validan empíricamente el concepto de “filosofía de negocios”, subyacente en todas sus publicaciones. Suponemos que esta omisión aumenta la confusión conceptual en torno a la OM, pues no permite discriminar su identidad frente a otros constructos, tales como ideología, cultura de negocios, ambiente laboral, paradigma, etc.

Estas omisiones no solamente dificultan conocer qué es la orientación al mercado, sino que también dificultan su evaluación y el estudio de su impacto en los resultados de la empresa. Si se acepta como válida esta perspectiva se tendría que explicar cómo la filosofía se transforma en resultados organizativos, dado que el mercado percibe las acciones de la empresa mas que sus intenciones o creencias.

Los autores que describen la adopción organizativa de la orientación al mercado (cuadro 4: A) y evalúan su impacto sobre la firma (cuadro 4: B) también se caracterizan por utilizar diferentes operacionalizaciones de este constructo.

Cuadro 4

### La adopción de la OM y su impacto en la firma

A) Descripción de la adopción organizativa de la orientación al mercado	Hise 1965; Barksdale y Darden 1971; Mc Namara 1972; Lusch, Udell y Laczniack 1976; Morgan y Morgan 1991.
B) Evaluación de la influencia de la Orientación al Mercado en las firmas	Gillingham 1980; Kapoor y Singh 1981; Hooley y Hoover 1986; Hooley, Lynch y Shepegherd 1990; Deshpandé, Farley y Webster 1993; Jaworski y Kholi 1993; Chang y Chen 1993.

Siguiendo *la posición basada en el concepto de marketing*, existen autores que definen la OM como la implementación de una *cultura organizativa de marketing*, basada en la orientación al cliente (cuadro 5: A). Esta perspectiva, al igual que aquella que considera la orientación al mercado como una “cultura y un clima” organizativo (cuadro 5: B), simplifican la complejidad conceptual del constructo cultura (2).

Cuadro 5

### La orientación al mercado como una cultura

A) Cultura organizativa de marketing	Deshpandé, Farley y Webster (1993)
B) La Orientación al Mercado como cultura de negocios	Narver y Slater 1990

Deshapande y Webster (1989), los autores de marketing que más han trabajado el tema *cultura* reconocen que no existe consenso sobre la definición de este constructo. Así, conscientes de las dificultades teóricas de la cultura, estos autores se limitan a recomendar que se especifique la definición de cultura elegida, y que se desarrolle una estructura teórica para integrar las variables culturales al fenómeno de marketing que están estudiando. Sin embargo, la literatura nos muestra que ningún autor, que define a la OM como cultura, ha seguido esta recomendación.

### B. Los antecedentes más relevantes de la OM

Los primeros autores en adoptar una perspectiva más amplia y operacional que los conceptos tradicionales de OM fueron Kholi y Jaworski (1990). Estos autores consideran que la OM está formada por tres componentes conductuales que se desarrollan en dos etapas. Los componentes (a) *generación de inteligencia de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes*, y (b) *su diseminación por la organización*, pertenecen a la etapa de inducción o iniciación de la OM. La (c) *capacidad de respuesta organizacional a esta inteligencia de mercado*, pertenece a la etapa de implementación.

Aunque estos autores no elaboran una definición específica sobre la naturaleza de la OM (3) sin embargo afirman que una organización orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing, el cual constituye el fundamento filosófico de la OM. También agregan que la OM no es la responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, sino que es un modo de funcionamiento organizacional.

(2) La dificultad teórica de estudiar la cultura explica que la cultura sea estudiada por múltiples escuelas con puntos de vista difícilmente conciliables (la antropológica, la sociológica organizativa y la psicológica cognitiva) y con dos perspectivas analíticas diferentes: macro y micro.

(3) Estos autores no presentan, explícitamente al menos, una definición sobre la naturaleza de la OM, sino que describen las conductas organizacionales que componen este constructo (es decir, definen el constructo en función a sus características).

Entre las principales críticas que se pueden hacer a estos autores, además de su perspectiva “filosófica” tenemos las siguientes:

- El escaso marco conceptual que apoya su medida de OM

Aunque inicialmente ellos mencionan un *concepto de marketing*, sin embargo después no especifican cual es la relación teórica entre este concepto y los componentes conductuales de su definición de OM. Es decir, no precisan como ha sido operacionalizado ese concepto en su medida de OM.

También consideramos que su división de la respuesta organizativa en dos componentes (la concepción y la implementación) no tiene un amplio soporte teórico. Mas bien consideramos que su perspectiva puede generar confusiones en la operacionalización e implementación de OM (4).

- Simplificación del fenómeno político entre departamentos

Estos autores indican que la OM es un “término menos cargado políticamente que el concepto de marketing”, y que no privilegia la importancia del departamento en la firma. Asimismo, afirman que el cambio de nombre facilitará que los departamentos no marketing acepten la OM.

Consideramos que esta perspectiva no es adecuada por que es difícil resolver una problemática política con sólo cambiar el nombre al constructo OM. Como consecuencia, aunque indican que la OM es responsabilidad de la organización, sin embargo no proveen una justificación teórica a su afirmación.

Otro notable antecedente es el trabajo de Narver y Slater (1990). Estos autores indican que la OM está formada por (a) orientación a la clientela, (b) orientación a la competencia, y (c) integración y coordinación de funciones.

Estos autores inicialmente formularon un modelo compuesto por 5 componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la integración y coordinación de funciones, la orientación al beneficio y la perspectiva a largo plazo. Sin embargo, luego de la aplicación del modelo a una muestra de unidades estratégicas de negocios, los autores descartaron los criterios de la orientación al beneficio y la perspectiva a largo plazo.

Narver y Slater indican que la orientación al mercado es una cultura y un clima organizacional que promueven las conductas que son necesarias para crear un valor superior para los compradores y un continuo y superior beneficio para la empresa.

---

(4) Nosotros consideramos que las conductas de inteligencia y de diseminación corresponden a la etapa de implantación, dado que ellas constituyen acciones que integran un esfuerzo organizativo consciente y planificado para competir con otras empresas. Es decir que estas conductas son procesos que tienen necesidad de participación racional y afectiva del personal así como de la inversión de recursos organizativos para mantener el nivel de la OM. Para mayor información sobre el fenómeno de la implementación ver Rivera-Camino (1996).

Según Narver y Slater, el deseo de crear valor para los clientes y de obtener una “ventaja competitiva sostenible” conduce a la Unidad de Negocios a crear y mantener una *cultura de negocios* que generará las necesarias conductas competitivas.

Entre los aspectos positivos, encontramos que es una perspectiva de la OM con un enfoque más estratégico (integra conceptos tales como valor y ventaja competitiva). Sin embargo, el principal aspecto negativo es señalado por Webster (1994), quien indica que Narver y Slater usan el concepto de cultura para definir la orientación al mercado e interpretar sus resultados, aunque no utilizan ninguna medida de cultura empresarial para apoyar su investigación.

