

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS: ANTECEDENTES ASOCIADOS AL EQUIPO DIRECTIVO Y A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

M^a Leticia Santos Vijande
Rodolfo Vázquez Casielles
Luis Ignacio Álvarez González

Universidad de Oviedo

La orientación al mercado promueve la gestión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor excelencia que la competencia. En la literatura se han desarrollado diversas investigaciones orientadas a determinar la contribución de esta variable a los resultados empresariales, contribución que parece confirmarse en sentido positivo a medida que aumentan las evidencias empíricas. Así, se reafirma el carácter de recurso organizativo de la orientación al mercado que permite a la organización alcanzar ventajas competitivas. No obstante, la adopción y puesta en práctica de la orientación al mercado no está exenta de dificultades. Existen múltiples variables que pueden favorecer o frenar este proceso y que en la literatura han recibido el calificativo de antecedentes de la orientación al mercado. En este trabajo se pretende obtener diversas evidencias empíricas en este campo de investigación con dos particularidades. En primer lugar, se desarrolla una escala propia de medición de la orientación al mercado en su concepción operativa, basada en la revisión de la literatura de la última década. Dicha revisión pone de manifiesto la existencia de múltiples disparidades en el concepto y medición de la orientación al mercado que tratan de solventarse con el nuevo diseño propuesto. Seguidamente, se estudia el efecto de las variables organizativas consideradas como antecedentes de la orientación al mercado. Este efecto se estudia tanto en términos absolutos, como en relación con el posible efecto moderador de otras variables que pueden incidir sobre el grado de relación entre los antecedentes y la orientación al mercado.

Palabras clave: orientación al mercado, antecedentes de la orientación al mercado, resultados empresariales.

1. INTRODUCCIÓN

La orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores. Desde esta perspectiva, puede decirse que una empresa orientada al mercado es, en sí misma, una organización orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), fortaleciéndose las creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios propios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996). La importancia del aprendizaje es tal que se ha llegado a afirmar que “*constituye la única fuente de ventajas competitivas sostenibles*” (Day, 1994), de ahí que se considere que la adopción efectiva de la orientación al mercado supone, en última instancia, el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva que permite alcanzar un resultado superior.

No obstante, la adopción efectiva de la orientación al mercado puede verse dificultada por la existencia de barreras organizativas a su desarrollo. En la literatura existe consenso en cuanto a que la comprensión incompleta de lo que representa el concepto de *marketing* es el principal motivo de falta de desarrollo de la orientación al mercado (Biemans y Harmsen, 1985; Webster, 1988). De modo más concreto, se identifica la existencia de un conjunto de variables organizativas inhibitorias del desarrollo operativo de esta estrategia, denominadas genéricamente *antecedentes de la orientación al mercado*, que justifican el que unas organizaciones estén más orientadas al mercado que otras (Kohli y Jaworski, 1990), de las que sin embargo no se dispone de muchas evidencias empíricas, sobre todo en el ámbito industrial de nuestro país. Sobre esta base de escasez de evidencias empíricas ha surgido este trabajo.

Así, el objetivo genérico de esta investigación es identificar y valorar los antecedentes organizativos de la orientación al mercado en su perspectiva de comportamiento, utilizando como unidad de análisis una muestra representativa de organizaciones industriales de nuestro contexto. Este objetivo genérico se estructura en dos partes. Una primera en la que se delimita el planteamiento teórico del estudio y se formulan las hipótesis que se desean contrastar empíricamente. Y una segunda en la que, tras describir la metodología empleada en dicha investigación, se comienza describiendo el proceso de desarrollo de una escala operativa de orientación al mercado válida y fiable, se continúa analizando los antecedentes organizativos inhibitorios de la orientación al mercado y se finaliza destacando las consecuencias que se derivan de incluir el efecto moderador del tamaño y del dinamismo del mercado en la relación antecedentes-orientación operativa al mercado.

2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección analizamos inicialmente el concepto de orientación al mercado centrandolo en su perspectiva de comportamiento u operativa. Posteriormente, comentamos diversos antecedentes de la

orientación al mercado y, a partir de la literatura especializada sobre el tema, formulamos las hipótesis que se desean contrastar.

2.1. Concepto de orientación al mercado

Como acabamos de señalar, las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se efectúan, básicamente, desde dos perspectivas: la cultural y la de comportamiento u operativa.

Bajo el primer enfoque la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y los competidores son el eje central del "*modus operandi*" de la empresa. Ello significa que este concepto representa un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, desde los que se trata de estimular la creación de mayor valor para los clientes (Webster, 1988; Day, 1994; Greenley, 1995). La postura de los defensores de la perspectiva cultural puede concretarse diciendo que "la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes" (Hurley y Hult, 1998).

Por su parte, la perspectiva de comportamiento u operativa implica la definición del concepto de *orientación al mercado* señalando las tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que esté realmente orientada al mercado, es decir, se parte de que la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica. Quizá el exponente más claro de esta postura es la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990) en la que se describen los tres tipos de actividad que deben caracterizar una organización orientada al mercado: a) generación de inteligencia de marketing; b) diseminación de dicha inteligencia o información por todas las áreas funcionales de la empresa y, c) respuesta organizativa coordinada. Así, definen la orientación al mercado, "como la generación en todos los niveles de la organización de inteligencia de mercado, concierne a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizativa adecuada" (Kohli y Jaworski, 1990). Existen además otras aportaciones muy relevantes como son, por ejemplo, las desarrolladas con posterioridad por Ruekert (1992), Deng y Dart (1994), Deshpandé y Farley (1996) y Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998)¹, en

(1) Ruekert (1992) plantea tres factores básicos que resumen las actividades clave que integran el concepto de orientación al mercado operativa: obtención de información, diseño y desarrollo de la estrategia. Y señala "la orientación al mercado en una unidad de negocio es el grado en el que ésta obtiene y emplea información relativa a los consumidores, diseña una estrategia orientada a satisfacer sus necesidades, y la ejecuta respondiendo rápidamente a las necesidades y preferencias de los consumidores". Deng y Dart (1994), también desde una perspectiva operativa, distinguen cuatro dimensiones del concepto: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al beneficio. Deshpandé y Farley (1996), sin embargo consideran que la orientación al mercado operativa existe cuando se consigue una orientación al cliente efectiva, sin añadir más aspectos. Por último, Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) proponen un modelo en el que las dimensiones relevantes son la orientación al cliente y a la competencia, la coordinación interfuncional, la capacidad de respuesta y la orientación al beneficio.

las que se adoptan diversas perspectivas conceptuales para establecer el conjunto de tareas relevantes en la orientación al mercado de tipo operativo que nos ocupa y, en las que, en todo caso, el trabajo seminal de Kohli y Jaworski (1990) tiene una gran influencia.

La dificultad que se plantea es, sin embargo, dadas las múltiples definiciones ofrecidas del concepto de orientación al mercado, tanto operativas como culturales, establecer *qué dimensiones* subyacen en el concepto desde cada perspectiva y *cómo medir* cada una de esas dimensiones –es decir, qué escala de medición emplear–.

Aunque el análisis simultáneo de los aspectos cultural y operativo de la orientación al mercado es un aspecto de especial interés², en esta investigación el objetivo se centra en el estudio de la *orientación al mercado operativa*; es decir, en el conjunto de tareas efectivamente desarrolladas por las empresas para generar mayor valor a sus clientes. Dado que queremos investigar los factores que pueden impulsar o frenar la adopción de la orientación al mercado, es más relevante conocer el comportamiento real de la organización que la declaración de intenciones que implícitamente representa la escala cultural.

En cuanto a las dimensiones subyacentes al constructo de orientación al mercado, nos acogemos a la propuesta de dimensiones comportamentales desarrollada por Kohli y Jaworski (1990) dado que, no sólo ha gozado de una amplia difusión (Cadogan y Diamantopoulus, 1995; Doyle y Wong, 1998; Siguaw, Simpson y Baker, 1998) sino que, por añadidura creemos que resume perfectamente el espíritu de las actividades a desarrollar. Una cuestión diferente es, como veremos más adelante, la conveniencia del empleo de los ítemes que integran la escala de medición elaborada por estos autores, denominada genéricamente MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993).

