



# ORIENTACIÓN AL MERCADO, RENDIMIENTO EMPRESARIAL Y RESULTADO EXPORTADOR

José A. Varela González y María Luisa del Río Araújo \*

## RESUMEN

Según la literatura de marketing, la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la que se debe fundamentar la actuación de las empresas. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar mayor satisfacción a los consumidores y mejorar el rendimiento de las empresas.

En los últimos 15 años, los estudios empíricos sobre orientación al mercado (OM) han proliferado tanto en EE.UU. como en los países de la Unión Europea. Muchos de ellos han examinado la relación entre el grado de OM de la empresa y sus resultados en el mercado doméstico. Por el contrario, han sido pocos los que analizaron el efecto de la OM en los resultados obtenidos en el exterior; para ello algunos han recurrido a un constructo derivado, la Orientación al Mercado de Exportación (OME).

El presente trabajo presenta las características principales del constructo OM, sintetizando las aportaciones y los resultados más relevantes a nivel empresarial relativos a sus antecedentes y sus consecuencias.

**Palabras clave:** orientación al mercado, resultados de la empresa, orientación al mercado de exportación, resultados de exportación.

## ABSTRACT

According with marketing literature, the market orientation constitutes the angular rock where the businesses performance should be based on. Its importance comes from its capacity to provide a major satisfaction to the consumers and improve the businesses' task.

In the latest 15 years, the empiric study about market orientation (MO) has increased in USA as well as in the European Union. Many of them have analyzed the relationship between the business MO degree and its results in the domestic market. On the contrary, there have not been many of those who analyzed the effects of the MO in the results obtained from the outsider, for which some of them have used a derivate system, the orientation towards the export market (OEM).

The current work presents the main features of the construct MO, synthesizing the contributions and the most relevant results from a business level relative to their antecedents and their consequences.

**Key words:** Market orientation, business result, export market orientation, export results.

## 1. Introducción

La idea de que el concepto de marketing -en términos actuales, la "orientación al mercado"- constituye la mejor filosofía directiva para alcanzar los objetivos empresariales en un mercado dinámico ha gozado de aceptación casi universal entre los responsables de marketing (Houston, 1986). A pesar de esta creencia, hasta los años noventa<sup>1</sup> apenas se realizaron trabajos empíricos sobre este constructo angular del marketing. A partir de esta fecha, la situación ha dado un cambio radical: desde 1990 a 2004 se han contabilizado más de 110 estudios empíricos, que registraron más de 400 efectos, relativos tanto a la influencia de diversos antecedentes en la OM, como al impacto de la OM en diferentes resultados de las empresas y otro tipo de organizaciones<sup>2</sup> (Kirca *et al.*, 2005). Se puede, por lo tanto, afirmar que la investigación empírica sobre los antecedentes y consecuencias de la OM es, en la actualidad, muy extensa, y que el constructo OM ha sido uno de los más analizados en los últimos años por los estudiosos del marketing, tanto a nivel internacional como español<sup>3</sup>.

En lo relativo a las consecuencias de la OM, la rica literatura empírica existente concluye, en general, que la OM tiene un efecto positivo en el rendimiento de la empresa. A pesar del predominio de esta visión, algunos investigadores han alertado sobre los resultados "equivocos" registrados, dado que bastantes estudios han mos-

\* Universidad de Santiago de Compostela.

- 1 En 1992, el Marketing Science Institute fijó el estudio de la OM -de sus dimensiones, su medida, sus antecedentes y sus consecuencias en los resultados empresariales- como una de las prioridades de la investigación para esa década.
- 2 Dado que este trabajo se centra en las empresas, no examina la literatura sobre OM en organizaciones no lucrativas ni, por tanto, sus consecuencias en los resultados de tales entidades.
- 3 En España, en la base de datos TESEO, el término "Orientación al mercado" aparece en el título de 19 Tesis Doctorales. Desgraciadamente algunos de estos trabajos doctorales no han dado lugar a artículos publicados.

trado efectos no significativos (Langerak, 2003). La combinación de resultados significativos y no significativos también se da en el conjunto de los estudios empíricos que han examinado los antecedentes de la OM.

La variedad de resultados registrada en la investigación empírica sobre OM cabe asociarla a las diferentes formas en que el constructo OM y las variables a las que se ha relacionado se han entendido y medido, así como a factores metodológicos y contextuales de las investigaciones. Por ello es preciso examinar las perspectivas de análisis de la OM, las escalas que se han utilizado para su medición y los posibles factores moderadores y mediadores de las relaciones.

En la extensa investigación existente sobre la relación entre la OM y el rendimiento empresarial apenas existen trabajos que hayan examinado el efecto de la OM en los resultados de exportación utilizando las escalas de medida típicas. Algunos de ellos han recurrido a un constructo derivado, la Orientación al Mercado de Exportación (OME). En estos estudios, el enfoque y la metodología son semejantes a los utilizados en las investigaciones que han recurrido al constructo OM.

En España, la investigación empírica sobre OM es amplia y, en general, replica los estudios realizados a nivel internacional; de modo semejante, los resultados obtenidos también son variados. Por lo que se refiere al constructo OME, los autores no conocen ninguna investigación que haya examinado el efecto de esta variable en el rendimiento de exportación de las empresas españolas.

Nuestro trabajo pretende recoger las principales aportaciones y resultados de la investigación realizada sobre la OM, sin pretender una enumeración y caracterización individualizada de cada estudio publicado. Para ello, el artículo se estructura en cinco apartados. Después de una breve introducción, se examinan las diversas perspectivas de análisis del constructo OM y sus dimensiones. Luego se comentan las escalas de medida propuestas para su medición. En el cuarto apartado se identifican los antecedentes de la OM, mientras que en el quinto se estudia la relación existente entre la OM, y la OME, y diferentes resultados de la empresa. El artículo finaliza con un apartado de conclusiones.

## 2. Orientación al mercado: perspectivas de análisis

La visión tradicional del marketing considera la Orientación al Mercado (OM) como una “filosofía directiva” que enfatiza la importancia de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor de una forma más efectiva que los competidores. Dado que los directivos buscan la supervivencia y el éxito de sus empresas, aquellos que asumen esta “filosofía” están indicando implícitamente que la satisfacción de las necesidades de los consumidores mejor que las rivales constituye una vía adecuada para alcanzar tales fines.



La visión tradicional también plantea que la OM culmina la evolución de la orientación estratégica seguida por las empresas desde la Revolución Industrial, siendo la “filosofía” que mejor permite afrontar los retos derivados de los mercados actuales. En efecto, en su búsqueda de la supervivencia y la rentabilidad, las empresas comenzaron asumiendo una orientación a la producción que, posteriormente, fue sustituida por la orientación a la venta y ésta, a su vez, por la orientación al marketing (Keith, 1960). De este esquema evolutivo se deriva la recomendación a los directivos de que debían orientar a sus empresas al mercado si deseaban que su adaptación al entorno actual.

Esta visión tradicional de la OM fue modificada substancialmente por los trabajos realizados por un conjunto de investigadores de marketing a comienzos de la década de los noventa -en particular por Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), y Day (1994). Estos investigadores intentaron crear una teoría sistemática de la OM, refinando el constructo, establecimiento escalas de medida rigurosas y proponiendo diversos antecedentes y consecuencias del mismo. Este nuevo enfoque resalta la idea de que en cada momento las empresas pueden estar más o menos orientadas al mercado, frente a la visión tradicional de que las empresas deben estar orientadas alternativamente a la producción, o a la venta o al mercado.

Ahora bien, los diversos grupos de investigación que han estudiado la OM la han entendido de diferentes modos. Los tres enfoques que gozan de mayor aceptación son los que la ven como (Varela y Calvo, 1998): (1) una cultura de la empresa; (2) un conjunto de capacidades; y (3) un conjunto de comportamientos organizativos. Estas tres perspectivas son, sin embargo, complementarias pues, como indican Mazaira *et al.* (2005, p. 183), la OM es: “una Cultura Organizativa (caracterizada en la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor), que incide en el desarrollo de una serie de Capacidades, que permiten poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que, a su vez, se concretarán en un Comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la organización”.

## 2.1. Una cultura organizativa

En la década de los ochenta, y como consecuencia de la popularización en la literatura organizativa del constructo “cultura empresarial”, el concepto de marketing pasó a integrarse en esta línea discursiva. Entonces, la OM pasó a entenderse como una “cultura organizativa” o como “una dimensión de la cultura de la organización”.

Los investigadores que entienden la OM como una cultura organizativa muestran, sin embargo, divergencias sobre su significado y contenido. En esta perspectiva destacan dos corrientes principales: la que entiende la OM como orientación al consumidor (Deshpandé y Webster, 1989; Deshpandé *et al.* 1993) y la que la entiende como un constructo más amplio (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994).

Según la primera corriente, la OM se define como “el conjunto de creencias que pone los intereses de los clientes en primer lugar -aunque sin excluir los de otros participantes, tales como los propietarios, los directivos y los empleados-, para lograr una empresa rentable a largo plazo” (*Deshpandé et al*, 1993, p. 27). Según esta corriente, los miembros de una empresa orientada al mercado compartirán la creencia de que la satisfacción del cliente debe estar situada en el centro de la reflexión estratégica. Este compromiso prioritario con los consumidores, declarado explícitamente por la alta dirección, constituirá el referente al que deben recurrir todos los miembros de la empresa cada vez que tengan que tomar decisiones que afecten a los consumidores y al mercado.

Para la segunda (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1995), las empresas orientadas al mercado no sólo están orientadas al consumidor; asimismo están orientadas a la competencia y enfatizan la coordinación interfuncional en sus actuaciones en el mercado. Desde esta perspectiva se asume que los valores y creencias asociados a la OM impulsarán a la organización a: (1) tratar de conocer en todo momento las necesidades de los clientes, (2) tratar de conocer en todo momento las capacidades de los competidores; y (3) actuar de forma coordinada para crear, de modo permanente, un valor superior para el cliente.