Otras críticas a la publicación de estos autores están referidas a la medida usada en su investigación: algunos ítems pueden corresponder a más de un componente. Es decir, que existen algunos ítems que pueden pertenecer tanto a la orientación al cliente como a la coordinación, así como otros que pueden estar clasificados tanto en la orientación a la competencia como en la coordinación interfuncional (5).

Esta crítica ha sido corroborada por Siguaw (1994) quien utilizando LISREL validó la hipótesis de unidimensionalidad, pero halló cierta confusión conceptual entre ítems.

Otra limitación de la investigación de Narver y Slater se encuentra en que ésta se realizó en una muestra de diferentes unidades de negocios pertenecientes a una misma corporación, lo cual puede disminuir validez predictiva a su medida.

Consideramos importante considerar las críticas antes mencionadas porque éstas disminuyen la validez teórica y práctica de las tradicionales definiciones de orientación al mercado. También pensamos que la confusión conceptual encontrada no ofrece un soporte teórico para que investigaciones futuras profundicen el estudio de la identidad de la OM. Asimismo, que esta confusión disminuye la capacidad normativa de estas definiciones respecto a las conductas que las firmas deben implementar cuando deseen orientarse al mercado.

## 2. NUESTRA DEFINICION DE LA ORIENTACION AL MERCADO

Considerando que en publicación anterior se ha profundizado tanto en el análisis crítico como en el soporte teórico de esta definición (Rivera Camino 1995), en esta ocasión expondremos brevemente nuestra perspectiva de Orientación al Mercado, la cual tiene como base una visión constructivista de la *firma* y de la *estrategia*.

---

(5) Ponemos como ejemplo la redacción de un ítem de la escala de Narver y Slater:  
Compo\_\_\_\_\_ Our salespeople regularly share information within our business concerning competitors' strategies.

Pensamos que *share information* es difusión de la información de mercado y por tanto corresponde de la Coordinación.



– **La perspectiva constructivista de la firma**, que se basa en la subjetividad de los individuos y en su continua creación de la estructura social (Weick, 1979), nos indica que las empresas son el producto de la actividad humana. Es decir, que los trabajadores reconstruyen la empresa a través de sus acciones e interacciones rutinarias y que son éstos quienes establecen sus propiedades estructurales (Giddens, 1984). Así, todas las estructuras organizativas, aun las más globales y duraderas, existen sólo si éstas están apoyadas en las actividades recurrentes de sus miembros (Eraly, 1988).

Esta perspectiva también indica que los trabajadores sólo dan significación a lo que ellos perciben y que la percepción constituye el puente entre la realidad, la cognición y la acción. Como consecuencia de este fenómeno perceptual, la empresa está obligada a alcanzar dos objetivos fundamentales: primero debe mantener su propia reconstrucción y luego, debe mantener su eficiente adaptación al entorno competitivo.

Para reconstruirse a sí misma, la empresa tiene necesidad de invertir recursos para que los trabajadores valoricen y repitan las conductas (6) destinadas a reconstruir la organización (Katz y Kahn, 1966; Denis, 1990). Para conseguir la participación de los diferentes departamentos en la reconstrucción organizativa, la coalición dominante debe comprometerse e invertir recursos organizativos (Schilit, 1987; Hutt, Reingen y Ronchetto, 1988; Daft, 1991; Walker, Boyd y Larreché, 1992) y representar la situación deseada, de manera similar a todos los miembros de la organización (Asch, 1987). En este caso, la representación (7) es el modelo de misión o propósito empresarial.

Para mantener su eficiente adaptación al entorno, la empresa debe invertir recursos (formación, estudios de mercado, ect) tanto para que su personal mejore su percepción del entorno estratégico, como para que éste mantenga las rutinas o conductas adecuadas para controlarlo (ejemplo, sistemas de incentivos). Esta adaptación también requiere que la firma elabore una representación de la situación deseada a todos sus miembros. En este caso, la representación es el modelo teórico de estrategia competitiva a seguir.

– **La perspectiva constructivista de la estrategia**, sugiere que la estrategia es una conducta organizativa que la empresa desarrolla para lograr una adaptación a sus entornos (de tarea y competitivo). Para mantener esta conducta, en el tiempo, se requiere que la recurrencia de las acciones competitivas sean guiadas por la representación o modelo teórico de la misma. Se asume que si esta representación se repite en el tiempo, se convierte en una categoría mental que condiciona la percepción de problemas (Sainsaulieu, 1987), y orienta la ejecución conjunta de las conductas o rutinas organizativas.

---

(6) Conductas tales como la puntualidad, la productividad, respeto de las jerarquías, etc.

(7) Denominamos “representación” a la expresión de la imagen que nosotros tenemos, o deseamos tener, de la realidad. Asumimos que su naturaleza también es social y no puramente cognitiva, pues se trata de una forma con significado, capaz de ser comunicada y con poder de orientar y limitar las acciones de los demás (Eraly, 1988).

Por lo tanto y de acuerdo con esta perspectiva la orientación al mercado es un constructo gestáltico formado tanto por el modelo de estrategia competitiva como por las conductas que lo operacionalizan y que lo reconstruyen a través de su recurrencia (8).

A continuación expondremos el modelo teórico de la orientación al mercado. Luego, presentaremos las conductas que lo operacionalizan.

## EL MODELO TEORICO DE LA ORIENTACION AL MERCADO

La orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible (VCS) (9), la cual permite alcanzar dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción (10) diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esta satisfacción (entorno y competidores).

Se asume que la VCS, que otorga la orientación al mercado, es el resultado de las siguientes etapas intermedias:

**Fuentes de ventaja**, que son los recursos y habilidades (rutinas organizativas) que permiten a la firma un mejor desempeño que la competencia. En nuestra definición, las fuentes son las variables organizativas (estructura, sistemas y procesos) que los directivos pueden administrar para mantener la implementación de la orientación al mercado (Rivera-Camino 1997). Donde las rutinas que forman la OM son los conductores de diferenciación (*drivers* o diferencias que producen la creación de valor para los clientes) y los medios de convertir las fuentes en posiciones de ventaja.

**Las posiciones de ventaja**, que son el resultado de las fuentes y se traducen en las barreras de entrada a la competencia. En nuestra definición la posición de ventaja es la diferenciación, dado que las fuentes permiten que las empresas sean percibidas como superiores o únicas para satisfacer las demandas de los mercados.

La posición de ventaja se convierte en sostenible por que la recurrencia de conductas competitivas, que forman la orientación al mercado, requieren un complejo aprendizaje

---

(8) Para mayor información al respecto, ver Rivera-Camino (1997).