Por otro lado, de forma complementaria, es necesario precisar que las *acciones* de obtención de información, diseminación de la misma a todos los niveles dentro de la organización, y diseño de una acción de respuesta coordinada, deben referirse tanto a los *clientes*, como a los *competidores* y a las *fuerzas del entorno*, siempre con *visión de futuro* de cuál va ser la evolución de las características de cada una de éstas variables. En la literatura, parece existir un mayor énfasis en la necesidad del estudio de los clientes que de los competidores. Pese a ello, el análisis operativo de la *competencia* tiene su lógica en que para poder satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando más satisfacción o mayor valor, se necesita contar con el punto de referencia que suponen las acciones y la oferta de los competidores, puesto que los clientes evalúan los productos en términos relativos. En lo que se refiere al *entorno*, debemos recordar que el objetivo de generar inteligencia

(2) Cf. el estudio de Avlonitis y Gounaris (1997) en el que se analiza la relación entre el grado de orientación al mercado manifestado por las empresas en su dimensión cultural y la correspondencia de ésta con las actuaciones operativas adecuadas.

de marketing consiste en conocer las necesidades tanto presentes como futuras o latentes de los clientes de la empresa; por este motivo es necesario determinar las fuerzas del entorno que afectan, o lo harán en un futuro, al sistema de preferencias y expectativas de dichos clientes. Este argumento justifica el estudio del entorno como objeto de análisis desde el ámbito operativo (Kohli y Jaworski, 1990; Greenley y Foxal, 1998).

2.2. Antecedentes de la orientación al mercado

Un aspecto que resulta de especial interés en relación con el estudio del concepto de orientación al mercado, es por qué unas organizaciones están más orientadas al mercado que otras. Así, en los últimos estudios sobre esta materia (Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Bhuian, 1998; Varela y Calvo, 1998; Avlonitis y Gounaris, 1999; Cadogan y Paul, 1999) se profundiza en cómo un conjunto de variables internas a las organizaciones, denominadas *antecedentes*, pueden afectar a su grado de orientación al mercado. En concreto, los antecedentes se definen como "el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en marcha o ejecución de la filosofía de negocios que representa el concepto de marketing" (Kohli y Jaworski, 1990). En palabras de Varela y Calvo (1998), "estos antecedentes son de especial importancia dado su potencial para orientar un programa de cambio organizativo tendente a incrementar el Comportamiento Orientado al Mercado (COM)", hasta el punto de tener la consideración de "aspectos críticos en la puesta en práctica del marketing" (Meldrum, 1996).

En la mayoría de las investigaciones mencionadas queremos resaltar que, en consonancia con los comentarios precedentes, se analiza el concepto de orientación al mercado en su dimensión operativa, es decir, se estudia el efecto de los antecedentes principalmente en el comportamiento cotidiano de las empresas.

Los *antecedentes* de la orientación al mercado identificados en la literatura son susceptibles de ser agrupados en cuatro bloques: antecedentes asociados con el equipo directivo, antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental, antecedentes relacionados con las estructuras o sistemas organizativos y antecedentes vinculados con los procesos organizativos –consultar cuadro 1–.

De todos ellos nos vamos a centrar en el estudio de aquellos antecedentes que son objeto de una mayor discusión en la literatura especializada: 1) el grado de aversión al riesgo del equipo directivo, 2) el nivel de formalización y 3) el nivel de centralización que definen estructuralmente a la organización. La primera variable considerada se trata de un antecedente relacionado con las características del equipo directivo, mientras que las dos últimas reflejan el tipo de estructura organizativa de las empresas industriales objeto de estudio.

Cuadro 1
ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

EQUIPO DIRECTIVO	ESTRUCTURA O SISTEMAS ORGANIZATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la orientación al mercado • Grado de aversión al riesgo • Formación y procedencia –paso por distintos niveles– • Actitud hacia el cambio del equipo directivo • Estilos de dirección –líder– 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización • Centralización • Departamentalización • Tamaño de la organización • Comportamiento político –favorecer el interés propio–
DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL	PROCESOS ORGANIZATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto interdepartamental • Conexión y contactos interdepartamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección del personal • Entrenamiento y formación del personal • Recompensa y motivación del personal

Fuente: Kohli y Jaworski (1990); Ruekert (1992) y Jaworski y Kohli (1993).

Grado de aversión al riesgo del equipo directivo

El seguimiento de una estrategia orientada al mercado conlleva que las organizaciones, para hacer frente a los cambios en las necesidades y preferencias de su público objetivo –las cuales no son estables o constantes en la gran mayoría de los mercados modernos–, tengan que acometer el desarrollo interno de nuevos productos a los que en principio nadie les asegura el éxito comercial. Esto se traduce en la necesidad de asumir una cierta cuota de riesgo, que dependerá del grado de aversión que hacia dicho factor tenga el equipo directivo. Es decir, la aversión al riesgo del equipo directivo está relacionada con su capacidad para asumir nuevos retos que a veces son imprescindibles para satisfacer las demandas del mercado.

Entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización y su grado de orientación al mercado se presupone que existe una relación negativa, puesto que cuanto mayor sea la aversión menos posibilidades de que se desarrolle una oferta capaz de generar valor en su público objetivo. Así mismo, parece razonable esperar que la menor aversión al riesgo fomente el deseo de identificar cualquier deseo de los consumidores, su reconocimiento en la empresa y el logro de su satisfacción.

Las evidencias empíricas a este respecto son escasas. Jaworski y Kohli (1993) confirman los efectos negativos de esta variable, si bien sólo en lo que se refiere a una de las subdimensiones de la orientación al mercado operativa: desarrollo y puesta en práctica de una acción de respues-

ta a las necesidades del mercado. Más recientemente, no obstante, tanto Hulland (1995) como Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999) confirman plenamente esta relación tanto para la medición cultural como para el nivel operativo de la orientación al mercado. En consecuencia, de acuerdo con los razonamientos precedentes se formula la primera hipótesis de este trabajo como sigue:

Hipótesis 1: Cuanto menor sea el grado de aversión al riesgo de los directivos mayor será el grado de orientación al mercado de las empresas.

Formalización y centralización

La formalización en una organización es “el grado en que existen en la misma reglas que fijan los papeles, las relaciones de autoridad, la comunicación, las normas y sanciones, así como los procedimientos” (Hall, Haas y Johnson, 1967). Por su parte la centralización representa “el proceso inverso a la delegación de autoridad en la toma de decisiones así como al aumento en el número de miembros de la organización que participan en las mismas” (Aiken y Hage, 1968).

Según Hage y Aiken (1970), Zaltman, Duncan y Holbek (1973) y Deshpandé y Zaltman (1982), tanto la formalización como la centralización deben relacionarse inversamente con la utilización de información sobre el mercado para el diseño de una oferta comercial competitiva. Por ello, se puede afirmar que entre estas dos variables y la orientación al mercado existe una relación negativa, siendo posible esperar que cuanto mayor sea la formalización y centralización existente en la organización menor será la generación y diseminación de inteligencia del mercado y más dificultades existirán para desarrollar y poner en práctica una oferta comercial atractiva para el cliente³. En este sentido, Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999) establecen que aquellas compañías que mantienen una estructura organizativa informal y descentralizada muestran una mayor y mejor actitud hacia la orientación al mercado y ponen un mayor énfasis en su desarrollo operativo. No obstante, las evidencias empíricas sobre los efectos de la formalización –existencia de normas explícitas que guíen el comportamiento de los individuos y sus relaciones en general– y de la centralización –ausencia de delegación de autoridad y de toma de decisiones participativas– no son concluyentes. Así, Jaworsky y Kohli (1993) comprueban los efectos negativos en la orientación al mercado empresarial tan sólo de la centralización, mientras que Varela y Calvo (1998) concluyen que esta variable incide negativamente en todas las dimensiones del comportamiento orientado al mercado, excepto en las vinculadas a la recogida de información.

(3) Zaltman, Duncan y Holbek (1973) afirman, sin embargo, que entre estas dos variables y el tercer componente de la orientación al mercado (diseño e implantación de una acción de respuesta) existen dos efectos opuestos. Uno negativo, vinculado al diseño de la acción de respuesta, y otro positivo, vinculado con la puesta en práctica de la misma y derivado del hecho de que la formalización y centralización favorecen la ejecución de las decisiones tomadas por los directivos.

En consecuencia, uno de los primeros aspectos a contrastar es el efecto general de la formalización y de la centralización en el contexto de empresas industriales en el que se desarrolla este estudio.

Pero el nivel de análisis puede ampliarse ya que sobre formalización y centralización existen otros planteamientos alternativos (Menon, Bhadraraj, Adidam y Edison, 1999). Así, por un lado, Cadogan y Paul (1999) sugieren que se necesita un cierto grado de formalización y centralización para que se den efectivamente los comportamientos propios de la orientación al mercado, si bien el nivel preciso de ambas variables está condicionado por el *dinamismo* del entorno empresarial. En entornos estables, se demuestra empíricamente que la formalización y centralización incrementan la eficiencia y eficacia de la orientación al mercado, mientras que en entornos complejos, el aumento significativo de ambas características puede ir en detrimento de esta orientación.