Entonces, en la búsqueda continua de ventajas competitivas no es suficiente que la empresa esté orientada a los consumidores, tiene también que orientarse a los competidores. Este aspecto es importante porque en el estudio longitudinal de Noble *et al.* (2002), la orientación al competidor era la única dimensión del modelo de Narver y Slater que tenía un efecto positivo en el rendimiento de las empresas de distribución analizadas<sup>4</sup>, lo que en “industrias altamente competitivas [...] no es sorprendente” (p.34).

Para la visión de la OM como una “cultura de la organización”, los valores se deben traducir en actividades típicas, o comportamientos, que posibiliten ofrecer un valor superior a los consumidores. Así, para Narver y Slater (1990 p. 21), la OM es “la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores y, por ello, un rendimiento superior continuo para la empresa”.

Slater y Narver (1995) han señalado que la OM es inherentemente una orientación al aprendizaje (OA), una cultura orientada al desarrollo de nuevas ideas y conocimientos; sin embargo, para diversos investigadores (Baker y Sinkula, 1999; Hurley y Hult, 1998), la OM y la OA son diferentes: estar orientado al mercado proporciona ideas para el cambio y la mejora, mientras que estar orientado al aprendizaje indica un aprecio y un deseo de asimilar nuevas ideas.

---

4 Este estudio tiene la originalidad de examinar el efecto de la orientación a la producción, la orientación a la venta y la orientación al mercado en el rendimiento empresarial, lo que implica que no considerar estas tres orientaciones como alternativas. Además, considera que la orientación al mercado está formada por 7 dimensiones: orientación al consumidor, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, enfoque al beneficio, enfoque al largo plazo, enfoque a las marcas privadas y enfoque a las marcas nacionales.



Baker y Sinkula (1999) han argumentado que la OM tiene efectos sinérgicos positivos con la OA: las empresas que poseen una OM elevada y una OA fuerte obtendrán mejores resultados. Una elevada OM mantendrá a la empresa alerta sobre los cambios en el entorno, incluso en el caso de que la OA sea escasa, lo que le permitirá, sobre todo vía imitación, adaptarse a los cambios en el mercado, pero no le posibilitará seguramente alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Esto último se logrará cuando la OA también sea elevada, ya que entonces la empresa dispondrá de capacidades para adoptar e implantar nuevos métodos, procesos y productos que le permitan anticiparse al futuro.

La perspectiva cultural de la OM se puede asociar al paradigma de la “representación directiva”<sup>5</sup>, según el cual los directivos utilizan modelos mentales simplificadores para comprender los entornos en que actúan, en muchos casos complejos y ambiguos, y para explicar cómo las organizaciones logran ventajas competitivas (Day y Nedungadi, 1994). Más específicamente, este paradigma plantea que los directivos recogen información sobre el entorno; imitan comportamientos y reflexionan sobre sus experiencias pasadas. Esta reflexión les permite aprender qué información está disponible, cuál es importante y no se puede pasar por alto, cómo se debe interpretar, y qué criterios y reglas de decisión deben seguir.

Para explicar la ventaja competitiva de las empresas, los directivos destacan, según Day y Nedungadi (1994), dos dimensiones: (a) el grado de orientación a los consumidores, y (b) el grado de orientación a la competencia. Así pues, los directivos difieren en el tipo de información que priorizan, en la forma en que eligen y procesan la información, y en la forma en que la interpretan:

- a. los directivos con una elevada orientación a la competencia tendrán representaciones ricas en información sobre los competidores, con elevada capacidad para anticipar sus acciones y reacciones,
- b. los directivos con una elevada orientación a los consumidores dispondrán de abundante información sobre éstos, basando sus acciones en las respuestas esperadas de los mismos.

Atendiendo al énfasis relativo en la orientación al consumidor y en la orientación a la competencia, Day y Nedungadi (1994) identificaron cuatro representaciones mentales diferentes en su análisis empírico sobre 109 altos directivos de grandes empresas: (1) egocéntrica; (2) centrada en la competencia; (3) orientada al consumidor; y (4) guiada por el mercado. Según esta clasificación, los directivos guiados por el mercado son aquellos que “han alcanzado un equilibrio entre las perspectivas del consumidor y de la competencia, y trabajan evitando la

---

5 Una representación directiva se puede definir como «un esquema de conocimiento que selecciona y modifica activamente la experiencia con el objetivo de llegar a una representación coherente, unificada y consistente con el conocimiento de la experiencia» (Alba y Hasher, 1983, p. 203). Tales representaciones, o modelos mentales, permiten a los directivos «interpretar» la posición competitiva de sus empresas.

simplificación excesiva inherente a las representaciones sesgadas hacia cualquiera de estos elementos del mercado. Este enfoque está caracterizado por estrategias que enfatizan a la vez la contención de costes y el servicio superior al consumidor [...] las empresas de este grupo buscan y confían en todo tipo de información cuando determinan su ventaja competitiva” (p. 41).

## 2.2. Un conjunto de capacidades

La teoría de los recursos y de las capacidades sostiene que una empresa obtendrá un resultado superior a la media de su sector como consecuencia de poseer una combinación de recursos y capacidades específica, valiosa, rara y difícil de imitar. En este marco general, la OM se asocia a un “conjunto de capacidades”.

Para Day (1994, p. 38), las capacidades son “complejos conjuntos de habilidades y aprendizaje colectivo, ejercidas a través de procesos organizativos que aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos”. Dado que cada empresa desarrolla su propia configuración de capacidades -resultante de las características de sus mercados, sus compromisos pasados y sus necesidades anticipadas-, no es posible enumerar todas, aunque si clasificarlas. Su propuesta recoge tres clases:

- a. Capacidades desplegadas de dentro a fuera, que son activadas por las necesidades del mercado, los desafíos competitivos y las oportunidades externas.
- b. Capacidades desarrolladas de fuera a dentro, que conectan los procesos que definen las capacidades anteriores con el entorno y posibilitan a la empresa competir eficazmente.
- c. Capacidades expandidas, que son necesarias para integrar las dos anteriores.

Las empresas orientadas al mercado miran hacia el exterior y desarrollan capacidades superiores en los procesos de fuera a dentro, especialmente en sensibilidad al mercado y relación con los consumidores y con los miembros del canal de distribución.

Para Hurley y Hult (1998), el mecanismo por medio del cual la organización desarrolla capacidades y se adapta a su entorno no la orientación al aprendizaje; es la innovación. Para ellos, la OM y la OA son antecedentes de la orientación a la innovación (OI) –apertura a nuevas ideas- la cual, en la medida en que potencie la capacidad de adoptar y/o implantar nuevos procesos y/o productos con éxito, dará lugar al logro de un rendimiento superior.

En España, Mazaira *et al.* (2005, p. 183) han examinado empíricamente la relación existente entre la cultura OM y diversas capacidades de marketing estratégicas -percepción del mercado, innovación, imitación y relación con los clientes- en su estudio sobre empresas del



sector textil en Galicia. Los resultados obtenidos confirman la relación entre la cultura OM y las capacidades examinadas, de modo que las empresas que mantienen una cultura más orientada al mercado disponen de mayor capacidad de percepción del mercado, mayor capacidad de innovación e imitación, y mayor capacidad para relacionarse con los clientes.

### 2.3. Un conjunto de comportamientos organizativos

Entre los intentos más relevantes e inequívocos por construir una teoría de la orientación al mercado se encuentra el realizado por Kohli y Jaworski (1990). Para alcanzar su objetivo estos investigadores comenzaron realizando una serie de entrevistas a directivos en las que les planteaban, entre otras, las siguientes preguntas: “¿Qué significa para Ud. el término de orientación al mercado/marketing? ¿Qué clase de actividades realiza una empresa orientada al mercado/marketing? (1990, p. 2)”.

En la propuesta de Kohli y Jaworski (1990), la OM se entiende como un conjunto de tres actividades organizativas específicas, relacionadas con el procesamiento de la información, que permitirán a las empresas satisfacer efectivamente las necesidades de los consumidores. Estas actividades, o comportamientos, constitutivos de la OM son: (1) generación de información sobre el mercado; (2) diseminación de la información en la empresa; y (3) diseño e implantación de una respuesta derivada.

En el marco de la perspectiva de los comportamientos organizativos, algunos investigadores interesados en la internacionalización de las empresas han propuesto un constructo derivado de la OM, la orientación al mercado de exportación (Diamantopoulos y Cadogan, 1996; Cadogan *et al.*, 1999).

Cadogan *et al.* (1999) entienden que el comportamiento de orientación al mercado de exportación (OME) abarca las tres actividades definidas en la OM conductual -generación de información, diseminación de la información y diseño e implantación de respuestas- pero desarrolladas en relación con los mercados de exportación, junto con una dimensión integradora: el mecanismo de coordinación. En su opinión, la naturaleza básica del constructo no cambia como consecuencia del marco en el que se aplica; lo que diferencia el comportamiento OME del comportamiento OM doméstico es que “el comportamiento OME está [enfocado] a las necesidades actuales y futuras de los consumidores de los mercados de exportación, a la competencia entre las empresas en los mercados de exportación, y a otros factores exógenos ... que influyen en el rendimiento exportador de la empresa” (Cadogan *et al.*, 2001, p. 263). Dado que el entorno de exportación será, generalmente, más complejo para la empresa que su entorno doméstico, será preciso que la organización recoja más información la cual, por otra parte, será menos accesible, y que tenga que realizar un mayor esfuerzo de diseminación de la información entre las diferentes unidades organizativas.

### 2.3.1. Generación de información

La primera dimensión se refiere al grado en que la organización genera (recoge y trata), de modo sistemático, información acerca de las necesidades y preferencias, presentes y futuras, de los clientes (consumidores y miembros del canal), así como sobre las fuerzas externas (competencia tecnológica y otros factores ambientales) que tienen influencia en sus resultados. Tal actividad debe ser llevada a cabo por todos los departamentos de la empresa, ya que cada uno mantiene una relación especial con los agentes del mercado.