(9) La literatura presenta dos perspectivas sobre la ventaja competitiva. La primera indica que la ventaja es una variable que puede ser integrada en la estrategia para obtener altos resultados, la segunda perspectiva señala que la ventaja competitiva es el objeto de la estrategia de la firma. En esta última, Porter (1985) afirma que existe una correlación entre la ventaja y los altos resultados, pero Day y Wensley (1988) indican que la ventaja depende de la calidad de la formulación e implementación de la estrategia (perspectiva que compartimos en nuestro trabajo por ser coherente con nuestra posición constructivista).

(10) La satisfacción es el principal resultado de la actividad de marketing. También relacionada al proceso que culmina en la compra, consumo con los fenómenos de la post compra, tales como el cambio de actitudes, repetición de compra y lealtad a la marca (Churchill and Surprenant, 1982).

organizativo que no puede ser fácilmente imitado por los competidores. Otra razón es que la recurrencia de la orientación al mercado requiere constante inversión de recursos organizativos para promover el compromiso personal, base de esta recurrencia.

Así, para convertir las *fuentes* en una *posición sostenible* la firma debe desarrollar diversas rutinas que son integradas en una estrategia competitiva. Esta estrategia, por ser una conducta organizativa, sigue la secuencia de cualquier acción planificada y consciente (análisis, coordinación y acción) para alcanzar determinados objetivos (mercados a satisfacer y cuidar).

De esta manera, la característica distintiva de la OM, y diferencial respecto a otros constructos, es que su *representación o modelo teórico* de conducta competitiva se apoya en dos áreas de estudio:

- a) El uso organizacional de la información, y
- b) La elección de los mercados a satisfacer y la identificación de los agentes que puedan interferir con su satisfacción.

#### **a) El uso organizacional de la información**

Nuestra concepción de la OM está ligada a la problemática del “uso de la información”. Problemática que ha sido desarrollada principalmente en trabajos de ciencias políticas y administración pública. En marketing, el uso de la investigación de mercado ha sido citado como uno de los puntos extremadamente importantes que requieren una investigación formal (Despande y Zaltman 1982).

Aunque existen varios métodos para operacionalizar el uso de la información (Memon y Varadarajan 1992) y diferentes perspectivas para medir su uso; nosotros nos centramos en el nivel o grado de uso de la información del mercado (11) (Weeks 1979) para coordinar tanto las actividades de las diferentes áreas organizacionales como las respuestas de la empresa. Es decir, que si la empresa desea crear valor para sus mercados, su coordinación y respuesta organizacional debe estar basada en la información proveniente de los mercados, y de las variables que puedan afectar su satisfacción.

Así, si una empresa desea orientarse al mercado debe desarrollar las siguientes etapas:

---

(11) Esta perspectiva nos indica que las características de la firma pueden inhibir o facilitar el uso de la información. Como consecuencia facilita el análisis de los factores organizacionales que influyen en la producción del conocimiento y aprendizaje organizacional.

También permite elaborar la hipótesis que existe una relación directa entre el desempeño de las empresas y su eficiencia en la generación y uso de la inteligencia de mercado. Pues el uso del conocimiento se puede definir como el grado en el cual las empresas usan los informes para guiar conductas y tomar decisiones, reducir la incertidumbre en los decisores y generar cambios en las actitudes del personal.

a.1 *La etapa de Análisis* donde se busca recoger la información o la materia prima de la toma de decisiones competitivas. Esta etapa constituye el eje del marketing estratégico (Cravens, 1987), la base de una sostenible ventaja competitiva (Aaker, 1984), la función inicial del marketing (Evans y Bermanm 1987), y una manera de absorber las fluctuaciones del entorno (Daft, Lengel y Trevino, 1987) para su exitosa adaptación a éste (Levitt y March, 1988). Aquí consideramos que la labor de análisis demanda las habilidades y perspectivas de todos los departamentos (Lambin 1993) y que no se reduce solamente a los estudios de mercado formales.

a.2 *La Coordinación Interfuncional*, que es la etapa que asegura la participación de las unidades organizativas en la creación de valor para los segmentos objetivos y en la rápida respuesta a sus demandas (Porter 1985). La coordinación es importante para la empresa (Khandwalla, 1972; Miller, 1987) pues facilita la transmisión de la experiencia y favorece el aprendizaje organizativo.

En este caso, la coordinación permite transformar la información en inteligencia de mercado (información con significado estratégico para cada unidad) y usar esta inteligencia para comunicar las expectativas del mercado a los responsables del diseño, creación y entrega del producto/servicio (Hooley y Saunders, 1993).

Como consecuencia, la coordinación es reconocida como el requisito básico en una orientación al cliente y al mercado (Shapiro, 1988; Masiello, 1988; Narver y Slater, 1990; Schnaars, 1991).

a.3 *Las acciones que la empresa dirige a sus mercados, competencia y macro entorno*, que son el resultado de la coordinación basada en la inteligencia de mercado. Estas acciones buscan satisfacer tanto las necesidades del mercado como las de la organización. Para ello, las acciones de la empresa se distinguen por: su anticipación (Lambin, 1993), su rapidez (Schnaars, 1991; Jaworski y Kholi, 1993; Hooley y Saunders, 1993) y el cumplimiento con las expectativas (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990; Piercy, 1991) generadas en los segmentos rentables.

## **b) La elección de los mercados a satisfacer y de los agentes a controlar.**

Para definir los mercados a satisfacer y los grupos a controlar, nosotros hemos retenido una perspectiva basada en la naturaleza coalicional de la firma; la cual, también retoma el concepto de intercambio de la teoría de marketing.

Esta perspectiva privilegia las relaciones de intercambio que están dirigidas a satisfacer las necesidades específicas, de los grupos en coalición. Asimismo, facilita el análisis de otros grupos por su influencia en la satisfacción de estas necesidades.

De los diversos mercados y grupos que están relacionados con la empresa, elegimos los siguientes mercados:

**B.1 Los clientes finales**, son quienes determinan el vencedor de las estrategias competitivas (Kotler, Fahey y Jaturisripitak 1987). Su importancia para las actividades de la empresa ha sido reconocida desde hace décadas y por diversos autores (Barksdale y Darden, 1971; Lusch, Udell y Laczniack, 1976; Webster, 1988). Así Howard (1983) indica que las firmas orientadas hacia el cliente final tienen más éxito porque éste es la fuente de sus principales restricciones: ciclo de vida, competencia y cliente.

**B.2 El cliente intermediario** o distribuidor constituye el primer cliente externo de la empresa (Etgar, 1979; Badoc, 1986; Day, 1990; Schnaars, 1991). Ellos son quienes permiten que los productos o servicios estén disponibles para los clientes finales (Whiteley, 1991), satisfacen y estimulan la demanda a través de actividades de promoción (Stern y El-Ansary, 1982), transmiten una imagen de la firma y de los productos (Hass, 1976) y pueden influenciar la rentabilidad de la empresa (Lambin, 1989).