En consecuencia, se añade un factor adicional a la conveniencia de unas u otras estructuras organizativas para la adopción de la orientación al mercado: *las condiciones del entorno*. Galbraith y Nathanson (1978) afirman que no existe una estructura "*mejor*" en términos absolutos sino que la más adecuada será aquella que de modo más conveniente se adapte a las exigencias de la actividad de la empresa y de su entorno. De acuerdo con este razonamiento la centralización y la formalización podrán favorecer o dificultar la adopción de la orientación al mercado en función del contexto. La cuestión que surge inmediatamente es qué características reúne el contexto en el que estas variables son más o menos útiles; y la respuesta, de nuevo no es unánime. Por este motivo, basándonos en el trabajo de Cadogan y Paul (1999), las hipótesis relativas a este aspecto se formulan como sigue:

Hipótesis 2: *Ciertos niveles de centralización y formalización pueden ejercer una influencia positiva o favorecer el grado de adopción de la orientación al mercado.*

Hipótesis 3: *Esta influencia será mayor a medida que la empresa industrial compite en entornos donde el dinamismo del mercado es más alto.*

Por otra parte, Pelham y Wilson (1996) contrastan empíricamente, que en la *pequeña empresa* el incremento en el nivel de formalización afecta positivamente a la puesta en práctica del concepto de Marketing, mejorando el grado de eficiencia alcanzado. Este planteamiento sugiere que el efecto antecedente de las variables relacionadas con la estructura organizativa puede verse afectado por el *tamaño de la organización*.

El tamaño de la organización es, a su vez, una de las variables que han sido propuestas como antecedente de la orientación al mercado. No obstante, consideramos que este planteamiento es rechazable porque conlleva implícitamente la posibilidad de que la orientación al mercado sea fruto del mayor tamaño empresarial y, en consecuencia, de la mayor dotación de recursos organizativos, en vez de tratarse de un recurso en sí mismo que contribuye al crecimiento y competitividad empresarial. Esta última eventualidad contradice la literatura sobre orientación al mercado, al margen de que, tanto en este estudio como en otros precedentes, se ha

podido contrastar la ausencia de correlaciones significativas entre el grado de orientación al mercado y el tamaño empresarial (Santos y Vázquez, 1997). Es decir, se ha demostrado que las empresas pueden desarrollar tasas elevadas de orientación al mercado con independencia de su tamaño y que, por añadidura, las más orientadas al mercado obtienen mejores resultados competitivos.

Ahora bien, puede argumentarse que el papel moderador que *potencialmente* es posible asignar al tamaño empresarial, no siempre se manifieste en el sentido indicado en el estudio de Pelham y Wilson (1996). Así, podemos decir que las empresas más pequeñas es más fácil que dispongan de estructuras más flexibles y participativas, que faciliten el intercambio de información, su puesta en común y la respuesta conjunta; en este contexto, si la orientación al mercado es un valor sólido, la formalización y centralización no tienen por qué contribuir a favorecer en exceso su adopción. Por el contrario, puede pensarse que con su presencia la estructura organizativa acaba complicándose en exceso con lo que se generan más problemas que soluciones, o que quizá, la existencia de procesos formales y centralizados son indicadores implícitos de la necesidad de controlar conflictos organizativos que sí obstaculizan la orientación al mercado. Si nos referimos a grandes empresas, entonces la ayuda de procesos formales con núcleos de decisión identificados puede ser más necesaria para promover las actuaciones correspondientes a la cultura de orientación al mercado y aglutinar los esfuerzos operativos de toda la organización. En este sentido, se plantea la formulación de la cuarta y última hipótesis.

Hipótesis 4: La mayor centralización y formalización dificultan la adopción de la orientación al mercado en las empresas más pequeñas y la favorecen en las empresas más grandes.

3. METODOLOGÍA Y MEDIDAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las empresas industriales consideradas en la investigación se han obtenido a partir del "Directorio de Empresas Industriales y de Servicios de Apoyo Industrial del Principado de Asturias" (1998), elaborado por el Instituto de Fomento Regional de esta comunidad. La selección de los sectores objeto de estudio se realizó teniendo en cuenta aquellos donde existe una mayor concentración de empresas Certificadas⁴ (Certificación ISO-9000), las cuales se pudieron identificar a partir del directorio elaborado por el Club de Calidad de Asturias. Así, los ámbitos de actividad finalmente escogidos fueron los de alimentación⁵, química, metal y mecánica de precisión.

La población a la que se dirigió el presente estudio fue de 264 de empresas (70 Certificadas y 194 No Certificadas). Para la recogida de

(4) Este trabajo pertenece a una investigación de naturaleza más amplia en la que, entre otros objetivos, se pretende comparar bajo diferentes parámetros a las empresas industriales que han implantado un sistema de calidad que se encuentra oficialmente reconocido, con aquellas otras que no han adoptado esta iniciativa.

(5) Se trata de empresas de transformación que cuentan con clientes de naturaleza industrial.

información se recurrió a la *entrevista personal* con los responsables de cada empresa siguiendo un cuestionario estructurado, obteniéndose una muestra final de 174 empresas (51 Certificadas y 123 No Certificadas).

Es necesario tener presente que, cuando se desarrolla un instrumento de medida, los sujetos empleados para obtener información deben de ser aquellos para quienes se ha planificado el diseño de éste. Por este motivo, debido a la necesidad de que el encuestado cuente con un conocimiento profundo y general de las operaciones y estrategias que caracterizan la empresa, se ha seleccionado el responsable o director de la misma como fuente de recogida de la información. Este tipo de enfoque, empleo de un único encuestado, ha sido utilizado con anterioridad en diversos estudios sobre orientación al mercado (Narver y Slater, 1990) habiéndose comprobado la fiabilidad de los datos así obtenidos (Avlonitis y Gounaris, 1997).

3.1. Medición de la orientación al mercado

Como ya hemos comentado con anterioridad, existen distintos instrumentos de medida de la orientación al mercado desarrollados en la última década. Un aspecto llamativo en las escalas finalmente propuestas en la literatura es que la mayoría de los ítemes empleados son de naturaleza comportamental, pese a que los autores puedan defender la dimensión cultural del concepto. Así, por ejemplo, la escala de Narver y Slater (1990), pese a desarrollarse con la finalidad de estimar el grado de orientación al mercado cultural contiene en su redacción final, una vez fiabilizada y validada, nueve ítemes del total de quince que la integran de naturaleza claramente operativa.

Al margen de estas consideraciones, hemos querido tratar de desarrollar un nuevo instrumento de medición de la orientación al mercado que integre los principales trabajos previos –reflejando la multiplicidad de aspectos a los que se ha aludido para medir esta realidad– y que sea coherente con el planteamiento teórico propuesto de subdimensiones y públicos de la orientación al mercado.

Teóricamente la primera alternativa podría haber sido el empleo del instrumento de medición desarrollado por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), pero existen razones que hicieron desconsiderar esta posibilidad:

1. En primer lugar, aunque la escala propuesta por estos autores –MARKOR– es la que parte de un planteamiento conceptual más parecido al nuestro, recientemente ha recibido fuertes críticas en cuanto a sus propiedades psicométricas (Farrell y Oczkowski, 1997).

2. Así mismo, los ítemes empleados para medir la generación de información, su diseminación interna y el desarrollo y puesta en práctica de una respuesta organizativa se refieren fundamentalmente al cliente (trece de los veinte ítemes considerados tienen esta orientación), no encontrándose, por ejemplo, ítem alguno vinculado a la generación de inteligencia sobre el competidor.

Por todo ello, decidimos revisar las principales escalas de orientación al mercado desarrolladas en la última década, identificando las siguientes cues-

tiones⁶: 1) el carácter comportamental o cultural de las variables que emplean; 2) el objeto de interés en el que dichas variables se centran: clientes, competidores o entorno; y 3) las dimensiones del concepto comportamental de orientación al mercado a los que se refieren, es decir, generación de inteligencia de mercado, diseminación o respuesta. A continuación, se procedió a eliminar los ítemes redundantes y a completar aquellos aspectos cuya medición se efectúa de modo insuficiente. El hecho de recurrir al empleo de ítemes de otras escalas permitió, además de aunar e integrar esfuerzos precedentes, contribuir a la validez de contenido de la escala final, debido a que en muchos casos dichos ítemes ya han “sobrevivido” a un proceso de depuración. El resultado de todo el proceso descrito se concretó en la obtención de una primera escala de medición operativa de la orientación al mercado.