En su estudio empírico sobre empresas gallegas, Varela y Del Río (2003) han resaltado el hecho de que en el constructo “Generación de información sobre el mercado” integre una dimensión temporal, manifestada en la rapidez en la generación de información. Según este resultado, los directivos entienden que las empresas orientadas al mercado no sólo recogen más información del mercado, sino que también son capaces de generarla más rápidamente.

Aunque la generación de información sobre el mercado es una fuente de costes para la empresa, puede producir un resultado neto beneficioso en la medida en que permita (Houston 1986): (1) realizar más intercambios; (2) incrementar el valor recibido en cada intercambio; (3) reducir el esfuerzo para realizar cada intercambio; y (4) disminuir el valor proporcionado en cada intercambio por el mismo precio.

### 2.3.2. Diseminación de la información

Una vez que se recoge la información sobre el mercado, en una empresa orientada al mercado esta información circulará hasta llegar a todos los miembros para los que sea relevante; es decir, la información generada en una determinada unidad organizativa será compartida con los miembros de otras unidades para maximizar su valor.

El valor de la información generada en la empresa sólo es maximizado cuando está a disposición de los miembros de todos los departamentos en el momento en que éstos tienen que tomar sus decisiones y llevar a cabo las acciones consecuentes.

Para favorecer la mayor fluidez de la circulación de la información del mercado, la empresa puede: (1) diseñar e implantar procesos de comunicación formales y (2) estimular la interacción informal entre sus miembros. La diseminación de la información en la empresa se logra mediante: reuniones inter-departamentales/charlas informales sobre las tendencias y la evolución del mercado; discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores; interacciones inter-departamentales y comunicaciones interpersonales de miembros del departamento de marketing con personas integradas en otras unidades organizativas para debatir sobre las necesidades futuras de los consumidores.





Para Maltz y Kohli (1996), el esfuerzo de diseminación de la información se puede caracterizar por dos dimensiones: (1) la frecuencia o número de acontecimientos de difusión de información acaecidos en un periodo de tiempo determinado y (2) la formalización de la comunicación, que se define según su grado de verificabilidad y de espontaneidad.

Varela y Del Río (2003) también registraron una dimensión temporal en el constructo “Diseminación de información sobre el mercado”. Al igual que sucedía en el caso de la “Generación de información”, la literatura no ha considerado la naturaleza temporal de los factores de la OM.

### 2.3.3. Diseño e implantación de una respuesta

El tercer comportamiento de OM consiste en la formulación y ejecución de acciones de marketing consecuentes y consistentes con la comprensión del mercado. Actuar de forma orientada al mercado presupone diseñar la respuesta -planificación de la oferta- en función de la información acumulada sobre los deseos y preferencias de los consumidores, las estrategias de la competencia y las características del entorno. Además implica implantar la respuesta -oferta de un bien o servicio de valor superior- teniendo en cuenta, así mismo, los factores antedichos.

En consonancia con Kohli y Jaworski (1990), para quienes la comprensión del mercado y la diseminación de la información tienen un vínculo natural con el diseño y la implantación de la respuesta, Narver y Slater (1990) consideran que la diseminación de información proveniente del consumidor y de la competencia provocan una inter-funcionalidad y motivación suficientes para la coordinación de esfuerzos de cara a la creación continuada de un valor superior para los consumidores.

## 3. Escalas de medida

De una forma paralela a sus esfuerzos por elaborar una teoría de la OM, los tres grupos pioneros en la investigación sobre el constructo elaboraron escalas para medirlo: (1) la escala de 15 ítems propuesta por Narver y Slater (1990), denominada MKTOR; (2) la escala de 9 ítems propuesta por Deshpandé *et al.* (1993); y (3) la escala de 20 ítems propuesta por Kohli *et al.* (1993), denominada MARKOR<sup>6</sup>. Adicionalmente, Jaworski y Kohli (1993) midieron los valores OM de la alta dirección mediante una escala de 4 ítems en su estudio empírico sobre los antecedentes de los comportamientos OM.

<sup>6</sup> Originalmente la escala constaba de 32 ítems pero, tras de un proceso de validación sobre dos muestras, quedó conformada por 20 ítems.

Las escalas MKTOR y MARKOR han sido utilizadas posteriormente por un gran número de investigadores para examinar empíricamente la OM y ello a pesar de las críticas de que han sido objeto (Caruana, 1999; Farrell y Oczkowski, 1997). Otras escalas propuestas para medir la OM son las de Ruekert (1992); Deng y Dart (1994); Cadogan y Diamantopoulos (1995) y Matsuno *et al.* (2000)<sup>7</sup>.

En España, los estudios empíricos pioneros recurrieron también a las escalas MKTOR y MARKOR. Así, mientras que Llonch (1993) utilizó una escala basada en la primera; Varela *et al.* (1996a, 1996b) midieron los comportamientos OM mediante la escala MARKOR. Investigaciones posteriores han recurrido tanto a la escala MKTOR (Barroso *et al.*, 2002; Rodríguez-Bobada, 2005) como a la escala MARKOR (Cambra y Fuster, 2005; Vázquez *et al.*, 2001)<sup>8</sup>, si bien algunos estudios han utilizado otras escalas de medidas (Bigné y Blesa, 2002; Lado *et al.*, 1998; Santos *et al.*, 2002).

Por su parte, en lo referente a la operativización del constructo OME, Cadogan *et al.* (1999) desarrollaron una escala de medida que fue evaluada psicográficamente en dos muestras de empresas exportadoras: una del Reino Unido y otra de Holanda.

## 4. Antecedentes

En la literatura de marketing se repite la idea de que algunas empresas están más orientadas al mercado que otras. Esta constatación ha llevado a los investigadores a interesarse por la identificación de los determinantes de la OM, especialmente de los internos u organizativos, dado su potencial para orientar un programa de cambio en la empresa tendente a incrementar esta orientación.

Kohli y Jaworski (1990) propusieron tres factores organizativos (internos) que podrían favorecer, o dificultar, la realización de los comportamientos de orientación al mercado. Son los siguientes: (1) los valores de la alta dirección; (2) la conexión y el conflicto interdepartamentales; y (3) los sistemas organizativos.

Los valores OM de la alta dirección se relacionan con el grado en que la cultura OM es asumida en la empresa. Aceptada esta vinculación, la cultura OM podría constituir un antecedente de los comportamientos OM<sup>9</sup>.

7 Esta escala consta de 22 ítems, de los cuales 10 pertenecen a las dos versiones de MARKOR. Según sus creadores esta escala supera a las dos versiones de MARKOR desde el punto de vista de sus características psicométricas.

8 En nuestro país también se han elaborado, evaluado y utilizado escalas para medir la OM en las administraciones públicas (CERVERA *et al.*, 1999), en las entidades educativas (FLAVIÁN y LOZANO, 2005) y en las organizaciones privadas no lucrativas (ÁLVAREZ *et al.*, 1999, 2003). Estas escalas resultan de interés dadas las particularidades, respecto de las empresas, de las organizaciones consideradas.

9 También se ha considerado el argumento opuesto (GRIFFITHS y GROVER, 1998). En esta óptica, las empresas pueden ejecutar actividades OM sin tener asumida una cultura OM que, poco a poco, se iría aprehendiendo. Este argumento explicaría la moderada correlación encontrada entre la cultura OM y los comportamientos OM.



La conexión interdepartamental hace referencia al grado de contactos formales e informales entre los empleados de los diferentes departamentos. La conexión interdepartamental favorecerá el desarrollo de comportamientos OM al facilitar la comunicación y el uso de la información. Por su parte, el conflicto interdepartamental -la tensión entre departamentos generada por objetivos distintos- obstaculizará la respuesta coordinada y, por tanto, disminuirá la OM.

Los sistemas organizativos abarcan dos variables estructurales -formalización y centralización- y dos sistemas relacionados con los empleados -las recompensas basadas en el mercado y la formación orientada al mercado.

La formalización concierne al grado en que las normas determinan los roles de los miembros de la organización, las relaciones de autoridad, los patrones de comunicación, las sanciones y los procedimientos. Se propone que la formalización se relaciona inversamente con la OM, ya que inhibe la utilización de la información y el desarrollo de respuestas efectivas.

La centralización se relaciona con la localización de la autoridad para la toma de decisiones. En general, se argumenta que la centralización incide negativamente en los comportamientos OM. Cuando la toma de decisiones está muy centralizada en la alta dirección habrá una menor generación y diseminación de la información en la empresa; además, al diseñar la oferta, el directivo que centraliza la toma de decisiones puede carecer de datos de los que disponen los miembros de la organización que están más en contacto con los clientes.

Cuando la retribución está asociada al logro de objetivos vinculados a medidas de mercado, los empleados estarán incentivados a desarrollar comportamientos de OM. En cuanto a la formación orientada al mercado, se propone que su generalización a los empleados favorecerá la OM, al proporcionarles las habilidades necesarias para realizar las tareas específicas.

Después de aproximadamente 15 años de investigación empírica sobre los antecedentes de la OM existe un conjunto relativamente amplio de trabajos que examinan hipótesis comunes con bases de datos diversas y de diferentes países. Según los resultados del reciente metaanálisis de Kirca y otros (2005), sobre 63 efectos de antecedentes internos, tres antecedentes de la OM son significativos y, en orden de importancia, son los siguientes: (1) la conexión interdepartamental; (2) los valores de la alta dirección; y (3) los sistemas de recompensa basados en el mercado.

En España, Varela y Calvo (1998) examinaron diversos antecedentes de la OM y de sus dimensiones. Sus resultados indican que la OM global era más intensa cuanto más orientados al mercado eran los valores de la alta dirección y cuanto más descentralizada estaba la toma de decisiones. Sus resultados también constatan que el grado de internacionalización de la empresa tiene un efecto positivo en los comportamientos de OM.