**B.3 La competencia** está formada por las organizaciones que pueden interferir la satisfacción de los mercados y constituyen un moderador importante de la performance de la firma (Oxenfeld y Moore 1978, Biggadike 1981, Kotler y Singh 1981). Por esta razón, la competencia es considerada como el factor de influencia mas importante en las estrategias competitivas de mercado (Porter, 1980, 1985; Evans y Berman, 1987; Day y Wensley, 1988; Hooley y Saunders, 1993).

**B.4 El macroentorno**, se presenta como un fenómeno externo que influencia la efectividad organizativa (Burgeois, 1980, Day y Wensley, 1983; Ruekert, Walker, y Roering, 1985) pues la empresa es un sistema abierto que no se abastece a sí misma (Dill, 1958). Así, el entorno es uno de los factores principales en la decisión de las estrategias (Cravens, 1987; Day, 1990; Hooley y Saunders, 1993) pues en algunos casos, el entorno define el producto (McKenna, 1991) y constituye un factor importante en el éxito de una estrategia competitiva (Porter, 1980).

## **La operacionalización de la orientación al mercado**

Según nuestra definición de estrategia, la representación de la Orientación al Mercado se operacionaliza en conductas o rutinas competitivas. Esta perspectiva presenta los siguientes beneficios:

- facilita la implementación de nuestro constructo, dado que nos centramos en actividades específicas mas que en aspectos ideológicos o filosóficos (criterio similar ha sido usado por Kholi y Jaworski y Narver y Slater).
- permite que la OM sea concebida como un constructo continuo mas que como di-

cotómico (12). Es decir que el nivel de la OM en las organizaciones varía en la magnitud en que ellas “analizan sus mercados, la competencia y el entorno; difunden esta información en la organización para coordinar la producción de su oferta y responden basados en la información provista por el análisis y en la coordinación organizacional.

Para cada uno de los componentes del modelo teórico de la OM, nosotros hemos identificado un conjunto de conductas a partir de una revisión de la literatura sobre tácticas competitivas de mercado (ver cuadro 6).

## PROPOSICIONES DE INVESTIGACION

Como antecedentes de este estudio se puede mencionar que investigaciones en diferentes países se han llevado a cabo con la definición que contempla 9 componentes de la OM (ver Rivera-Camino 1995; Lado 1995; Lambin 1996). Los resultados de estos estudios nos confirman que esa definición es válida para representar los diversos significados que tienen los académicos y los directivos sobre la orientación al mercado en el sector de seguros.

También se encontró que esta definición mantiene su identidad conceptual a pesar de los países e idiomas diferentes en los que se ha evaluado la OM (castellano, francés y neerlandés). Asimismo, se ha probado que esta operacionalización permite medir a la orientación al mercado como un constructo unidimensional, con identidad propia frente a otros constructos: ventaja por costes bajos, diferenciación y estudios de mercado.

Igualmente, en todas las investigaciones se encontró que esta medida permite predecir los resultados económicos de las empresas aseguradoras estudiadas. Otro hallazgo es que esta definición es aceptada tanto por los directivos de marketing como por los directivos de otras áreas funcionales. Esto es importante pues facilita que la orientación al mercado sea implementada como una estrategia de toda la organización.

Así, considerando que nuestra definición de 9 componentes ha sido ampliamente validada en un sector, en este estudio planteamos **tres objetivos empíricos**. **Primero**, examinar si nuestra definición es válida para evaluar la OM en varios sectores industriales. **Segundo**, analizar si nuestra extensión teórica de la OM al público interno, es validada empíricamente por los directivos entrevistados. **Tercero**, investigar la capacidad discriminante de esta definición, es decir si ésta mide solamente el concepto OM.

Así, nuestras proposiciones son las siguientes:

**P1 Nuestra definición posee validez de contenido**, lo cual significa que los ítems de la escala cubren todos los aspectos del constructo OM a medir. También significa que existe una adecuación teórica del cuestionario al constructo OM que deseamos medir.

## Cuadro 6

## Los Indicadores de la Orientación al Mercado

<b>ANALISIS DEL CLIENTE FINAL</b>	Principales autores
• El nivel de su satisfacción	Piercy (1991); Whiteley (1991) Hooley y al. (1993)
• Los cambios en sus necesidades	Lambin (1993); O'Shaughnessy (1984), Cravens (1987)
• Los factores que influyen en la compra	Porter (1985); Day (1990); Masiello (1988)
• Los problemas con nuestras soluciones	O'Shaughnessy (1984); Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1990)
<b>ANALISIS DEL CLIENTE INTERNO</b>	
• Factores que influyen en actitudes laborales	Grönroos (1989)
• Impacto de motivación en atención al mercado	Grönroos (1989)
<b>ANALISIS DEL INTERMEDIARIO</b>	
• El nivel de su satisfacción	Oxenfeldt y Moore (1978); Piercy (1991); Whiteley (1991)
• Los cambios en sus necesidades	Porter (1985); Narver y Slater (1990); Whiteley (1991)
• Su impacto sobre el cliente final	Stern y El-Ansary (1982); Day (1990); Whiteley (1991)
<b>ANALISIS DE LA COMPETENCIA</b>	
• Su estrategia competitiva	Porter (1980); Aaker (1984); Walker, Boyd y Larreché (1992)
• La evolución de productos sustitutos	Porter (1980); Cravens (1987)
• Sus efectos sobre el distribuidor	Coulson-Thomas (1983)
• Búsqueda de buenos ejemplos	Leaf (1978); Oxenfeldt y Moore (1978)
<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>	
• Su impacto sobre el cliente final	McDaniel (1979) Kotler (1972) Larreché y Strong (1982)
• Su impacto sobre el intermediario	Stern y El-Ansary (1982) Badoc (1986)
<b>COORDINACION (uso de información para:)</b>	
• Elaborar la estrategia de manera concertada	Porter (1986); Shapiro (1988); Lambin (1993)
• Motivar al personal para servir al mercado	Shapiro (1988)
• Retroalimentar sobre el desempeño de la firma	Masiello (1988); Shapiro (1988)
• Comunicar las necesidades de los mercados	Zeithml, Parasuraman y Berry (1990); Hooley y al (1993)
<b>ACCIONES SOBRE EL CLIENTE FINAL</b>	
• Innovación en tácticas y soluciones	Kholi y Jaworski (1990); Schnaars (1991)
• Rapidez en responder a necesidades	Schnaars (1991); Hooley y al (1993)
• Rapidez en solución de problemas	Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1990)
• Disminuir los costos monetarios y psicológicos	Porter (1986); Zeithmal (1988)
<b>ACCIONES SOBRE INTERMEDIARIOS</b>	
• Tratarlo como un socio de la firma	Day (1990); Whiteley (1991)
• Desarrollar alto grado de coordinación	Etgar (1979); Stern y El-Ansary (1982); Schnaars (1991)
<b>ACCIONES SOBRE CLIENTE INTERNO</b>	
• Formación continua	Gélinier (1981)
• Sistema de solución de conflictos	Gummesson (1991)
• Sistema de incentivos orientado al mercado	Gummesson (1991)
• Acciones de fidelización	Ardnt (1983)
<b>ACCIONES SOBRE LA COMPETENCIA</b>	
• Rápida defensa de clientes finales	Schnaars (1991); Kholi y Jaworski (1993)
• Rápida defensa de intermediarios	Schnaars (1991); Kholi y Jaworski (1993)
• Anticipación y sorpresa a competidores	Lambin (1993)
<b>ACCIONES SOBRE EL ENTORNO</b>	
• Influir en grupos claves	Kotler (1984; 1986)
• Promover la imagen de la empresa	Goldman (1984); Coulson-Thomas (1983)
• Mostrar el compromiso ecológico	Lambin (1993)