Sin embargo, con la finalidad de proseguir en el intento de garantizar la *validez de contenido* del instrumento de medida, —es decir, a que recoja los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales con relación al objeto en estudio—, este proceso se completó mediante dos etapas adicionales (Deng y Dart, 1994): sometimiento de la escala a la opinión de expertos y elaboración y pretest del cuestionario utilizado con una pequeña muestra de empresas. Ello permitió modificar y adaptar la redacción de los ítemes para facilitar su interpretación y garantizar que se estaban midiendo todos los aspectos relevantes de la orientación al mercado. De este modo se obtuvo la escala originalmente empleada en la investigación, la cual se recoge en el anexo 1.

Una vez propuesta la escala de medición de la orientación al mercado operativa, uno de los objetivos fundamentales de la investigación fue contrastar su *fiabilidad* y *validez*, para confirmar su utilidad, con carácter general, como instrumento de medida en distintos sectores industriales. La aceptación final de la escala se producirá, en consecuencia, tras constatarse la superación de los procesos de evaluación de cada uno de estos aspectos de acuerdo con la metodología propuesta por Churchill (1979) y Gerbing y Anderson (1988). Los resultados de los análisis descritos se comentan en la siguiente sección.

3.2. Medición de los antecedentes de la orientación al mercado

Las escalas relativas a la *formalización* y *centralización* son una adaptación de las desarrolladas por Jaworski y Kohli (1993) a partir de Ainken y Hage (1966, 1968). Dichas escalas fueron diseñadas para recoger opiniones de diferentes miembros de la empresa, de modo que su redacción original incluye afirmaciones del tipo: “cualquiera de las decisiones que tomo necesita de la aprobación de mi jefe”. En este estudio, como se ha justificado con anterioridad, la información se obtiene del responsable de las organizaciones, por tanto, el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones como la anterior debe ser adaptado. Así, se conserva el espíritu del tipo de información que se solicita, pero adecuando la formulación de los ítemes a

(6) Los trabajos empíricos que han tenido un mayor peso en este proceso son: (1) Narver y Slater (1990), (2) Ruekert (1992), (3) Kohli, Jaworski y Kumar (1993), (4) Diamantopoulos y Hart (1993), (5) Deshpandé, Farley y Webster (1993), (6) Deng y Dart (1994), (7) Deshpandé y Farley (1996) y (8) Pelham y Wilson (1996).

la naturaleza del encuestado, por ejemplo, “los empleados pueden tomar decisiones en muchos asuntos sin someterse al control de terceros”.

Adicionalmente, se incorpora algún ítem de formalización de los puestos por Pelham y Wilson (1996) a partir del trabajo de Miller (1988). En este sentido, tenemos en cuenta las consideraciones de Jaworski y Kohli (1993) quienes abordan el concepto de formalización incidiendo en el grado en el que los puestos de trabajo obedecen a un diseño preestablecido y se enfatiza el cumplimiento de las normas. No obstante también estimamos oportunas las opiniones de Pelham y Wilson (1996) quienes miden la formalización como el grado en que existen procedimientos y normas escritos.

Por último, la escala de *aversión al riesgo* utilizada es la empleada por Jaworski y Kohli (1993), aunque ha tenido que ser adaptada, de nuevo, para recoger las actitudes del responsable de la empresa y no de sus directivos. La redacción final de las escalas empleadas en este trabajo se recogen en el anexo 2.

3.3. Medición de las variables moderadoras

El tamaño empresarial fue medido en términos de su número de trabajadores. En cuanto al dinamismo del mercado, este concepto es definido por (Kohli y Jaworsky, 1990) como “la existencia de cambios en un mercado derivados de la modificación en la composición de clientes y/o competidores, o de la variación en las preferencias de los primeros”. Para el estudio de esta variable se consideró como base de partida la escala propuesta por estos autores, sometiéndola a las modificaciones de redacción que se consideraron oportunas para facilitar su comprensión –consultar anexo 3.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con relación a la escala de medición de la orientación al mercado, en el cuadro 2 se muestran los resultados del análisis de sus propiedades psicométricas: *fiabilidad*, *unidimensionalidad*, *validez convergente* y *validez discriminante*. Como consecuencia de los sucesivos procesos de depuración, fue preciso eliminar diversos ítemes en las dimensiones que integran el concepto operativo de la orientación al mercado, los cuales se han señalado en cursiva en el anexo 1. Así, se descartan dos variables en la medición de la generación de inteligencia, se conserva plenamente la subescala de diseminación, y la modificación más significativa de la propuesta inicial tiene lugar en el caso de la medición de la respuesta.

De hecho, los ítemes que finalmente se consideran en la subdimensión respuesta se refieren, exclusivamente, a las acciones emprendidas por las empresas para atender o satisfacer a sus clientes, eliminándose las actuaciones referidas al entorno y a la competencia. En el planteamiento teórico efectuado se defiende que las actividades coherentes con el concepto de orientación al mercado tienen tres tipos de públicos: clientes, competidores y entorno; de forma que, en consecuencia, la generación de inteligencia, diseminación y respuesta deben tenerlos en cuenta. No obstante, la validez y fiabilidad de los resultados exige no considerar la respuesta expresa al entorno y a la competencia.

Cuadro 2
MEDIDAS PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA
DE ORIENTACIÓN AL MERCADO OPERATIVA⁷

FIABILIDAD	1) Coeficientes Alpha de Cronbach para cada una de las tres dimensiones de la orientación al mercado (0,9386, 0,9214 y 0,8690 respectivamente); 2) correlaciones ítem-total subescalas (coeficientes en todos los casos superiores a 0,57); 3) cargas factoriales superiores en todos los casos a 0,63; 4) porcentaje de varianza explicada por cada factor (55,8%, 63% y 57,5% respectivamente).												
UNI-DIMENSIONALIDAD ⁸	<p>Modelo global: Se lleva a cabo un análisis factorial confirmatorio mediante EQS para el modelo, permitiendo que las subdimensiones se correlacionen. Se obtienen los siguientes parámetros de bondad de ajuste: 1) chi-cuadrado=1113,48 para DF=402 y 2) CFI=0,803. Posteriormente, se repite el procedimiento para cada una de las subdimensiones consideradas individualmente:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Generación de Información:</td> <td style="text-align: center;">Diseminación:</td> <td style="text-align: center;">Respuesta:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Chi-cuadd.=240,37</td> <td style="text-align: center;">Chi- cuadd =173,91</td> <td style="text-align: center;">Chi- cuadd =58,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DF=77 y p=0,00</td> <td style="text-align: center;">DF=27 y p=0,00</td> <td style="text-align: center;">DF=14 y p=0,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CFI=0,890</td> <td style="text-align: center;">CFI=0,856</td> <td style="text-align: center;">CFI=0,916</td> </tr> </table>	Generación de Información:	Diseminación:	Respuesta:	Chi-cuadd.=240,37	Chi- cuadd =173,91	Chi- cuadd =58,00	DF=77 y p=0,00	DF=27 y p=0,00	DF=14 y p=0,00	CFI=0,890	CFI=0,856	CFI=0,916
Generación de Información:	Diseminación:	Respuesta:											
Chi-cuadd.=240,37	Chi- cuadd =173,91	Chi- cuadd =58,00											
DF=77 y p=0,00	DF=27 y p=0,00	DF=14 y p=0,00											
CFI=0,890	CFI=0,856	CFI=0,916											
VALIDEZ CONVERGENTE	1) Coeficientes de correlación positivos y estadísticamente significativos ($p < 0,000$) entre las tres dimensiones del concepto (los coeficientes oscilan entre 0,6801 y 0,7161) y 2) coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de 30 ítems finales (0,9595).												
VALIDEZ DISCRIMINANTE	Se ha evaluado comprobando que el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de subdimensiones no contiene el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988), lo que demuestra que esta correlación se aleja significativamente de la unicidad y, por tanto, dichas subdimensiones representan conceptos sustancialmente diferentes. Los intervalos de confianza de los coeficientes de correlación obtenidos en este modelo (0,75; 0,69; 0,69) son respectivamente: (0,669; 0,825), (0,593; 0,785) y (0,592; 0,788).												

(7) Datos referidos a los treinta ítems finalmente considerados.