A las variables organizativas propuestas por Kohli y Jaworski (1990) como antecedentes de la OM se ha unido posteriormente la estrategia genérica de la empresa<sup>10</sup>. Partiendo del supuesto de que las actividades de OM deberían ser de vital importancia en las empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación y de especialista en nichos, Pelham y Wilson (1996) postularon y registraron que, efectivamente, existía una influencia positiva y significativa de ambas alternativas estratégicas sobre la OM, mientras que el efecto de la estrategia de liderazgo en costes no resultaba significativo.

En España, Llonch (1993) consideró la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva (esquema porteriano), si bien no la plantea en términos de antecedentes. Su argumentación es que “la diferenciación se asocia más a una estrategia que persigue conseguir la máxima satisfacción para los clientes y es más propia de una empresa orientada al mercado que la estrategia de coste global mínimo” (p. 102). A partir de los resultados de un análisis de correlación llega a la conclusión de que las empresas orientadas al mercado siguen “preferentemente una estrategia caracterizada por la diferenciación de su oferta y no tanto una estrategia centrada en disponer de los costes/precios más bajos” (p. 127).

También se han propuesto dos orientaciones estratégicas como antecedentes de la OM: la orientación al aprendizaje y la orientación emprendedora. En relación a la primera, diversos investigadores (Baker y Sinkula, 1999; Hunt y Morgan, 1996) han argumentado que la orientación al aprendizaje actúa como antecedente de la orientación al mercado, por lo que puede favorecer su desarrollo y mantenimiento en la empresa. Sobre la segunda, Matsuno y otros (2002) señalaron que las dimensiones que dan contenido a la proclividad emprendedora -actitud innovadora, la proactividad y la asunción de riesgos- darán lugar a comportamientos de orientación al mercado. El análisis empírico corroboró que la trayectoria directa de la proclividad emprendedora a la orientación al mercado era positiva y significativa, lo que implica que cuanto mayor sea el nivel de orientación emprendedora de los directivos, mayor será el nivel de OM de la empresa.

En España, Santos *et al.* (2002) contrastaron una cadena de relaciones en la que la OM era la variable mediadora entre la OA y el rendimiento; es decir, la OA era un antecedente de la OM. Los resultados de su estudio empírico, realizado con datos de empresas industriales, confirmaron el efecto positivo de la OA en la OM.

En cuanto al posible efecto de la OE en la OM, Blesa y Ripollés (2005) contrastaron dos modelos. En uno la OM influía en la OE la cual, a su vez, afectaba al rendimiento; en el otro, la OE influía en la OM la cual, a su vez, lo hacía en el rendimiento. En su análisis empírico, realizado a partir de datos de los distribuidores del sector de cerámica que operan en el mercado doméstico, encontraron que el modelo en que la OE se situaba como antecedente de la OM se

---

10 Santos *et al.* (2001) y Langerak (2003) han constatado, por su parte, que la cultura de orientación al mercado de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia elegida.



ajustaba mejor a los datos, por lo que concluyen que la orientación emprendedora “conduce a la empresa a recoger información del mercado, distribuirla y responder a la misma coordinando las funciones implicadas” (p.174).

## 5. Consecuencias

El desarrollo y mantenimiento de una orientación al mercado en las organizaciones empresariales se justifica sobre la base de que esta orientación estratégica contribuye a la mejora de sus resultados. Puesto que la implantación de la OM es costosa y difícil en términos de tiempo y de recursos, para que se lleve a cabo resulta necesario anticipar resultados mejorados que puedan compensar los costes que conlleva la implantación.

Las consecuencias de la OM se relacionan a cuatro categorías de resultados (Kirca *et al.*, 2005; Jaworski y Kohli, 1996): (1) consecuencias en los empleados; (2) consecuencias en el consumidor; (3) consecuencias en la innovación; y (4) rendimiento de la empresa. De estas cuatro categorías, la más examinada, sin duda, ha sido la última; además, la relación OM-consecuencias en el consumidor y la relación OM-innovación se pueden examinar en el marco del análisis de la relación mediada OM-rendimiento.

Una limitación genérica de la mayoría de los estudios empíricos sobre la relación entre la OM y los resultados es su recurso a datos “cross-section” cuando, como señalan Noble *et al.* (2002, p. 25): “Para la consideración de una característica organizativa que está profundamente interiorizada y que evoluciona lentamente como la orientación al mercado, un enfoque de análisis a largo plazo es más apropiado”.

### 5.1. Consecuencias en los empleados

El desarrollo de la cultura de orientación al mercado en empresas que no la tienen asumida constituye un cambio organizativo importante. Como en todo cambio, para que produzca efectos se requiere tiempo y una modificación de las actitudes y comportamientos de los empleados. Este cambio no siempre es fácil, ya que seguramente tendrá que superar inercias de conducta y resistencias. Ahora bien, las actitudes y comportamientos de los miembros de la empresa materializan la asimilación de la OM.

Kohli y Jaworski (1990) argumentaron que cuanto mayor fuera la OM de la empresa, mayor sería el “espíritu de cuerpo”, la satisfacción en el puesto y el compromiso de los empleados. Posteriormente, Jaworski y Kohli (1993) y Shoham y Rose (2001) encontraron que la OM influía sobre todo en el nivel de compromiso y en el “espíritu de cuerpo” de los empleados.

Siguaw *et al.* (1994) y Mengüç (1996) examinaron el efecto de la OM en las actitudes y comportamientos de la fuerza de ventas, registrando una influencia positiva en el compromiso de los vendedores.

En España, Barroso *et al.* (2002) hipotetizaron que la OM tendría un efecto negativo en el conflicto de rol y en la ambigüedad de rol, mientras que tendría un efecto positivo en la satisfacción y en el compromiso de los empleados de una institución financiera. De este conjunto de relaciones, solamente OM-conflicto de rol y OM-compromiso resultan débilmente significativas. El limitado efecto de la OM en las actitudes y comportamientos de los empleados puede ser debido al carácter “cross-sectional” de los datos, ya que “la OM se fundamenta en el largo plazo, es decir, sus efectos necesitan un amplio horizonte temporal para ver la luz” (p. 22).

## 5.2. Consecuencias en el rendimiento empresarial

Después de aproximadamente 15 años de investigación empírica sobre la relación OM-rendimiento, existe un conjunto amplio de trabajos que han utilizado datos de diferente naturaleza, recogidos con diversas escalas, correspondiendo a empresas de características diferentes y que operan en países distintos. En su meta-análisis de la relación entre OM y rendimiento, Kirca *et al.* (2005) han registrado, hasta junio de 2004, 355 efectos analizados.

En lo que respecta a las medidas de rendimiento utilizadas, Álvarez *et al.* (1999) las han clasificado en tres grupos<sup>11</sup>: (1) medidas financieras o de rentabilidad (margen sobre ventas, beneficios, ROI); (2) medidas operativas (éxito de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, cuota de mercado) y (3) medidas relacionadas con la consecución de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. También se ha considerado el rendimiento empresarial como un concepto multidimensional que integra medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad.

Según Langerak (2003), las investigaciones sobre la OM y el rendimiento empresarial pueden considerar que: (1) la relación es directa; (2) la relación está moderada por diversos factores; y (3) la relación está mediada por diferentes variables.

### 5.2.1. Relación directa

La existencia de una relación directa positiva entre la OM y el rendimiento empresarial implica que cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa, mayor será su rendimiento (ROI,

<sup>11</sup> Las diferentes medidas de rendimiento empresarial utilizadas en las investigaciones empíricas pueden ser un factor que explica parcialmente los diferentes resultados obtenidos en los distintos estudios sobre el efecto de la OM en el rendimiento.

margen sobre ventas, cuota de mercado, etc.). Esta relación positiva se justifica en el hecho de que, al enfatizar el logro de ventajas competitivas basadas en la correcta identificación de las necesidades de los clientes, la OM debería traducirse en un mayor rendimiento.

Durante los últimos años, muchos investigadores han tratado de aportar evidencia empírica sobre la relación directa entre la OM y los resultados empresariales en un amplio espectro de contextos sectoriales y geográficos. Según Langerak (2003), después de examinar más de 80 relaciones publicadas, el efecto de la OM en diversas medidas de resultados empresariales es positivo en el 68% de los casos; no significativo en el 30% de los casos; y negativo en el 1,7% de los casos. El relativamente alto porcentaje de casos en que el efecto no es significativo le lleva a mostrar cierta reticencia sobre la conclusión, expresada a menudo, de que la OM tiene un efecto positivo significativo en el rendimiento.

No obstante estas reticencias, la aplicación de la metodología meta-analítica a una serie elevada de efectos de la OM en el rendimiento, realizada por Kirca et al. (2005), lleva a estos autores a concluir que: “la trayectoria directa entre la orientación al mercado y el rendimiento sugiere que la orientación al mercado tiene un impacto en el rendimiento ...” (p. 30). Este mismo resultado es obtenido en el meta-análisis de Shoham *et al.* (2005, p. 446), quienes concluyen que “el nexo entre la OM y el rendimiento es significativo y robusto”.

En España, los resultados obtenidos en el estudio pionero de Llonch (1993), utilizando una escala basada en MKTOR y medidas subjetivas simples del rendimiento en comparación al promedio del sector en los tres últimos años, muestran la existencia de una correlación positiva entre el grado de OM y las cuatro medidas de rendimiento -rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de las ventas, margen de beneficio sobre las ventas y resultados globales, si bien la influencia era mayor en las dos primeras medidas; siendo la orientación a la competencia la que más influye en la obtención de mejores resultados. En un trabajo posterior, utilizando la escala MKTOR y un modelo de ecuaciones estructurales, Llonch y López (2004) registraron una relación significativa entre la OM y los resultados de ventas, cuota, distribución y éxito de los nuevos productos, cuando los resultados se medían en relación a los objetivos, no a la competencia.

Santos *et al.* (2002), Rodríguez-Bobada (2005) y Blesa y Ripollés (2005) –utilizando respectivamente una escala basada en MARKOR, la escala MKTOR y una escala ecléctica– registraron que la OM contribuía de un modo positivo y significativo a mejorar el rendimiento de la empresa (medido a partir de diversas medidas de resultados).