Para validar esta proposición se usarán dos criterios, el primero está basado en el número de respuestas nulas, asumiendo que a mayor cantidad de no respuestas existirá menor adaptación de nuestras proposiciones a la realidad competitiva de las empresas y a los sectores donde éstas operan. El segundo criterio se basa en el reconocimiento, por parte de los directivos, que nuestras proposiciones son directrices importantes para incrementar la competitividad de sus firmas.

Aquí, además de las no respuestas se considera el nivel de importancia reconocido, asumiendo que a menor puntaje promedio o alrededor de 5 (que en la escala significa más o menos) menor será la validez de nuestras proposiciones para generar competitividad en la empresa. A estos dos criterios se agrega un tercero: el nivel de acuerdo o índice de Kendall de los entrevistados, asumiendo que mayor nivel W y de significancia, existirá una mayor coincidencia entre los directivos sobre la importancia de nuestras proposiciones.

**P2 La importancia de los trabajadores de la firma** como fuentes de habilidades superiores y conductores (drivers) de diferenciación ha sido presentada por Day y Wensley (1988). Se asume que el personal de la firma es la verdadera base de una estrategia competitiva, dado que las estrategias basadas en las recomendaciones clásicas (fabricación, precios, promociones, etc) pueden ser imitadas por los competidores.

Asimismo, según varios autores (ver Gélinier 1981, Gronroos 1989, Gummesson 1991), los primeros clientes de la empresa son sus trabajadores, por eso la empresa debe desarrollar acciones de información, formación y motivación para lograr que éstos se impliquen voluntariamente con la estrategia de la empresa (Ardnt 1983). Se asume que los trabajadores constituyen la ventaja competitiva sostenible de la firma (Porter 1985; Keller 1986), pues proveen uno de los recursos críticos de la empresa: el trabajo (Anderson 1982) y son quienes determinan el desempeño organizativo (Porter 1991).

Como consecuencia, nuestra proposición está dirigida a considerar que los trabajadores son un público más de la OM. Así, las hipótesis están dirigidas a validar si nuestra extensión al público interno de la empresa mantiene la unidimensionalidad conceptual de la OM. Por lo tanto, se desea saber si los entrevistados consideran que el componente agregado es un componente más de la OM.

Las hipótesis se validan por el nivel de correlación de los tres componentes principales (análisis, coordinación, acción) con el componente añadido, así como por el porcentaje de la varianza total explicada que se obtiene de este conjunto. Se asume que a mayor nivel de asociación y de varianza total explicada, como un solo factor, mayor será la unidimensionalidad de nuestra definición.

**P3 Nuestra definición tiene validez discriminante**, es decir que mide mejor el constructo OM que otros constructos. Esta proposición está referida a la identidad empírica, o la capacidad del cuestionario para representar solamente nuestro constructo.



La hipótesis se valida por el nivel de las correlaciones entre los componentes del constructo OM y el cuestionario que mide los Estudios de Mercado. Así, a mayor nivel de correlación entre Análisis y los otros componentes de la OM, y menor nivel de correlación con Estudios de Mercado; mayor será la validez de nuestra medida.

## METODOLOGIA DE INVESTIGACION

### Metodología

La investigación se desarrolló en dos etapas, la primera entre Julio y Diciembre de 1996 y la segunda entre Febrero y Abril de 1997. En la segunda etapa se buscó ampliar la muestra, dado que en la primera etapa solamente se habían recibido 65 cuestionarios.

Los datos fueron recogidos usando una encuesta postal. Los métodos alternativos, tales como la entrevista personal o estudios de caso fueron considerados no apropiados para nuestra investigación dado que se buscaba obtener gran cantidad de información y de diferentes empresas.

### La muestra

La investigación presentada en este artículo está basada en una muestra aleatoria de firmas españolas de diversos sectores industriales. Dado que nuestro propósito es validar nuestra definición en diversos sectores, para el diseño de la muestra se maximizó la variabilidad y se pretendió obtener una muestra representativa de la diversidad de sectores y tamaños de las empresas. Se estimó una población objetivo de 1000 empresas de diversos sectores y tamaños distribuidas en todo el territorio español. En esta población se determinaron tres tipos de sectores: industrial, servicios en general y servicios financieros.

El sector industrial agrupó a empresas químicas, electrónica, textil, construcción, alimentación y cristalería. Los servicios en general abarcaba empresas de trabajo temporal, distribución, hostelería, consultoría y medios de comunicación. Y los servicios financieros comprendía firmas de seguros a particulares.

Para evaluar si existía algún sesgo en las dos submuestras, por la cantidad de no respuestas y la diferencia de fechas, los cuestionarios recibidos fueron divididos en cuartiles, tomando como base su fecha de recepción. En el primer cuartil se integraron los primeros cuestionarios y en el cuarto cuartil los recibidos al final. Adoptando el supuesto que las personas que responden más tarde son similares a los que no respondieron (Armstrong, y Overton, 1977) se realizó un T-test entre los casos del primer y cuarto cuartil. Los resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre las medias de la OM.

De esta población objetivo, en las dos etapas, se obtuvieron 105 cuestionarios, de los cuales se determinaron 100 como válidos. Así, la muestra estuvo constituida de la siguiente manera:

### Descripción de la muestra

SECTOR	TAMAÑO EMPRESAS (personal)			Total Fila
	1-199	200-799	Más de 800	
Industria	15	11	14	40
Servicios	10	14	6	30
Seguros	13	15	2	30
<b>Total Columna</b>	38	40	22	100

### Los cuestionarios

A los entrevistados se les presentó el cuestionario con tres escalas. La primera estuvo dirigida a medir la OM y se usaron como ítems la operacionalización propuesta en el cuadro 6. Los ítems fueron generados a partir de una revisión de la literatura y depurados luego de una discusión con directivos y con profesores de marketing. Estos ítems se formularon como proposiciones que muestran las conductas ideales de una empresa orientada al mercado.