(8) La unidimensionalidad se refiere a "si un conjunto de ítems tiene un único concepto en común" (McDonald, 1981; Hattie, 1985), lo cual no niega la posibilidad de que el concepto en cuestión esté integrado por varios subconstructos (Steenkamp y Tripj, 1991). Si no existe unidimensionalidad es imposible la agregación de las puntuaciones alcanzadas en los subconstructos o subdimensiones de la orientación al mercado para obtener una puntuación global de la orientación al mercado de las empresas (Dawes, Faulkner y Sharp, 1998). El procedimiento empleado para contrastar esta característica de las escalas es el establecido por Gerbing y Anderson (1988): en primer lugar se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio aplicado a cada una de las dimensiones consideradas del concepto de orientación al mercado, de tal manera que se puedan obtener porcentajes elevados de varianza explicada y cargas factoriales altas. En una segunda etapa se recomienda realizar un análisis factorial confirmatorio aplicado a la escala global y a cada una de sus dimensiones. En caso de que un concepto no estuviese integrado por subdimensiones, sería suficiente el desarrollo del primer paso.

Ello nos lleva a pensar que en la medición de la orientación al mercado es necesario controlar la obtención y diseminación de la información relativa a todos los factores que, efectivamente, pueden condicionar la oferta de la empresa, como es el caso de los clientes, competidores y entorno, pero que a la hora de traducir dicha orientación en acciones concretas referidas al mercado, el elemento fundamental de atención debe ser el cliente.

Este fenómeno puede tener su explicación en el hecho de que la capacidad de respuesta al entorno y a la competencia esté condicionada por otro tipo de variables ajenas al grado de orientación al mercado de las empresas, como pueden ser su tamaño o nivel de recursos disponibles. De este modo, para medir sólidamente el constructo que nos ocupa no se podrían integrar dentro del mismo variables que no dependen del interés operativo por proporcionar mayor valor a los clientes de la empresa, sino de la capacidad de la organización para responder al entorno y a la competencia.

A partir de la escala de treinta ítems finalmente obtenida, los resultados en todas las medidas consideradas son fiables y válidos lo que permite agregar las valoraciones concedidas al conjunto de atributos que definen el concepto de orientación al mercado. En concreto, se ha procedido a promediar los ítems para cada una de las tres dimensiones y, a continuación, se ha estimado la evaluación de la orientación al mercado de cada empresa industrial como promedio de las tres dimensiones consideradas. De este modo, se concede la misma importancia a cada dimensión de la orientación al mercado puesto que se ha comprobado que la escala refleja o mide una única realidad (Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Snoj y Fonfara, 1998).

4.1. Efectos de los antecedentes de la orientación al mercado

Con anterioridad al estudio de los efectos de los antecedentes de la orientación al mercado se procedió al análisis de fiabilidad de las escalas empleadas tanto para medir estas variables como los factores moderadores debidos al dinamismo del mercado. Así mismo, se comprobó su carácter unidimensional como garantía de la conveniencia del empleo de las valoraciones medias de las escalas en los análisis posteriores. Los resultados de este proceso se muestran en el cuadro 3. Como en el caso anterior, los ítems de las escalas que no *"sobreviven"* el procedimiento indicado se muestran en cursiva en los anexos 2 y 3.

El primer modelo de regresión de efectos principales que se plantea –cuadro 4– incluye el grado de orientación al mercado operativa de las empresas de la muestra como variable independiente, analizándose el poder explicativo sobre esta variable tanto de los antecedentes, como de las fuerzas que se pueden considerar moderadoras de la intensidad de la relación. Este estudio permite, en su caso, comparar la capacidad explicativa del modelo de regresión inicial con el modelo en el que se incluyen los efectos moderadores, siempre y cuando éste resulte significativo. De esta forma se contrastan afirmativamente la primera hipótesis y en parte la segunda de las formuladas en el correspondiente apartado teórico.

Cuadro 3
FIABILIDAD Y CARÁCTER UNIDIMENSIONAL
DE LAS ESCALAS DE ANTECEDENTES Y MODERADORES

FIABILIDAD			
Aversión al Riesgo	1) Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,74; 2) correlaciones ítem-total subescalas: coeficientes en todos los casos superiores a 0,46; 3) cargas factoriales superiores en todos los casos a 0,68; 4) análisis factorial exploratorio extrae un único factor: porcentaje de varianza explicada 57%		
Formalización	El análisis del instrumento de medición de esta variable puso de manifiesto la conveniencia de considerar dos tipos de formalización: la formalización de puestos y la formalización de procedimientos. La escala se obtuvo a partir de las aportaciones de Jaworsky y Kohli (1993) y Pelham y Wilson (1996), en las que se incide, respectivamente, en los dos tipos de formalización señalados. Así, los ítemes empleados en esta investigación se agrupan claramente en dos factores de acuerdo con su diseño original. Formalización de puestos: 1) Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,72; 2) correlaciones ítem-total subescalas: coeficientes en todos los casos superiores a 0,48; 3) cargas factoriales superiores en todos los casos a 0,75; 4) análisis factorial exploratorio extrae un único factor: porcentaje de varianza explicada 65,2% Formalización de procedimientos: 1) Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,70; 2) correlaciones ítem-total subescalas: coeficientes en todos los casos superiores a 0,40; 3) cargas factoriales superiores en todos los casos a 0,67; 4) análisis factorial exploratorio extrae un único factor: porcentaje de varianza explicada 62,3%.		
Centralización	1) Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,79; 2) correlaciones ítem-total subescalas: coeficientes en todos los casos superiores a 0,50; 3) cargas factoriales superiores en todos los casos a 0,70; 4) análisis factorial exploratorio extrae un único factor: porcentaje de varianza explicada 62,5%.		
Dinamismo del Mercado	1) Coeficiente Alpha de Cronbach: 0,68; 2) correlaciones ítem-total subescalas: coeficientes en todos los casos superiores a 0,43; 3) cargas factoriales superiores en todos los casos a 0,67; 4) análisis factorial exploratorio extrae un único factor: porcentaje de varianza explicada 51,2%.		
UNIDIMENSIONALIDAD			
Aversión al Riesgo	Formalización ⁹	Centralización	Dinamismo
Chi-cuadd.=0,61	Chi-cuadd.=15,18	Chi-cuadd.=5,55	Chi-cuadd.=0,82
DF=2 y p=0,73	DF=8 y p=0,06	DF=2 y p=0,06	DF=2 y p=0,66
CFI=1,000	CFI=0,969	CFI=0,983	CFI=1,000

- (9) Para la formalización se plantea un modelo de dos dimensiones: formalización de puestos y formalización de procedimientos. Cada variable observable (ítem) tiene una única carga factorial positiva en la dimensión que teóricamente debe medir y cargas factoriales nulas para la otra dimensión. Las dos dimensiones que integran la formalización están correlacionadas mientras que los errores de medida de los ítemes están incorrelacionados. Este planteamiento destaca, por tanto, la existencia de dos dimensiones subyacentes al concepto global de formalización. Ello posibilita la consideración de este antecedente como agregación de ambas dimensiones pero también la utilización individual de las dos ante la posibilidad de que el efecto de una neutralice el de la otra. Esta última posibilidad nos parece más adecuada puesto que la formalización puede manifestarse a diferentes niveles dentro de la empresa, esto es, puestos y procedimientos.

Los resultados recogidos en el cuadro 4 ponen de manifiesto que las variables más explicativas del grado de orientación al mercado en las empresas industriales consideradas son, en orden decreciente: la formalización de procedimientos, la ausencia de aversión al riesgo, el dinamismo del mercado y los puestos de trabajo poco formalizados. Ni el grado de centralización y ni el tamaño empresarial, medido en función del número de trabajadores, son variables capaces de explicar significativamente el grado de adopción de la orientación al mercado en su dimensión operativa.