### 5.2.2. Relación moderada

Los resultados mixtos encontrados sobre la relación directa entre la OM y las medidas de rendimiento empresarial en las distintas investigaciones empíricas realizadas sugirieron que la

relación entre ambas variables podría estar moderada por diversos factores. Resultaba, pues, de interés identificar los efectos moderadores para, de esta forma, identificar cuándo la OM influía positivamente en el rendimiento organizativo.

Kohli y Jaworski (1990) y Slater y Narver (1994) propusieron que las dimensiones del entorno -turbulencia del mercado, hostilidad (intensidad) competitiva y turbulencia tecnológica- podrían moderar la relación entre la OM y los resultados empresariales. Esta propuesta ha gozado de mucha atención en la investigación posterior, ya que estos tres factores ambientales han sido los predominantemente analizados en la literatura. Posteriormente se ha planteado que la estrategia genérica de la empresa -en tanto que modelo de adaptación de la empresa al entorno- también podría ser una variable moderadora de la relación entre la OM y los resultados.

Desde una perspectiva metodológica, también se ha considerado que diversos factores muestrales, de medida y contextuales podrían tener un efecto moderador en la relación entre la OM y los resultados de la empresa (Chan y Ellis, 1998).

#### *Moderadores relativos a las características de la medida, la muestra y el contexto*

Entre los factores de medida, muestrales y de contexto con potencial para explicar la variedad de resultados en la relación OM-rendimiento se encuentran los siguientes (LANGERAK, 2003): (1) la escala utilizada para medir la OM; (2) el tipo de muestra utilizada – industria única versus sectores diversos-; (3) el tipo de informante –único versus múltiples-; y (4) el contexto específico. En base a los estudios considerados, este investigador concluye que los estudios que:

- a. utilizan la escala de Deshpandé *et al.* (1993) registran el porcentaje más bajo de relaciones positivas (54,5%), ya que cuando se utiliza la escala MARKOR el porcentaje asciende al 63,3% y cuando se recurre a la escala MKTOR el porcentaje sube al 70,2%,
- b. tienen una muestra cross-sectional registran un 73,0% de efectos positivos, mientras que cuando todas las empresas pertenecen a una única industria el porcentaje de efectos positivos baja al 53,8%,
- c. recurren a un único informante registran un porcentaje del 70,5% de efectos positivos, mientras que los que utilizan el método de informantes múltiples únicamente alcanzan el 60,0%,
- d. se realizaron en Europa continental registran, en el 100% de los casos, un efecto positivo, mientras que el porcentaje es del 68,6% en EEUU y del 50% en el Reino Unido.





Posteriormente, se han realizado tres meta-análisis que plantean que la relación OM-rendimiento podría estar condicionada por factores de medida y por factores contextuales (Kirca *et al.*, 2005; Shoham *et al.*, 2005; Ellis, 2006).

Kirca *et al.* (2005) proponen que la relación OM-rendimiento empresarial será más fuerte cuando:

- a. el rendimiento se mide en términos de ventas o de cuota de mercado que cuando se mide en términos de beneficios,
- b. las medidas de rendimiento son subjetivas que cuando son objetivas,
- c. la empresa es manufacturera, frente a una empresa de servicios,
- d. el país, o región específica, posee una cultura caracterizada por una escasa evitación de la incertidumbre y baja distancia al poder, frente a la posesión de valores culturales opuestos.

Los análisis de regresión realizados por estos autores apoyan las tres últimas hipótesis; únicamente no encuentran confirmación para las diferencias entre las medidas en términos de ventas, o de cuotas de mercado, y de beneficio. Los resultados de Kirca *et al.* (2005) registran, por tanto, una relación OM-rendimiento más fuerte con medidas subjetivas, en empresas manufactureras<sup>12</sup> y en empresas operan en países con una cultura caracterizada por una escasa evitación de la incertidumbre y baja distancia al poder.

Las factores identificados en este meta-análisis permiten caracterizar los estudios que encontraron resultados no significativos, o negativos, en la relación OM-rendimiento como investigaciones que tienen al menos dos de las tres características de medida o de muestra siguientes: “una muestra en una industria de servicios, datos recogidos en países que puntúan alto en distancia al poder y medidas objetivas de rendimiento” (Kirca *et al.*, 2005, p. 35).

Por su parte, Shoham *et al.* (2005) encontraron diferencias significativas en los resultados entre los estudios realizados con muestras de empresas americanas y de otros países, confirmando de este modo el efecto “localización” observado en los estudios realizados con muestras de distintos países (Deshpandé *et al.*, 2000; Selnes *et al.*, 1996). También hallaron que la correlación con la OM era significativamente mayor cuando la medida del resultado empresarial era objetiva que cuando era subjetiva.

<sup>12</sup> Este resultado es diferente del registrado en el meta-análisis de Cano *et al.* (2004). En este estudio, la correlación OM-rendimiento es más elevada para las empresas de servicios que para las empresas fabricantes. Sin embargo, la base de datos de este estudio es sensiblemente menor que la de Kirca *et al.* (2005), lo que resta significación a sus conclusiones.

Más recientemente, Ellis (2006) ha planteado que la relación entre la OM y el rendimiento empresarial puede estar amplificadas por el tipo de escala. En su meta-análisis de 56 estudios publicados entre 1990 y 2004, este autor observa que se registran efectos más fuertes en la relación OM-rendimiento en los estudios que:

- a. miden la OM usando items inspirados en la escala MARKOR, frente a los que utilizan a items relacionados con la escala MKTOR,
- b. recurren a medidas de rendimiento subjetivas, frente a los que utilizan medidas de rendimiento objetivas.

Ellis (2006) también plantea que la relación OM-rendimiento está moderada por factores culturales y económicos de los países en los que se operaban las empresas analizadas. En este marco, y mediante la técnica del meta-análisis, encontró que la relación entre la OM y el rendimiento era más fuerte cuando:

- a. la dimensión cultural “distancia al poder” era baja, como sucede en EEUU, que cuando era elevada,
- b. el tamaño del mercado doméstico era grande, que cuando era pequeño –la diferencia en la correlación entre estos dos grupos era mayor que para cualesquiera otro par de grupos moderadores considerados, lo que indica la influencia predominante de este moderador-,
- c. el país se encontraba en una etapa madura en su desarrollo económico, que cuando era un país en desarrollo.

Como conclusión se puede afirmar que el poder predictivo de la OM sobre el rendimiento depende de la escala utilizada para medir la OM; de la naturaleza objetiva vs. subjetiva de los datos de rendimiento empresarial; y de diversas características culturales y económicas del país en el que actúan las empresas analizadas.

#### *Moderadores substantivos*

Desde Kohli y Jaworski (1990) se considera que puede haber moderadores de naturaleza ambiental que influyan en la relación OM-rendimiento; con posterioridad a esta propuesta también se ha argumentado que pueden existir factores organizativos que moderen la fuerza de esta relación.

Del conjunto de contingencias o condiciones ambientales que moderan –incrementando o disminuyendo- la fuerza de la relación OM-rendimiento destacan tres: la turbulencia del mercado, la hostilidad (intensidad) competitiva y la turbulencia tecnológica. La argumentación sobre su efecto es como sigue (Grewal y Tansuhaj, 2001; Homburg y Pflesser, 2000; Jaworski y Kohli, 1993):

- cuanto más turbulento sea el mercado, esto es, cuanto más frecuentemente se altere la composición de los consumidores y con más rapidez cambien sus preferencias, el éxito de la empresa será más dependiente del esfuerzo dedicado a comprender a los consumidores y seguir a los competidores, así como de que la respuesta de la empresa se adapte a tales cambios. Entonces, cuanto más turbulento sea el mercado, mayor será el efecto positivo de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial,
- cuanto más intensa sea la hostilidad competitiva en el mercado, más importante será responder a los cambios y superar el valor ofrecido por los competidores. En consecuencia, en mercados en los que exista poca competencia, el efecto de la OM en el rendimiento debería ser pequeño ya que la elección de los consumidores está limitada; por el contrario, cuando la hostilidad competitiva es alta, el efecto de la OM en el rendimiento debería ser grande,
- cuanto más turbulencia tecnológica exista en el mercado, menor será el efecto de la OM en el rendimiento, ya que en tal ambiente las innovaciones derivadas de la I+D afectarán más al rendimiento de la empresa que las innovaciones derivadas del análisis del consumidor. Entonces, en industrias caracterizadas por un rápido cambio tecnológico -turbulencia tecnológica-, la OM podría tener un impacto en el rendimiento menor que en industrias más estables (KOHLI y JAWORSKI, 1990).

Tanto en la revisión de Langerak (2003) como en el meta-análisis de Kirca *et al.* (2005) se concluye que existe insuficiente evidencia empírica para apoyar un efecto moderador significativo de la turbulencia del mercado en la relación entre la OM y el rendimiento empresarial. Esta misma falta de significación se registra para la influencia moderadora de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica.

Según Matsuno y Menzer (2000), la falta de significación de los resultados sobre el efecto moderador de las variables ambientales no debería sorprender, ya que tales moderadores no son los adecuados. En su opinión, no es el entorno el que condiciona los resultados, sino la forma en que la empresa se adapta a dicho entorno. Como consecuencia, plantea que la intensidad de la relación OM-rendimiento dependerá de la estrategia genérica seguida por la empresa.

En su estudio, Matsuno y Mentzer (2000) argumentan un efecto moderador de la estrategia genérica -tipología de Miles y Snow (1978)- en la relación entre la OM y el rendimiento empresarial. Posteriormente observan que la OM tiene un efecto positivo en el ROI cualquiera

que sea la estrategia genérica seguida por la empresa -prospectora, analizadora o defensora-, si bien la fuerza de la relación es mayor en las empresas con una estrategia defensiva que en las que adoptan las estrategias prospectora o analizadora. Sin embargo, cuando se considera la cuota de mercado como medida del rendimiento, la intensidad de la relación OM-rendimiento es mayor en las empresas prospectoras que en las analizadoras o en las defensoras.