Para evaluar en que medida sus firmas *usan estas proposiciones*, en su realidad competitiva cotidiana, se diseñó una escala graduada de 0 a 10. En donde 0 indicaba que la empresa no desarrolla esa práctica “en ningún grado”, 5 indicaba que la desarrolla “más o menos” y 10 que la desarrolla “en grado intenso”.

La segunda escala estuvo dirigida a evaluar en que medida los directivos consideran que los ítems de la OM *son importantes para la competitividad de las firmas*. Aquí se usó una escala graduada de 0 a 10. En donde 0 indicaba que la proposición es “nada importante”, 5 indicaba “importancia dudosa” y 10 “totalmente importante”.

Para confeccionar la tercera escala, destinada a evaluar el uso de Estudios de Mercado, se siguió un procedimiento similar al anterior. La escala que evaluaba la frecuencia de uso estaba graduada en una escala de “nunca” (1) hasta “frecuentemente” (5).

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

Antes de presentar los resultados de nuestras hipótesis se procedió a evaluar si existen niveles diferentes de OM en los sectores que integran nuestra muestra. Un análisis de varianza nos muestra que existen diferencias significativas ( $p < .01$ ) entre los tres sectores (13).

---

(13) Estas diferencias encontradas en los niveles de OM confirman que nuestro cuestionario permite evaluar las especificidades estratégicas de los sectores. Los niveles de OM fueron:  
 Industria= 6.53; Servicios en general= 6.26; Seguros= 5.26.

Aunque este análisis justificaría que las tres muestras se trabajen por separado, sin embargo, dado que nuestro objetivo es validar la robustez de la OM en diferentes sectores, nosotros hemos analizado nuestras hipótesis en toda la muestra, pues asumimos que la variabilidad no debe afectarlas.

Asimismo, se procedió a evaluar la fiabilidad de las escalas usadas en nuestra investigación. La fiabilidad no solamente nos dice la capacidad de nuestro cuestionario para medir el mismo constructo y si los puntajes obtenidos están libres de errores de medición y son consistentes y estables; sino que también nos indica la consistencia interna de nuestras medidas.

Los índices presentados en la Tabla 1 nos indican la consistencia interna de las subescalas, las cuales a pesar de haber sido usada en muestras de diferentes sectores económicos, sin embargo obtienen resultados superiores a 0.70.

Tabla 1

**La fiabilidad de las escalas**

COMPONENTES DE LA OM	Nº ÍTEMS	ALPHA CRONBACH
ANÁLISIS DEL CLIENTE FINAL	4	0.7621
ANÁLISIS DEL INTERMEDIARIO	3	0.7205
ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO	2	0.9170
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	4	0.7174
ANÁLISIS DEL ENTORNO	2	0.7019
LA COORDINACIÓN	4	0.8901
ACCIONES SOBRE EL CLIENTE FINAL	5	0.7075
ACCIONES SOBRE INTERMEDIARIOS	2	0.8304
ACCIONES SOBRE CLIENTE INTERNO	4	0.8363
ACCIONES SOBRE LA COMPETENCIA	4	0.7140
ACCIONES SOBRE EL ENTORNO	3	0.8200
ESCALA TOTAL OM	37	0.9324
ESCALA IMPORTANCIA OM	37	0.9210
ESCALA ESTUDIOS DE MERCADO	13	0.8672

H.1 El escaso porcentaje de no respuesta (inferior al 5%) nos indican que los encuestados reconocen que nuestro cuestionario está adaptado a sus realidades cotidianas. El alto nivel alcanzado en la escala usada para medir la importancia de nuestra operacionalización (promedio de 8.74) nos indica que los entrevistados asignan una alta valoración a nuestra definición, a pesar de pertenecer a diferentes sectores económicos. Asimismo, el significativo aunque débil nivel de acuerdo también apoyarían la validación de esta hipótesis ( $W = 2791$ ;  $p < .0000$ ). Aquí consideramos que el bajo nivel de  $W$  se debe a las diferencias de OM detectadas en los sectores en estudio.

Los bajos puntajes reportados por algunos entrevistados en su autoevaluación del nivel de OM y de su importancia, nos sugieren que el sesgo de la auto-indulgencia no aparece en esta investigación.

P2 La hipótesis de unidimensionalidad es validada por las altas correlaciones encontradas entre los tres componentes de la Orientación al Mercado y los subcomponentes del público interno (Análisis y Acciones sobre trabajadores).

Tabla 2  
Asociación componentes OM y público interno

COMPONENTES DE OM	ANALISIS TRABAJADORES	ACCION EN TRABAJADORES
ANALISIS	.8123**	.6368**
ACCION	.6187**	.8072**
COORDINACION	.5057**	.7117**

1 tailed Signif: \* - .01 \*\* - .001

Salvo una correlación (.5057\*\*), todas son superiores a 0.60 y son significativas al  $p < 0.001$ . Estos resultados nos indican que se está midiendo un único constructo.

Los resultados del análisis factorial exploratorio también validan la hipótesis de unidimensionalidad. La agrupación de los componentes OM y el público interno en 1 factor que explica el 72.9 por ciento de la varianza (eigenvalue= 3.64) también confirma la unidimensionalidad teórica de nuestra definición.

Así, las soluciones obtenidas con la matriz de correlaciones y el análisis factorial (al igual que el alto Alpha Cronbach) nos sugieren la unidimensionalidad de nuestro constructo.

P3 En la tabla 3 se observa que el Análisis (componente de la OM) está más asociado con Coordinación y Acción (superior a 0.50 con  $p < .001$ ) que con la escala de Estudios de Mercado (EST-MERC) (0.21).

Estos resultados indican que nuestro cuestionario mide mejor la identidad de la Orientación al Mercado que la del constructo Estudios de Mercado.

Tabla 3  
Correlación entre componentes OM y Estudios de Mercado

	ANALISIS	COORDINACION	EST.MERC.
ANALISIS			.2199
COORDINACION	.5398**		.2521*
ACCIONES	.7486**	.6305**	.2060

1 tailed Signif: \* - .01 \*\* - .001

### 3. CONCLUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURA

Considerando la importancia de la OM para los investigadores y directivos de las firmas, nuestro artículo ha tratado de analizar la validez teórica y empírica de este constructo.

El análisis de la validez teórica nos condujo a revisar los antecedentes desarrollados en torno a la OM, donde encontramos que existen serias incoherencias conceptuales que impiden su mayor desarrollo empírico y teórico. También encontramos que la mayoría de investigaciones han asociado la identidad de la OM a la adopción del concepto de marketing o a la implementación de una cultura. Pero la falta de acuerdo sobre el concepto de marketing y el escaso tratamiento teórico de los autores que usan el concepto de cultura, impide aceptar estos estudios como válidos.