Cuadro 4
ANÁLISIS DE REGRESIÓN DE EFECTOS PRINCIPALES¹⁰

	O.M. OPERATIVA		
	b	Beta	Sig. T
Formalización Procedimientos	0,1867	0,2991	0,0001
Aversión al Riesgo	-0,2118	-0,2622	0,0006
Dinamismo del Mercado	0,1742	0,2190	0,0043
Formalización Puestos	-0,1464	-0,1922	0,0156
Centralización	-0,0082	-0,0114	0,8821
Número Trabajadores	1.59455E-04	0,0304	0,6834
	$R^2 = 0,4810$	R^2 ajustado = 0,2313	

En consecuencia, aquellas empresas industriales en las que se recogen de modo explícito los procedimientos de comunicación y actuación, así como las competencias de cada empleado, consiguen alcanzar un mayor grado de orientación al mercado. No obstante, tanto el control exhaustivo sobre las actuaciones de los trabajadores, como la aversión al riesgo del equipo directivo, limitan el nivel de adopción de esta variable. Cabe destacar, así mismo, que el dinamismo del mercado es también una variable explicativa de la orientación al mercado operativa, existiendo una relación positiva y significativa entre ambas variables. Así, cuando el mercado de referencia de una organización es dinámico, parece razonable pensar que se procure el seguimiento de las necesidades y preferencias de los clientes actuales o potenciales, lo cual permitirá el desarrollo de una oferta comercial que consiga su captación efectiva. Del mismo modo, será necesario controlar las acciones de los nuevos competidores que puedan surgir. Por tanto, es razonable que una organización que se mueva en mercados dinámicos se vea impulsada a disponer de un mayor grado de orientación al mercado. Si tenemos en cuenta que desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades las empresas tratan de desarrollar aquellos recursos que les permitan adaptarse mejor a las condiciones de su

(10) Los valores obtenidos para el coeficiente R^2 ajustado indican que también existen otras variables, además de las consideradas, que pueden influir en la orientación al mercado operativa de las empresas industriales. Esta conclusión es similar a la obtenida en la mayoría de las investigaciones realizadas en otros países (Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Gounaris y Avlonitis, 1997; Avlonitis y Gounaris, 1999).

entorno y ofrecer mayor valor que su competencia, estos hallazgos refuerzan el carácter de recurso organizativo de la orientación al mercado.

El hecho de que el tamaño empresarial (medido en número de trabajadores) no tenga efectos estadísticamente significativos sobre el grado de orientación al mercado de las empresas de la muestra disipa la posibilidad de que esta orientación sea fruto de la mayor dotación de recursos de la organización. En cuanto a la ausencia de poder explicativo de la centralización, estos resultados contradicen las evidencias al respecto obtenidas por Jaworsky y Kohli (1993).

Con la finalidad de facilitar la comparación de los hallazgos relativos a la centralización, con el estudio de Varela y Calvo (1998) se calculó la correlación de esta variable con las dimensiones de la orientación al mercado operativa. Los resultados de este análisis ofrecen una sola correlación significativa –nivel de confianza del 90%– y negativa entre la centralización y la diseminación de información. En el cuadro 5 se pueden comprobar, además de este resultado, las correlaciones existentes entre todas las dimensiones de la orientación al mercado y los distintos antecedentes considerados en la investigación. Así, podemos comprobar que la formalización de puestos afecta negativamente sobre la orientación al mercado frenando la generación y diseminación de información, es decir, la obtención de información por los distintos miembros de la empresa y su puesta en común. Los procedimientos formalizados, por el contrario, ayudan a generar información del mercado de modo regular y a desarrollar una respuesta organizativa coordinada a las exigencias del entorno. La aversión al riesgo dificulta todas las actividades relacionadas con la orientación al mercado.

Cuadro 5
INFLUENCIA DE LOS ANTECEDENTES EN
LAS SUBDIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN
AL MERCADO OPERATIVA

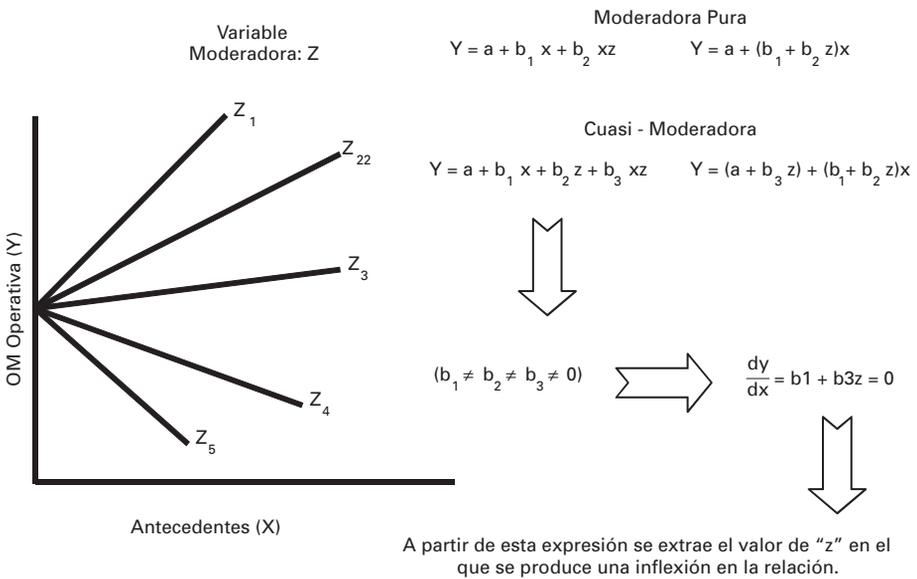
	GENERACIÓN	DISEMINACIÓN	RESPUESTA
Aversión al Riesgo	-0,2867 p= 0,000	-0,3297 p= 0,000	-0,1612 p= 0,038
Formalización Puestos	-0,2507 p= 0,001	-0,1898 p= 0,013	-0,0623 p= 0,425
Formalización Procedimientos	0,1667 p= 0,031	0,0770 p= 0,321	0,1794 p= 0,021
Centralización	-0,0225 p= 0,773	-0,1330 p= 0,088	-0,0863 p= 0,273

4.2. Influencia de las variables moderadoras sobre la relación antecedentes-orientación al mercado

Para poder evaluar los efectos moderadores del *tamaño empresarial* y del *dinamismo de mercado*, es decir, para estudiar en qué medida la

relación entre el grado de adopción de la orientación al mercado y los antecedentes varía en función de los valores del tamaño empresarial y del dinamismo del entorno, es necesario recurrir al procedimiento de las *regresiones moderadas* (Sharma, Durand y Gur-Arie, 1981; Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998). En este tipo de regresión se introduce en la ecuación de regresión un efecto interacción que resulta del producto de la variable predictora ("x") y de la moderadora ("z"). La variable moderadora se considera continua, de modo que estudios alternativos como el análisis de sub-muestras o el test de Chow, que exigen la partición en categorías de la variable inicial, resultan menos robustos. La regresión moderada analiza la posibilidad de que a lo largo del rango de valores de una variable continua ($z_1, z_2, z_3, \dots, z_n$) se modifique el tipo de relación que existe entre otras fuerzas; se consideran, por tanto, todos los valores que toma la variable moderadora –consultar gráfico 1–.

**Gráfico 1
REGRESIONES MODERADAS**



El diseño de la ecuación de regresión moderada puede ser doble en función de que la variable "z", sea una moderadora pura o cuasi-moderadora –gráfico 1–. En el primer caso "z" no está relacionada con la variable predictora ("x") ni con el criterio ("y"), mientras que en el segundo, "z" es una variable predictora en sí misma, relacionándose con el criterio y/o la variable predictora. En nuestro caso, el número de trabajadores actúa como *moderadora pura* en el caso de la relación establecida entre la orientación al mercado y la formalización de puestos. En el resto de las relaciones las variables con que contamos actúan de *cuasi-moderadoras*.

Z	CORRELACIONES			
	Y	X		
	O.M. Operativa	Formaliz. Puestos	Formaliz. Procedimientos	Centraliz.
Número Trabajadores ¹¹	0,019 p=0,801	0,382 p=0,622	0,150 p=0,051	-0,208 p=0,007
Dinamismo	0,284 p=0,000	-0,120 p=0,117	-0,101 p=0,191	0,053 p=0,517

A partir de la expresión recogida en el gráfico 1, si existe un efecto moderador destacado –lo que equivale a que sean estadísticamente significativos los coeficientes b_1 , b_2 , en el caso de variables moderadoras puras, y b_1 , b_2 y b_3 , en el caso de las variables cuasi-moderadoras–, podemos calcular la derivada parcial respecto a la orientación al mercado e igualarla a cero, lo cual nos indicaría un valor del moderador en el que se produce una inflexión en la relación.