En la amplia revisión de Langerak (2003) se concluye que existe un efecto moderador no monótono del tipo de estrategia en la relación OM-resultados.

En España, los resultados empíricos obtenidos por Llonch y López (2004), utilizando la escala MKTOR y la tipología de Miles y Snow, no registran un efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la OM y los resultados de la empresa cuando los resultados están medidos en términos de logro de los objetivos de ventas y de logro de la cuota de mercado. Por el contrario, tal efecto moderador se identifica cuando los resultados se miden por el logro de los objetivos de distribución -mayor efecto en las empresas cuya estrategia es defensora- y por el logro de los objetivos de éxito de los nuevos productos -mayor efecto en las empresas que siguen una estrategia analizadora.

Por su parte, Rodríguez-Bobada (2005), recurriendo a la misma escala y a la misma tipología estratégica, encontró que cuando el rendimiento se mide por la eficacia marketing/ventas (calidad relativa del producto, éxito de los nuevos productos y retención de los clientes) en relación a sus principales competidores, el efecto de la OM en el rendimiento es menor cuando se sigue una estrategia defensiva que cuando se sigue una estrategia prospectora (atacante) o una estrategia analizadora. Por el contrario, cuando el rendimiento se mide por la rentabilidad (ROA, ROI) en relación a sus principales competidores, el efecto de la OM en el rendimiento es menor cuando se sigue una estrategia prospectora (atacante) que cuando se sigue una estrategia defensora o una estrategia analizadora.

### 5.2.3. Relación mediada

Las inconsistencias de los estudios sobre los efectos positivos directos y los efectos moderadores estimularon el análisis de los efectos mediadores; es decir, de cómo la OM influye en los resultados empresariales. Identificar los mediadores de la relación OM-rendimiento es importante para conocer los mecanismos a través de los cuales los directivos pueden influir positivamente en el rendimiento de sus empresas. Para Han *et al.* (1998), la teoría de la OM está incompleta si los directivos no comprenden la dinámica de la OM. Por lo tanto, resulta imprescindible comprender el proceso a través del cual la OM genera un valor superior para el cliente y una mejora del rendimiento empresarial.



Las variables mediadoras de la relación OM-rendimiento examinadas han sido básicamente cuatro (Kirca *et al.*, 2005): (1) satisfacción del consumidor; (2) lealtad del consumidor; (3) calidad del producto; e (4) innovación. Otros mediadores analizados han sido la orientación emprendedora de la empresa y la orientación al aprendizaje.

La literatura propone que cuanto mayor sea la OM de la empresa, mayor será la satisfacción de los consumidores con los productos de la organización, lo que favorecerá su lealtad (Jaworski y Kohli, 1993, 1996). La contribución positiva de la OM a la satisfacción de los consumidores será consecuencia de la mejor comprensión de sus necesidades por parte de las organizaciones con elevada OM, así como de su mayor capacidad para dar una respuesta capaz de satisfacerlas.

La satisfacción y la lealtad del consumidor deberían mediar positivamente la relación OM-rendimiento porque ambas variables se asocian con el incremento de las compras de productos de la empresa por los consumidores actuales y la conversión de consumidores potenciales en reales a través del efecto persuasivo de las comunicaciones interpersonales positivas de los clientes satisfechos.

Del mismo modo se ha argumentado que la calidad del producto/servicio podría mediar la relación entre la OM y el rendimiento (Chang y Chen, 1998). En este caso se argumenta que un producto de calidad superior llevará a un aumento de las compras de bienes de la empresa por los consumidores, así como a una menor sensibilidad al precio del producto.

También se ha planteado que la innovación podría mediar positivamente en la relación OM-rendimiento. Deshpandé *et al.* (1993) argumentaron que la manifestación más importante de la OM podría ser el éxito de las innovaciones, la cual a su vez conduciría al éxito de la empresa. Su propuesta implica, pues, que la OM podría facilitar la innovación empresarial. Por su parte, Slater y Narver (1995, p. 67) han afirmado que: “las empresas orientadas al mercado están bien posicionadas para anticipar el desarrollo de las necesidades de los consumidores y responder a ellas mediante la introducción de productos y servicios innovadores”.

Han *et al.* (1998) presentaron un modelo para testar la cadena “orientación al mercado - innovación- rendimiento empresarial” y plantearon un conjunto de hipótesis sobre cómo los tres componentes de la OM -orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional- influían en dos componentes de la innovación organizativa -la innovación técnica y la innovación administrativa-, y cómo la OM y los dos tipos de innovación afectaban al rendimiento. Utilizando datos de entidades bancarias, registraron que:

- a. la OM influía positiva y significativamente tanto en las innovaciones técnicas como en las administrativas, que a su vez lo hacían en el rendimiento empresarial,
- b. las innovaciones técnicas y las innovaciones administrativas tenían un efecto positivo y significativo en el rendimiento,

c. el efecto de la OM en el rendimiento no era significativo.

Entonces, a nivel del constructo OM global, la innovación mediaba su relación con el rendimiento. En el nivel de las dimensiones de la OM, la orientación al consumidor era el componente más determinante del efecto mediador. Además, también se observó que los tres componentes facilitaban las innovaciones técnicas y organizativas cuando el nivel de turbulencia tecnológica era relativamente elevado.

En el análisis de los efectos mediadores, los resultados del meta-análisis de Kirca *et al.* (2005) son muy importantes. Su conclusión es que “la innovación, la lealtad del consumidor y la calidad contabilizan una parte sustancial del efecto total de la orientación al mercado en el rendimiento” (p. 30). Más concretamente, la OM tiene un efecto positivo sobre la innovación la cual, a su vez, afecta positivamente a la calidad de los productos y a la lealtad de los consumidores; finalmente estas dos variables tienen una influencia positiva en el rendimiento.

En España, Vázquez *et al.* (2001) han registrado efectos positivos de la OM en la predisposición a innovar, el número de innovaciones comercializadas y su grado de novedad.

En el contexto de la literatura que ha examinado los efectos mediadores de la relación OM-rendimiento también se deben citar los trabajos que han analizado el papel de la orientación al aprendizaje (OA) y de la orientación emprendedora (OE).

El aprendizaje organizativo implica la utilización de nuevos conocimientos para facilitar los cambios organizativos susceptibles de mejorar el rendimiento. Según Slater y Narver (1995), la OM es una faceta de la cultura organizativa que favorece el aprendizaje organizativo<sup>13</sup>; además afirman que “la capacidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única fuente de ventaja competitiva sostenible” (p. 63).

En el análisis empírico de Noble *et al.* (2002) se halló que la OA mediaba positivamente la relación entre la orientación al competidor y el ROA. Según este resultado, las empresas distribuidoras que obtenían una rentabilidad elevada eran las que recogían información sobre los competidores pero, además, eran capaces de transformar esa información en aprendizaje, lo que les permitía responder a las acciones de los competidores de la forma más eficaz.

En el ámbito del análisis de los mediadores de la relación OM-rendimiento también se ha examinado el papel de la orientación emprendedora (OE). Así, Atuahene-Gima y Ko (2001) propusieron que la OM influía en la OE, la cual, a su vez, afectaba al rendimiento<sup>14</sup>. En esta lógica se plantea que las empresas OM exploran los mercados más intensamente, son más propensas a

13 Como se ha indicado en el apartado sobre los antecedentes, también se ha propuesto la relación inversa; esto es, que la orientación al aprendizaje puede actuar como determinante de la orientación al mercado.

14 Como sucedía con la OA, también se ha planteado que la OE es un antecedente de la OM.



desarrollar procesos generadores de aprendizaje y a aplicar sus nuevos conocimientos a desarrollar una oferta adaptada al mercado; es decir, la OM hace que las empresas desarrollen comportamientos proactivos, emprendedores.

En España, en su investigación sobre los distribuidores del sector de cerámica que operan en el mercado doméstico, Blesa y Ripollés (2005) encontraron que el modelo en que la OE mediaba la relación de la OM con el rendimiento se ajustaba peor a los datos que el modelo que incorporaba la OE como antecedente de la OM.

### 5.3. Consecuencias en los resultados de exportación

El aumento del comercio internacional y la internacionalización de las empresas han incrementado la importancia de los resultados obtenidos en el exterior. Muchas empresas tienen que adoptar estrategias de exportación para sobrevivir; en particular, las empresas de alta tecnología pueden tener que orientarse a la exportación para acortar el período de recuperación de sus inversiones en I+D.

La importancia de la actuación en el exterior ha llevado a que numerosos investigadores se hayan interesado por la identificación de los determinantes de la propensión de la empresa a exportar (Aaby y Slater, 1989) y de otras medidas de resultado exportador. Entre los factores explicativos de los resultados obtenidos por las empresas en su actividad internacional se puede mencionar la OM.

La argumentación recogida en los primeros apartados de esta investigación sobre la relación entre la OM y los resultados de la empresa se considera válida, así mismo, cuando la atención se enfoca a los resultados obtenidos por las organizaciones en sus operaciones en el exterior. Muchas de las capacidades necesarias para tener éxito en los mercados internacionales -conocimiento de los mercados a los que la empresa exporta, capacidad para identificar oportunidades, comunicación interdepartamental fluida, mecanismos de coordinación fuertes, etc.- son similares a las dimensiones de la OM. Consecuentemente, se propone que la OM tendrá un efecto positivo en los resultados de exportación.

#### 5.3.1. Medidas de resultados de exportación

Cuando se pretende examinar empíricamente la relación OM-resultados de exportación es preciso medir tales resultados y, en consecuencia, establecer las dimensiones y las escalas. Madsen (1987) ha identificado tres dimensiones básicas del rendimiento exportador: ventas (intensidad exportadora y ventas absolutas), beneficios y cambio. Shoham (1998) ha desagregado

la dimensión “cambio” en dos: incremento de los beneficios derivados de la exportación e incremento de las ventas de exportación. Por su parte, Zou *et al.* (1998) propusieron la escala EXPERF, que incorpora tres dimensiones: rendimiento financiero, rendimiento de exportación estratégico y satisfacción con la exportación<sup>15</sup>.