Así, en este trabajo hemos presentado una definición de la OM basada en un amplio marco teórico y en una formalización de las prácticas que los directivos usan cotidianamente para competir en sus mercados. Nuestro marco teórico considera a la OM como una estrategia competitiva que desarrollan las firmas para alcanzar una VCS y también permite integrar los principios de otras disciplinas (economía, política de empresa, teoría administrativa) que son necesarios para profundizar en el fenómeno organizativo de la implementación de la OM.

Los resultados obtenidos han validado nuestras hipótesis sobre la identidad de la OM frente a otro constructo así como la robustez del cuestionario para evaluar la presencia de la OM en diferentes sectores económicos. Asimismo, los directivos han validado que nuestras proposiciones son referencias importantes para las firmas que desean incrementar su competitividad.

Otro hallazgo constituye la validación de la hipótesis que la OM debe extenderse a los trabajadores como público o mercado interno. Este resultado es importante pues es creciente el reconocimiento, por parte de académicos y directivos, del papel que tiene el recurso humano en las estrategias organizativas y en los resultados de la firma.

Finalmente, de nuestro estudio se derivan varios temas que demandan mayor investigación. Si consideramos que la OM es una estrategia conformada por rutinas competitivas, entonces se debe analizar cómo las empresas transforman el conocimiento en aprendizaje organizativo (rutinas) y luego como estas rutinas son transformadas en resultados económicos.

Otra área que requiere mayor estudio es el fenómeno de implementación. A pesar que se reconoce que en el área de marketing una de las fronteras más significativas es el tema de implementación (Cravens 1987); sin embargo también se reconoce que la bibliografía no presenta un marco conceptual sólido y herramientas analíticas válidas para profundizar en su estudio (Piercy 1990).

Aquí la literatura coincide en señalar que este fenómeno requiere una perspectiva multidisciplinaria, por lo que se debería analizar cuales son las variables individuales, sociales y técnicas que están relacionadas a la implementación. Aunque como fenómeno psicosocial, se requerirá recoger e integrar datos de diferentes niveles de análisis. Por este motivo, para estudiar en mayor profundidad la naturaleza de la Orientación al Mercado, las investigaciones futuras deberían usar metodologías que permitan obtener y procesar información de miembros de diferentes áreas y niveles de la organización.

Así, el tema de implementación es probablemente el reto más grande en las próximas investigaciones sobre la orientación al mercado.

## REFERENCIAS

- AAKER, D., (1984), *Strategic Marketing Management*. John Wiley and Sons.
- AMES, B., (1970), "Trappings versus Substance in Industrial Marketing", *Harvard Business Review*, (48), pp. 93-102.
- ANDERSON, P., (1982), "Marketing Strategic Planning and The Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, (46), Spring, pp. 15-26.
- ARDNT, J., (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, (47), Fall, pp. 44-54.
- ARMSTRONG, S. y OVERTON T., (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, 14, pp. 396-402.
- ARNDT, J., (1981), "The Conceptual Domain of Marketing: Evaluation of Shelby Hunt's Three Dichotomies Model", *European Journal of Marketing*, 16, (1), pp. 27-35.
- ASCH, S., (1987), *Social Psychology*, Oxford University Press.
- BADOC, M., (1986), *Marketing Management pour la Banque et l'Assurance Européennes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- BARKSDALE, H., y DARDEN, B., (1971), "Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, (35), October, pp. 29-36.
- BARTELS, R., (1974), "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing*, (38), October, pp.73-76.
- BIGGADIKE, E., (1981), "The Contributions of Marketing to Strategic Management", *Academy of Management Review*, (6), pp. 621-632.
- BORCH, F., (1958), "The Marketing Philosophy as a way of business life". Kelley, E., y Lazer W. (Eds), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints A Source Book*; Richard Irwin Inc.
- BOURGEOIS, J., (1980), "Strategy and environment: A conceptual integration", *Academy of Management Review*, (5), pp. 25-39.
- BROWN, R., (1987), "Marketing a Function and a Philosophy", *The Quarterly Review of Marketing*, (12), N° 3-4, pp. 25-30.
- CARROLL, A., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, (4), pp.497-505.

- CRAVENS, D., (1987), *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.
- CHANG T. y CHEN S., (1993), "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability", *AMA Proceedings*.
- CHURCHILL, G., y SURPRENANT, C., "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX (November 1982), 491-504.
- DAFT, R., y LENGEL, R. y TREVINO, L., (1987), "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, September, pp. 355-366.
- DAY, G., (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, N.Y.
- DAY, G. y WENSLEY, R., (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, (47), Autumn, pp.79-89.
- DAY, G. y WENSLEY, R., (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, (52), April, pp.1-20.
- DENIS, H., (1990), *Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales*, Gestion-Economica, Paris.
- DESHPANDE, R., y FARLEY, J., y WEBSTER, F., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, (57), January pp.23-37.
- DESHPANDE R., y ZALTMAN, G., (1984), "A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use", *Journal of Marketing Research*, (21), February, pp.32-38 .
- DESHPANDE, R., y WEBSTER, F., (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, (53), January pp.3-15.
- DICKINSON, R. y HERBST, A., y O'SHAUGHNESSY, J., (1985), "Marketing Concept and Consumer Orientation", *European Journal of Marketing*, (20), 10, pp.18-23.
- DILL, W., (1958), "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.409-443.
- ERALY, A., (1988), *La Structuration de l'Entreprise*, Institut de Sociologie, Editions de l'Université de Bruxelles.
- ETGAR, M., (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict", *Journal of Retailing*, (55), Spring, pp. 61-78.
- EVANS, J., y BERMAN, B., (1987), *Marketing*, Mac Millan Publishing Company, 3th ed.
- FELTON, A., (1959), "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, 37, July/August, pp.55-65.
- GÉLINIER, O., (1981), "Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive", *Harvard l'Expansion*, N° 23/Hiver, pp. 69-71.
- GIDDENS, A., (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- GILLINGHAM, D., (1980), "A Comparison between the Attribute Profiles of Profitable and Unprofitable Companies in the United Kingdom and Canada", *Management International Review*, 20 (4), pp.64-75.