Con este planteamiento se procedió a plantear seis ecuaciones de regresión con la misma estructura que la reflejada en el análisis de efectos principales en las que se alternaba la presencia de los efectos interacción –salvo cuando el número de trabajadores actúa como moderador puro, en cuyo caso se introduce la interacción pero se extrae esta primera variable–. Los análisis pusieron de manifiesto la inexistencia de efectos moderadores, no pudiendo contrastarse las hipótesis tercera y cuarta. Esta evidencia empírica supone admitir que con independencia del tamaño empresarial y de las condiciones del entorno –dinamismo–, la estructura organizativa referida a la formalización condiciona el grado de adopción de la orientación al mercado en su dimensión operativa, de forma que las empresas deben diseñar efectivamente los procedimientos de actuación y comunicación, así como las competencias de cada empleado.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de este estudio ha sido posible elaborar un instrumento de medida de la orientación al mercado en su dimensión operativa de acuerdo con el modelo conceptual propuesto. La escala se puede considerar válida y fiable, de modo que, a parte de su utilidad para comprobar de modo objetivo la presencia de esta orientación en una organi-

(11) Las correlaciones entre el número de trabajadores y la formalización de procedimientos y centralización están en consonancia con las posturas teóricas referidas a las relaciones entre estas variables: “un mayor tamaño supone una diferenciación estructural más difusa y esta mayor complejidad incrementa la necesidad de medios de coordinación y control tendentes a alcanzar la integración adecuada. Las normas y procedimientos escritos son la forma de conseguirla” (Neira, 1987). Por otra parte, “cuanto más grande es una organización, más difícil es centralizar la toma de decisiones en los altos directivos” (Neira, 1987).

zación industrial, puede utilizarse, así mismo, como un medio para guiar y controlar su adopción efectiva. Una primera cuestión que se deriva del análisis de los resultados obtenidos es el hecho de que la dimensión respuesta de la orientación al mercado se centra exclusivamente en los clientes. Los ítemes referidos a evaluaciones de la competencia y el entorno son excluidos de la escala de respuesta dado que no se vinculan al fenómeno que queremos estudiar. No obstante, la atención a estas fuerzas sobrevive en los subestructos de generación de inteligencia y diseminación. Así, las empresas obtienen y comparten información sobre las tres variables fundamentales para diseñar su oferta –clientes, mercado y competencia– para, a continuación, responder con una oferta centrada en proporcionar calidad y mayor valor a sus clientes –de acuerdo con sus necesidades y deseos–, cumplir promesas y atender reclamaciones.

La capacidad de respuesta al entorno y a la competencia son aspectos claramente vinculados a los recursos de la organización y a su tamaño. En consecuencia, no creemos que la ausencia de estas variables resulte negativa para la auténtica medición del grado de orientación al mercado de las empresas puesto que estas, por añadidura, tienen en consideración las características del entorno y las actuaciones de su competencia en el diseño de su oferta. Además, autores como Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Deshpandé y Farley (1996) señalan que es este último aspecto –diseño de la oferta dirigida a proporcionar mayor satisfacción a sus clientes–, el auténticamente definitorio del grado de orientación al mercado de una empresa, aunque en nuestro caso insistimos en el convencimiento de la necesidad de seguir explícitamente la evolución de competencia y entorno para actuar más convenientemente.

También se ha procedido a estudiar tres variables internas a la organización que pueden ser consideradas como antecedentes que influyen en el grado de orientación al mercado de las empresas industriales: aversión al riesgo, formalización y centralización. En el primer caso se trata de una variable relacionada con las características del equipo directivo y en los otros dos casos se refleja el tipo de estructura organizativa.

Inicialmente es necesario destacar que una condición necesaria o “*sine qua non*” de la orientación al mercado operativa, es el compromiso cultural de la organización con el concepto de orientación al mercado. La cultura, como conjunto de valores compartidos, actúa de elemento coesionante de las actividades organizativas proporcionando un sentido y finalidad común a todas ellas. Sin la presencia de valores culturales no se puede desarrollar una orientación operativa coherente y eficaz, por tanto debe entenderse convenientemente el papel primordial de dichos valores en la adopción operativa de la orientación al mercado.

En este sentido, dentro del conjunto de valores culturales que debe tener la alta dirección de las empresas, se incluye la ausencia de aversión al riesgo. El seguimiento y satisfacción de las preferencias de los clientes exige un compromiso activo con el cambio, la aversión al riesgo lo limita y encierra a la organización en una serie de actuaciones rutinarias que acaban por dejar de proporcionar mayor valor. En la investigación realizada y en consonancia con las escasas evidencias empíricas reunidas

hasta la actualidad (Hulland, 1995; Gounaris y Avlonitis, 1997; Avlonitis y Gounaris, 1999), se ha podido confirmar que la adopción del concepto de orientación al mercado exige la disposición de la dirección a asumir el riesgo inherente al seguimiento de mercados cambiantes.

Ahora bien, el tipo de estructura adoptada en la organización también afecta a las actividades de generación de inteligencia, diseminación y respuesta y, en definitiva al grado de orientación al mercado operativa de las empresas industriales. En líneas generales, las empresas deben disponer de procedimientos de actuación preestablecidos, los cuales quizá puedan interpretarse como el reflejo o traducción de los valores que se trata de impulsar dentro de la organización para guiar la actividad cotidiana. No obstante, es necesario el respeto a un margen de independencia para el desarrollo de las actividades o trabajos en la empresa para así evitar un exceso de rigidez y no limitar la comunicación interdepartamental. La centralización de la toma de decisiones, sin embargo, no parece influir en el grado de orientación al mercado de las empresas industriales, al menos en lo que respecta a la muestra utilizada.

Aunque el dinamismo del mercado también afecta al grado de orientación al mercado presente en las organizaciones, seguido muy de cerca en su influencia por la formalización de puestos, es destacable que la influencia en la adopción de la orientación al mercado de variables organizativas como la aversión al riesgo y la formalización de procedimientos es mayor que el peso de esta última variable medioambiental.

Finalmente, destacar que los efectos moderadores de variables como el tamaño de la empresa (medido en número de empleados) y el dinamismo del mercado no son relevantes. Ninguna de ambas características del contexto y/o entorno de la empresa parecen actuar como factores intermedios que favorecen o dificultan la intensidad de la influencia de la formalización y centralización sobre la orientación al mercado. Estas conclusiones empíricas se enmarcan, no obstante en un campo de investigación donde son más frecuentes los desarrollos teóricos que las evidencias, por lo que es necesario acometer nuevas investigaciones que profundicen en los conocimientos sobre la materia.

En concreto, los temas objeto de estudio en este trabajo y la utilidad de la escala de orientación al mercado desarrollada deben ampliarse y comprobarse, respectivamente, en una muestra de ámbito nacional, tratando, además, otro conjunto de factores que pueden favorecer o impedir la orientación al mercado de una empresa industrial relacionados con el equipo directivo, la dinámica interdepartamental y las estructuras y procesos organizativos. Para analizar la influencia de estos factores habrá también que considerar el efecto individual o conjunto de diversas variables moderadoras vinculadas con las características del mercado (crecimiento, incertidumbre, poder de negociación de clientes y proveedores) y de la competencia (concentración, intensidad u hostilidad). En definitiva, las alternativas futuras de investigación parecen prometedoras e interesantes puesto que pueden aportar conclusiones para el compromiso de crear un valor superior para el cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, M. y Hage, J. (1966): "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", *American Sociological Review*, vol. 31, pp. 497-507.
- Aiken, M. y Hage, J. (1968): "Organizational Independence and Intra-organizational Structure", *American Sociological Review*, vol. 33, pp. 912-930.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988): "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, n^o 3, pp. 411-423.
- Appiah-Adu, K. (1998): "Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 25-45.
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1997): "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33, n^o 11-12, pp. 1003-1037.
- Bhuian, S. N. (1998): "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, vol. 43, n^o 1, pp. 13-25.
- Biemans, W. G. y Harmsen, H. (1995): "Overcoming the Barriers to Market-Oriented Product Development", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 1, n^o 2, pp. 7-25.
- Cadogan, J. W. y Diamantopoulos, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, n^o 4, pp. 41-60.
- Cadogan, J. W. y Paul, N. J. (1999): "Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviours", *28th EMAC Conference*, Berlín.
- Churchill, G. A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n^o 1, pp. 64-73.
- Dawes, J.; Faulkner, M. y Sharp, B. (1998): "Business Orientation Scales: Development and Psychometric Assessment", *Actas 27th EMAC Conference*, vol. 5, pp. 461-478.
- Day, G. S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, n^o 4, pp. 37-52.
- Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.