### 5.3.2. Relación entre la orientación al mercado y los resultados de exportación

Los estudios empíricos que han analizado la relación entre la OM, y sus dimensiones específicas, y los resultados de exportación son muy escasos. Entre ellos destaca el de Rose y Shoham (2002) que, a partir de los datos una muestra de empresas israelíes, registraron un efecto positivo de la OM en el incremento de las ventas de exportación, el beneficio de la exportación y el incremento del beneficio de la exportación. En consecuencia, los autores concluyen que su investigación “establece el papel de la OM como una competencia organizativa general que facilita el éxito de la exportación” (p. 222).

La investigación sobre la relación entre OM y resultados de exportación tiene vínculos con la que analiza la relación entre la “orientación estratégica” de la empresas y los resultados que obtiene. Diversos investigadores (Francis y Collins-Dodd, 2000) han denominado a las empresas que buscan activamente nuevas oportunidades de exportación como “activas”, “agresivas” o “proactivas”, mientras que han denominado como “pasivas”, “conservadoras” o “reactivas” a las que no solicitan activamente pedidos o no buscan activamente información sobre mercados exteriores. La dicotomía “proactiva vs. reactiva” en el ámbito de la internacionalización de las empresas ha sido utilizada por Katsikeas y Piercy (1993) para denotar la orientación estratégica de las empresas.

Puesto que una orientación estratégica proactiva en los mercados internacionales significa que la empresa realiza actividades de búsqueda de información y de investigación sobre los mercados y de búsqueda activa de pedidos en base a la información disponible, se puede concluir que una empresa con una orientación proactiva en los mercados internacionales es una empresa con una elevada OM.

Francis y Collins-Dodd (2002) examinaron la relación entre la orientación estratégica proactiva y determinados resultados de exportación en empresas pequeñas y medianas de alta tecnología. La dimensión proactiva tenía un efecto positivo significativo en cada una de las medidas de rendimiento exportador (intensidad exportadora, ventas de exportación, crecimiento de la intensidad exportadora en los tres últimos años y margen bruto de exportación frente al margen bruto doméstico). Otro resultado interesante de este estudio es que la orientación proactiva, y la reactiva, eran independientes de los años que la empresa llevaba exportando. Este resultado

<sup>15</sup> Las medidas de rendimiento exportador pueden ser subjetivas y objetivas. Las medidas objetivas registran el rendimiento real, mientras que las medidas subjetivas registran la percepción y satisfacción de los directivos con los resultados alcanzados.





sugiere que “estas orientaciones no son función de la experiencia aprendida; incluso nuevos exportadores pueden ser proactivos, y exportadores experimentados pueden continuar basándose en motivos y estrategias conservadoras” (p. 97).

Los investigadores interesados en la identificación de los determinantes del rendimiento de la empresa en el exterior también han propuesto a la OME como un factor explicativo potencial (Cadogan *et al.*, 1999, 2002, 2006; Diamantopoulos *et al.*, 1998). Los estudios que consideran el efecto de la OME en el rendimiento exportador concluyen que cuanto mayor es el nivel de actividad orientada al mercado en los mercados de exportación, mayores son los resultados de exportación. Entonces, aunque la evidencia empírica es escasa, se puede argumentar que una forma de incrementar los resultados de exportación de las empresas productoras es mediante la adopción e implantación de la orientación al mercado de exportación.

La relación entre OME y los resultados de exportación también se ha considerado moderada por factores del entorno (Cadogan *et al.*, 2002). Estos autores proponen que cuanto mayor sea la turbulencia ambiental, más necesaria será la generación y procesamiento de información. Entonces, las empresas que exportan bajo condiciones de elevada intensidad competitiva, turbulencia del mercado o turbulencia tecnológica pueden correr el riesgo de que exista un desajuste entre su oferta y la demanda de los consumidores si no enfatizan los comportamientos de OME. Sus resultados sugieren que las actividades de orientación al mercado de exportación están relacionadas de un modo positivo y significativo con el éxito en la exportación, con independencia de las condiciones ambientales a las que se enfrenten.

## 6. Conclusiones

La orientación al mercado de las empresas puede analizarse desde diversas perspectivas teóricas, lo que hace que su significado sea diverso y, en ocasiones, confuso. No obstante, los enfoques se pueden relacionar a través de la propuesta de que la OM constituye una dimensión de la cultura de la empresa, que da lugar a un conjunto de capacidades organizativas y que se manifiesta en un conjunto de comportamientos específicos. La cultura, las capacidades y los comportamientos de orientación al mercado tienen potencial para contribuir a la entrega de un valor superior a los consumidores.

Cada una de las tres perspectivas de la OM contiene tres dimensiones. Así, la corriente “cultural” subraya la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional; la perspectiva de las “capacidades” resalta la sensibilidad al mercado, relación con los consumidores y la relación con los miembros del canal de distribución; y, finalmente, el enfoque de los comportamientos propone la generación de información, la diseminación de la información en el interior de la empresa, y el diseño e implantación de una respuesta al mercado basada en la información recogida.

Aunque desde la perspectiva de los comportamientos se ha señalado que, para estar orientada al mercado una empresa debe reaccionar con rapidez a los cambios en el mercado, el factor velocidad de actuación apenas ha sido analizado formalmente. Creemos que este factor temporal es interesante pues indica que, para actuar guiadas por el mercado, las empresas no sólo deben esforzarse por disponer de información y por la calidad de su diseminación y de su respuesta, sino también mostrarse rápidas en todas las dimensiones, de un modo particular a las que actúan en mercados hostiles y turbulentos.

La hipótesis de que la OM tiene un efecto positivo directo en los resultados empresariales, propuesta teóricamente, se ha examinado empíricamente en múltiples estudios, si bien éstos varían notablemente en la medida de las variables consideradas y en las características de las muestras utilizadas. La verificación empírica de la hipótesis resulta esencial para dar valor a la recomendación tantas veces hechas a los directivos de que deben incrementar la OM de las empresas.

Aunque la literatura de marketing tiende a asumir la contribución positiva de la OM en los resultados empresariales, un número significativo de trabajos empíricos muestran que tal efecto no es significativo. En este sentido Langerak (2003), después de revisar 51 estudios, afirma que: “Los resultados muestran que no existe una evidencia inequívoca sobre si y cuando la orientación al mercado tiene un impacto positivo sobre el rendimiento empresarial. Sin embargo, hay algunas pruebas no equívocas, aunque limitadas, sobre cómo la orientación al mercado influye en el rendimiento empresarial. [En consecuencia] el poder predictivo de la orientación al mercado es todavía una cuestión abierta” (p. 447). A pesar de esta prevención, los resultados de los meta-análisis realizados en los últimos años señalan la existencia de una relación positiva y significativa entre la OM y el rendimiento. Así, Ellis (2006, p.1101) afirma que “La idea de que las empresas pueden mejorar su rendimiento desarrollando una cultura que responda al cambio de las necesidades de los consumidores con soluciones que sean superiores a las de los rivales, se puede demostrar que es genérica. En cualquier contexto, las recompensas serán mayores para aquellas empresas que estén más orientadas al mercado que sus rivales”. Sin embargo, la fuerza de esta vinculación entre la orientación al mercado y el rendimiento está afectado significativamente por varios factores metodológicos y contextuales”.

La diferente fuerza de la relación entre la OM y el rendimiento empresarial puede ser parcialmente atribuida a diferencias sistemáticas en varias características metodológicas. También se puede atribuir a diferencias en el tipo de empresa –en las empresas de servicios la OM puede ser necesaria en todas las organizaciones dada la personalización de la oferta por lo que no genera una gran ventaja competitiva, lo que sí puede suceder en las empresas manufactureras- y en el contexto cultural del país en que se realiza el estudio.

Un resultado importante de la investigación sobre OM es el relativo a la innovación y su papel en la relación entre la OM y el rendimiento empresarial. Existe evidencia fuerte de que la OM tiene un efecto positivo significativo en la innovación, la cual influye, a su vez, en el rendimiento empresarial.



Los directivos deberían promover, evaluar y controlar la OM de sus empresas. Más en concreto deberían evaluar en qué medida están orientadas al consumidor, cuál es la importancia que dan a la información de los competidores, en qué grado se hacen esfuerzos por lograr la coordinación interfuncional, el grado en que la empresa elabora un diseño de oferta y lo implanta teniendo en cuenta la información sobre los consumidores y competidores, y la rapidez con que realiza todo ello. Además deberían verificar que la OM se incorpora en los esfuerzos de innovación realizados por la empresa.

Puesto que la OM mejora el rendimiento de la empresa, directa e indirectamente, la cuestión de cómo crear y mantener la OM debería ser de interés para los directivos. Para favorecer la OM en la empresa resultan de interés los resultados obtenidos por la investigación empírica sobre los antecedentes del constructo. Éstos muestran que los valores de la alta dirección, la conexión interdepartamental y el establecimiento de un sistema de recompensas basadas en el mercado favorecerán la realización efectiva de las actividades de OM.

No obstante estos resultados, el estudio de los antecedentes de la OM es un tema en el que se debe profundizar más en el futuro (Shoham *et al.*, 2005) pues hay numerosas cuestiones sin respuesta en la actualidad respecto, por ejemplo, a los diseños organizativos que la favorecen y a cómo deben actuar los directivos.

La influencia positiva de la OM en el rendimiento empresarial, directamente e indirectamente a través de la innovación, debería llevar a las empresas a enfatizar la OM y la innovación cuando se plantean actuar en los mercados internacionales. La orientación al mercado debería ser, por tanto, un objetivo pero también un proceso en todas las empresas que desarrollan actividades en el exterior, ya que la OM podría contribuir positivamente al logro de sus objetivos y a la mejora de sus resultados.