- GRÖNROOS, CH.,(1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23,(1), pp.52-60.
- GUMMESSON, E., (1991), "Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, (25), N°2, pp.60-75.
- HASS, R., (1976), *Industrial Marketing Manager*, Petrocelli. Charter, N.Y.
- HISE, R., (1965), "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, (29), Julio, pp.9-12.
- HOOLEY, G., y HOOVER, D., (1986), "Five Common Factors in Top Performing Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 15, pp.89-96. .
- HOOLEY, G., y LYNCH, J., y SHEPHERD, J., (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, (24), 9, pp. 7-23.
- HOOLEY, G., y SAUNDERS, J., (1993), *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, Prentice Hall, UK.
- HOUSTON, F., (1986), "The Marketing Concept: What Is and What it is Not", *Journal of Marketing*, (50), April, pp. 81-87.
- HOWARD, J., (1983), "Marketing Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, (47), Fall, pp.90-100.
- JAWORSKI, B., y KHOLI, A., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, (57), July, pp.53-70.
- KALDOR, A., (1971), "Imbricative Marketing", *Journal of Marketing*, 35, April, pp. 19-25.
- KAPOOR, M., y SINGH, J., (1981), "Planning in India-A Survey". *Long Range Planning*, 14 (3), pp. 97-106.
- KELLER, R., (1986), "Predictors of the performance of project groups in RyD organizations", *Academy of Management Journal*, 29, pp.715-726.
- KHANDWALLA, P., (1972), "Environment and its impact on the organization", *International Studies of Management and Organization*, 2, pp.297-313.
- KHOLI, A., y JAWORSKI, B., (1989), "Market Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications", *Research Program-Working Paper, Marketing Science Institute*.
- KHOLI, A. y JAWORSKI, B., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Marketing Management Implications", *Journal of Marketing*, (54), April, pp.1-18.
- KOTLER, P., (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, 77, pp. 67-75.
- KOTLER, P., y FAHEY, L., y JATURSRIPITAK, S., (1987), *La concurrence totale: les leçons du marketing japonais*, Les Editions d'Organisation. Paris.
- KOTLER, P., y SINGH, R., (1981), "Marketing Warfare in the 1980s", *The Journal of Business Strategy*, (1), N°3, Winter, pp. 30-41.
- KURZBARD G. y SOLDOW G., (1986), "Towards a Parametric Definition of Marketing" *European Journal of Marketing*, (21), 1 , pp.37-47.
- LADO, N. (1995), "Tipos estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económi-



- cos” tesis doctoral, *Universidad Autónoma de Madrid*.
- LAMBIN; J., (1989), *Le Marketing Stratégique*, Mc Graw-Hill Paris.
- LAMBIN, J.J., (1993), *Strategic Marketing: A European Perspective*, Mc Graw-Hill, London.
- LAMBIN, J. J. (1996), “The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important To Be Left To The Sole Marketing Function”, *CEMS Business Review*, (1),1-2, pp. 37-56.
- LARRECHÉ, J., y POWELL, W., y EBELING, H., (1987), *Key Strategic Marketing Issues for the 1990s*, INSEAD, Fontainebleau.
- LAWTON, L., y PARASURAMAN, A., (1980), “The impact of the marketing concept on new product planning”, *Journal of Marketing*, (44), Winter, pp.19-25.
- LEVITT, B. y MARCH, J., (1988), “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, 14, pp.319-340.
- LICHTENTHAL, D., y WILSON, D., (1992), “Becoming Market Oriented”, *Journal of Business Research*, 24, pp. 191-207.
- LUCK, D., (1969), “Broadening the Concept of Marketing-Too Far”, *Journal of Marketing*, (33), July, pp.53-55.
- LUSCH, R., y UDELL, J., y LACZNIACK, G., (1976), “The Future of Marketing Strategy”, *Business Horizons*, December, pp. 65-74.
- MASIELLO, TH., (1988), Developing Market Responsiveness Throughout Your Company”, *Industrial Marketing Management*, (17), pp.85-93.
- MC KENNA, R., (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wensley Publishing Company, Inc.
- MC NAMARA, C., (1972), “The Present Status of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, 36, January, pp.50-57.
- MCGEE, L., y SPIRO, R., (1988), “The Marketing Concept in Perspective”, *Business Horizons*, (31), May-June, pp.40-45.
- MENON, A., y VARADARAJAN, R., (1992), “A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms”, *Journal of Marketing*, (56), October, pp. 53-71.
- MICHAELS, E., (1982), “Marketing Muscle”, *Business Horizons*, May-June, pp. 63 74.
- MILLER, D., (1987), “The Structural and environmental correlates of business strategy”, *Strategic Management Journal*, 8, (1), pp. 55-76.
- MORGAN, R. y MORGAN N., (1991), “An Exploratory Study of Market Orientation in the U.K. Consulting Engineering Profession”, *International Journal of Advertising*, 10, pp.333-347.
- NARVER, J. y SLATER, S., (1990), “The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, (54), October, pp. 20-35.
- OXENFELDT, A., y MOORE, W., (1978), “Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?”, *Management Review*, August, pp.43-48.
- PIERCY, N., “Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change”, *European Journal of Marketing*, 24,2, 1990, 24-42
- PIERCY, N., (1991), *Market-Led Strategic Change*, Thorsons.

- PORTER, M., (1991), "*The Competitive Advantage of Nations*". Montgomery, C. y Porter, M. (Eds), Strategy, Harvard Business Review Book Series.
- PORTER, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press.
- PORTER, M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York Free Press.
- RIVERA-CAMINO, J. (1995), "L'Orientation Marché: une strategie concurrentielle performante", doctoral dissertation, *Université Catholique de Louvain-Belgique*.
- RIVERA-CAMINO, J., (1996), "La implementación de estrategias: nueva frontera en el estudio del Marketing", *ESIC-Market*, Julio-Setiembre , pp.21-41
- RIVERA-CAMINO, J., (1997), "Le nouvel enjeu du marketing stratégique", *Gestion 2000*, N°2, Avril,-Belgique.
- RUEKERT, R., y WALKER, O., y ROERING, K., (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, (49), Winter, pp.13-25.
- SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie des entreprises et des organisations*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- SCHNAARS, S., (1991), *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*, The Free Press, New York.
- SHAPIRO, B., (1988), "What the Hell Is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 119-125.
- SHARP, B., (1991), "Marketing Orientation": More than Just Customer Focus", *International Marketing Review*, 8, 4, pp. 20-25.
- SIGUAW, J., (1994), "The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater's Scale", *American Marketing Association*, Winter, AMA Proceedings.
- STERN, L. y EL-ANSARY, A., (1982), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 2 end edition.
- SULLIVAN, R., (1990), "The State of Market Orientation at DuPont", *Marketing Science Institute (Working Paper n° 90-123-1990)*, pp. 39-40.
- TRUSTRUM L., (1989), "Marketing: Concept and Function", *European Journal of Marketing*, 23,3, pp. 48-56.
- WALKER, O., y BOYD, H., y LARRÉCHÉ, J., (1992), *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Richard Irwin, Inc.
- WEBSTER, F., (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31 May-June, pp. 9-16.
- WEBSTER, F. (1994) "*Market-Driven Management*", John Wiley y Sons Inc., New York.
- WEEKS, E., (1979), "The Managerial Use of Evaluation Findings", en Schulberg, H., y Jerrell, J., (Eds), *The Evaluator and Management*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- WEICK, K., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wensley, 2nd ed.

- WEITZ, B., (1985), "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, August, pp.229-236.
- WHITELEY, R., (1991), *The Customer Driven Company*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- ZEITHAML, V. y PARASURAMAN, A. y BERRY, L., (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press.