Las empresas que planifican la expansión en mercados internacionales deberían basar su actuación en sus propias investigaciones de mercado y en el aprendizaje experiencial. Pruebas de producto e investigaciones de mercado realizadas en los mercados extranjeros, así como información obtenida directamente de los distribuidores y proveedores, son valiosas fuentes de información. Las empresas deben utilizar contactos localizados en los mercados exteriores para obtener información de lo que está sucediendo en los mercados locales y para desarrollar relaciones comerciales. Las empresas necesitan establecer sus propias actividades de generación de información en el exterior, así como procesos específicos de diseminación de la información procedente del exterior y de respuesta rápida a tales conocimientos.

Como último punto creemos de interés indicar que el impacto de la OM en el rendimiento de la empresa puede estar afectado significativamente por las características económicas y culturales del país en que operan las empresas. La OM podría tener un efecto mayor en el rendimiento empresarial en países que, desde una perspectiva cultural, puntúan bajo en distancia al poder y en evitación de la incertidumbre; y que desde una perspectiva económica, tienen

un mercado grande y maduro. Cabe pensar, pues, que si una determinada empresa con una elevada orientación al mercado se internacionaliza y comienza a actuar en un país, por ejemplo, pequeño y en desarrollo, no debería esperar que tal actuación orientada al mercado tenga el mismo efecto fuerte en los resultados que en su país de origen si éste dispone de un mercado de mayor tamaño y se encuentra en una etapa de desarrollo más madura.

## Bibliografía

- AABY, N.E. y SLATER, F.S. (1989): "Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, 6, 4, pp.: 7-26.
- ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M. L. (1999): "Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones no Lucrativas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5, 3, pp.: 19-40.
- ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M. L. y VÁZQUEZ, R. (2003): "La Orientación al Mercado Cultural en el Contexto de las Organizaciones Privadas No-Lucrativa: Propuesta y Evaluación de una Escala de Medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 1, pp.: 177-188.
- ATUAHENE-GIMA, K. y KO, A. (2001): "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, 12, 1, pp.: 54-74.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, pp.: 411-427.
- BARROSO, C. y SÁNCHEZ, M.E. (2002): "Influencia de la Orientación al Mercado Sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp.: 7-32.
- BIGNÉ, E. y BLESA, A. (2002): "Una Concepción Ecléctica de la Orientación al Mercado y su Escala de Medición", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 6, 2, pp.: 33-58.
- BLESA, A. y RIPOLLÉS, M. (2005): "Relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora: Su Influencia en el Rendimiento de la Empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3, pp.: 165-180.
- CADOGAN, J.W., y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Marketing Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3, 4, pp.: 41-60.



- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (2002): "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33, 3, pp.: 615-626.
- CADOGAN, J. W.; PAUL, N., SALMINEN, R. T., PUUMALAINEN, K. y SUNDQVIST, S. (2001): "Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviors: A Cross-national Empirical Examination", *International Journal of Research in Marketing*, 18, 3, pp.: 261-282.
- CADOGAN, J. W.; CUI, C. C., MORGAN, R. E. y STORY, V. M. (2006): "Factors Facilitating and Impeding the Development of Export Market-Oriented Behavior: A Study of Hong Kong Manufacturing Exporters", *Industrial Marketing Management*, 35, pp.: 634-647.
- CAMBRA, J. J. y FUSTER, A. (2005): "Importancia de la Medición del Grado de Orientación al Mercado en el Sector Cooperativista como Respuesta al Nuevo Marco Competitivo", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11, 3, pp.: 67-83.
- CANO, C; CARRILLAT, F.A.; y JARAMILLO, F. (2004): "A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, 21, 2, pp.:179-200.
- CARUANA, A. (1999): "An Assessment of the Dimensions and the Stability of Items in the MARKOR Scale", *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 5, pp.:248-253.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M. y GIL, I. (1999): "Desarrollo de una Escala de Orientación al Mercado en el Ámbito de las Administraciones Públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing*, 3, 2, pp.: 55-81.
- CHAN, H. N. y ELLIS, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, 15, 2, pp.: 119-150.
- CHANG, T. Z. y CHEN, S. J. (1998): "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence", *The Journal of Services Marketing*, 12, 4, pp.: 246-264.
- Choices", *Journal of Management Studies*, 31 (4), pp. 481-505.
- DAY, G. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, October, pp.: 37-52.
- DAY, G. y NEDUNDADI, P. (1994): "Managerial Representations of Competitive Positioning", *Journal of Marketing*, 58. April, pp.: 31-44.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp.: 725-742.

- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, F. E. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, January, pp.: 23-27.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. y 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, 2, pp.: 353-362.
- DESHPANDE, R. y WEBSTER, F. E. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, January, pp.: 3-15.
- DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. W. (1996): "Internationalizing the Market Orientation Construct: An depth Interview Approach", *Journal of Strategic Marketing*, 4, 1, pp.: 23-52.
- ELLIS, P. D. (2006): "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, 43, 5, pp.: 1089-1107.
- FARRELL, M. A; OCZKOWSKI, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, 8, pp.: 30-41.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F. J. (2005): "Influencia de la Actitud Orientada al Mercado del Profesorado Universitario sobre su Comportamiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 1, pp.: 123-140.
- FRANCIS, J.; y COLLINS-DODD, C. (2000): "The Impact of Firms' Expert Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, 8, 3, pp.: 84-103.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001): "Building Organizatinal Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, 65, April, pp.: 67-80.
- GRIFFITHS, J.S. y GROVER, R. (1998): "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture", en Grewal, D. y Pechman, C. (eds.), *Marketing Theory and Applications*, 9, American Marketing Association, Chicago, pp. 311- 320.
- HOMBURG, C. y PFLESSER, C. (2000): "A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37, November, pp.: 449-462.
- HOUSTON, F. S. (1986): "The Marketing Concept: What It Is and What Is Not", *Journal of Marketing*, 50, April, pp.: 81-87.



- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, 60, 4, pp.: 107-114.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 3, pp: 42-54.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp.: 53-70.
- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. (1993): "Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC", *Journal of International Marketing*, 1, 3, pp.: 23-48.
- KEITH, R. (1960) "The Marketing Revolution" *Journal of Marketing*, 24, January, pp.: 35-38.
- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. (2005) "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance" *Journal of Marketing*, April, 69, 2, pp.: 24-41.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, April, pp.: 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Marketing Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30, November, pp. 467-477.
- LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, J. (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model", *European Journal of Marketing*, 32, 1/2, pp.: 23-39.
- LANGERAK, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21, 4, pp.: 447-464.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Edición Gestión 2000, Barcelona.
- LLONCH, J. y LÓPEZ, P. (2004): "La Relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados y el Efecto Moderador de la Estrategia Genérica en dicha Relación", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, pp.: 65-88.
- MADSEN, T. K. (1989): "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, 6 (4), pp.: 41-57.
- MALTZ, E. y KOHLI, A. (1996): "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, 3, February, pp.: 47-61.

- MATSUNO, K. y MENTZER, J. T. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64, October, pp.: 1-16.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y RENTZ, J. O. (2000): "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, pp.: 527-539.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. y ÖZSOMER, A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 65, July, pp.: 18-32.
- MAZAIRA, A., DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2005): "Incidencia del Grado de Orientación al Mercado de las Organizaciones Empresariales en el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas de Marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3, pp.: 181-208.
- MENGÜÇ, B. (1996): "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 3, pp.: 277-291.
- NARVER, J.C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, October, pp.: 20-35.
- NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; y KUMAR, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66, 4, pp.: 25-39.
- PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, pp.: 27-43.
- RODRÍGUEZ-BOBADA, J. (2005): "Efecto Moderador de la Tipología Estratégica en la Relación Orientación al mercado-Resultados", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 4, pp.: 121-138.
- ROSE, G.M. y SHOHAM, A. (2002): "Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, 55, pp.: 217-225.
- RUEKERT, R. W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, 2, pp.: 225-245.
- SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L.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, pp.: 215-244.





- SELNES, F., JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12, 2, pp.: 139-157.
- SHOHAM, A. (1998): "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 6, 3, pp.: 59-81.
- SHOHAM, A. y ROSE, G. (2001): "Market Orientation: A Replication and Extension", *Journal of Global Marketing*, 14, 4, pp. 2-25.
- SHOHAM, A., ROSE, G. y KROPP, F. (2005): "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 5, pp. 435-454.
- SIGUAW, J. A. y BROWN, G. (1994): "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31, 1, pp.: 106, 117.
- SLATER, S.F. y NARVER, J. C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58, January, pp.: 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J. C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, July, pp.: 63-74.
- VARELA, J. A., CALVO, A. y BENITO, L. (1996a): "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica", VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, pp.: 301-310.
- VARELA, J.A., GARCÍA, M. y CALVO, A. (1996b): "Centralización, Orientación al Mercado y Beneficios de la Empresa. Una Investigación Empírica", International Congress Aedem, Praga, pp.: 57-64.
- VARELA, J. A. y CALVO, A. (1998): "Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica", *Información Comercial Española*, 774, noviembre, pp.: 37-52.
- VARELA, J. A. y DEL RÍO, M. L. (2003): "Market Orientation Behavior: An Empirical Investigation Using MARKOR", *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 1, pp.: 6-15.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y ÁLVAREZ, L. I. (2001): "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms", *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp.: 69-90.
- VORHIES, D.W.; HARPER, M. y RAO, C. P. (1999): "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms", *European Journal of Marketing*, 33, 11/12, pp.: 1171-1202.



- WALKER, O. C. y RUEKERT, R. W. (1987): "Marketing's Role In The Implementation Of Business Strategies: A Critical Review And Conceptual Framework", *Journal Of Marketing*, 51, Pp.: 15-33.
- YAU, O. H. M.; MCFETRIDGE, P. R.; CHOW, R. P. M.; LEE, J. S. Y.; SIN, L. y. M. y TSE, A. C. B. (2000): "Is Relationship Marketing for Everyone?", *European Journal of Marketing*, 34, 9/10, pp.: 1111-1127.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; y OSLAND, G. E. (1998): "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", *Journal of International Marketing*, 6, 3, pp.: 37-58.