- Deshpandé, R. y Farley, J. U. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales", *Working Paper*, nº 96-125, Marketing Science Institute.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, J. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 1, pp. 22-27.
- Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1982): "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 19, nº 1, pp. 14-31.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, pp. 93-121.
- Doyle, P. y Wong, V. (1998): "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 5-6, pp. 514-535.
- Farrell, M. A. y Oczkowski, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 30-40.
- Galbraith, C. y Nathanson (1978): *Strategic Implementation. The Role of Structure and Process*, St. Paul, Minn. West.
- Gerbing, D. W. y Anderson, J. C. (1988): "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, nº 2, pp. 186-192.
- Gounaris, S. P. y Avlonitis, G. J. (1997): "Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation", *26th EMAC Conference*, pp. 536-555, Warwick.
- Gray, B.; Matear, S.; Boshoff, C. y Matheson, P. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 9-10, pp. 884-903.
- Greenley, G. E. (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From U.K. Companies", *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-13.
- Greenley, G. E. y Foxall, G. (1998): "External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientation and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, pp. 51-69.
- Hage, J. y Aiken, M. (1970): *Social Change in Complex Organizations*, Random House, Nueva York.
- Hall, R. H.; Haas, J. E. y Johnson, N. J. (1967): "Organizational Size, Complexity, and Formalization", *American Sociological Review*, vol. 32, diciembre, pp. 903-911.

- Hattie, J. (1985): "Methodology Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Items", *Applied Psychological Measurement*, vol. 9, junio, pp. 139-164.
- Hooley, G.; Cox, T.; Fahy, J.; Shipley, D.; Beracs, J.; Snoj, B. y Fonfara, K. (1998): "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *27th EMAC Conference*, pp. 479-488.
- Hulland, J. (1995): "Market Orientation and Market Learning System: An Environment – Strategy – Performance Perspective", Western Business School, Working Paper n° 95-09.
- Hurley, R. F. y Hult, G. T. (1998): "Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3, pp. 42-54.
- Instituto de Fomento Regional del Principado de Asturias (1998): *Directorio de Empresas Industriales y de Servicios de Apoyo Industrial del Principado de Asturias*.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 3, pp. 53-70.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 119-135.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, pp. 1-18.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n° 4, pp. 467-477.
- McDonald, R. P. (1981): "The Dimensionality of Tests and Items", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, vol. 34, mayo, pp. 100-117.
- Meldrum, M. (1996): "Critical Issues in Implementing Marketing", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2, n° 3, pp. 29-43.
- Menon, A.; Bharadwaj, S. G.; Adidam, P. T. y Edison, S. W. (1999): "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, vol. 63, n° 2, pp. 18-40.
- Miller, D. (1988): "Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 544-569.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, pp. 20-35.

- Neira, E. (1987): "Discrecionalidad directiva sobre los parámetros estructurales", *I Congreso Nacional de AEDEM*, Ojén.
- 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*, vol. 24, nº 1, pp. 27-43.
- Ruekert, R. W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 225-245.
- Santos, M^a L. y Vázquez, R. (1997): "La estrategia de marketing como instrumento competitivo en las empresas de alta tecnología", *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, pp. 25-52.
- Santos, M^a L. y Vázquez, R. (1998): "El proceso de desarrollo de nuevos productos como factor clave en el resultado de la innovación: el papel de las actividades de marketing", *Economía Industrial*, nº 319, pp. 77-90.
- Santos, M^a L. y Vázquez, R. (1998): "La integración de marketing e I+D como instrumento competitivo en las empresas de alta tecnología", *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 7, nº 4, pp. 65-82.
- Sharma S.; Durand, R. y Gur-Arie, O. (1981): "Identification and Analysis of Moderator Variables", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 291-300.
- Siguaw, J. A.; Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62, nº 3, pp. 99-111.
- Steenkamp, J-B. E. M. y van Trijp, H. C. M. (1991): "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 283-299.
- Tuominen, M.; Möller, K. y Rajala, A. (1997): "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation", *26th EMAC Conference*, 3, pp. 1220-1241.
- Varela, J. A. y Calvo, A. (1998): "Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica", *Información Comercial Española (I.C.E.)*, nº 774, pp. 37-52.
- Vázquez R.; Santos M. L. y Sanzo, M^a J. (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales*, Editorial Cívitas, Madrid.
- Webster, F. E. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 29-39.
- Zaltman, G.; Duncan, R. y Holbek, J. (1973): *Innovations and Organizations*, John Wiley and Sons, Nueva York.

Anexo 1 **ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EMPLEADA** **EN LA INVESTIGACIÓN**

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DE MARKETING

Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.

Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.

Conocemos bien a los competidores.

Los directivos de todas las áreas funcionales visitan regularmente a nuestros clientes tanto actuales como potenciales.

Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.

Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro.

Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones o estudios de mercado.

Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.

Recopilamos frecuentemente datos del mercado para utilizarlos directamente en nuestros planes de desarrollo de nuevos productos.

En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria.

Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.

La fuerza de ventas informa sobre los clientes y los competidores.

Animamos a los clientes a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre la oferta de la empresa puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.

Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.

Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

Medimos de forma rutinaria y regular el nivel de servicio proporcionado a nuestros clientes.

DISEMINACIÓN

Hay encuentros interdepartamentales periódicos para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.

Cuando sucede algo importante a un cliente o grupo de clientes toda la empresa conoce esta información en un periodo de tiempo corto.

Anexo 1 (Continuación)
ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EMPLEADA
EN LA INVESTIGACIÓN

DISEMINACIÓN

Procuramos facilitar regularmente a los distintos departamentos o miembros de la empresa informes sobre las condiciones competitivas de la industria y las tendencias futuras del entorno.

Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.

La alta dirección regularmente discute las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores.

La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funcionales de la empresa.

El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa con relación a la estrategia de los competidores.

Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a las estrategias de la competencia.

Los datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa de un modo regular.

RESPUESTA

Usamos la información obtenida o proporcionada por los clientes para incrementar la calidad.

Si el competidor lanza una campaña dirigida a nuestros clientes, la empresa desarrolla rápidamente una respuesta para contrarrestarla.

Usamos datos obtenidos en investigaciones o estudios de mercado para la dirección de la producción y en el desarrollo de la tecnología.

La empresa responde rápidamente a los cambios del entorno.

Definimos la calidad de los productos en función de la satisfacción de los clientes.

En la planificación y desarrollo de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.

Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.

De entre las oportunidades de actuación que ofrece el mercado escogemos aquellas que permiten obtener ventajas sobre nuestros competidores.

Las modificaciones en los productos y servicios se efectúan con frecuencia motivadas por sugerencias de los clientes.

Se aprovechan con frecuencia las debilidades de los competidores para que se conviertan en oportunidades para la empresa.

Anexo 1 (Continuación)

ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN

RESPUESTA

Los distintos departamentos de la empresa se reúnen periódicamente para planificar una respuesta adecuada a los cambios que se producen en el entorno de la empresa.

Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.

Se atienden rápidamente las quejas de los clientes.

Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros clientes nuestros productos y servicios, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.

Usamos la información obtenida a través de estudios de mercado para identificar segmentos o grupos de clientes con necesidades y/o preferencias diferenciadas.

Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.

Tratamos de alcanzar ventajas competitivas basándonos en la comprensión de las necesidades de los clientes.

Nota: En cursiva se indican los ítemes finalmente eliminados.

Anexo 2

ESCALAS DE ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

FORMALIZACIÓN

Formalización de puestos

Los empleados no pueden tomar sus propias decisiones en muchos asuntos sin someterse al control de terceros.

Cada empleado no es responsable del modo concreto en que va a llevar a cabo su trabajo.

La mayoría de los empleados no establecen sus propias normas de trabajo.

Se somete a los empleados a un especial control y observación por si transgreden alguna norma de trabajo.

Formalización de procedimientos

El papel que debe desempeñar cada empleado en la empresa está descrito formalmente.

Existe un procedimiento establecido que el empleado deba seguir a la hora de comunicarse con otros miembros de la empresa situados jerárquicamente en distinta posición.

Se dispone de manuales donde se describan por escrito el papel de cada empleado, las relaciones de autoridad, la comunicación, las normas y sanciones, así como los procedimientos dentro de la empresa.

Nota: En cursiva se indican los ítemes finalmente eliminados.

Anexo 2 (Continuación)
ESCALAS DE ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

CENTRALIZACIÓN

Se procura evitar que los empleados tomen sus propias decisiones autónomamente.

Las actuaciones tanto de carácter interno como externo de la empresa son consecuencia de las decisiones que toman un número reducido de miembros de la organización.

Cada miembro de la empresa debe preguntar a su superior antes de decidir y a continuación actuar.

La estrategia de la empresa es, en última instancia, el resultado de las decisiones que tome el máximo responsable.

Cada decisión que toma un miembro de la empresa debe contar con la aprobación de su jefe o supervisor.

Los pequeños problemas deben ser remitidos a algún superior para que se tome una decisión.

Nota: En cursiva se indican los ítemes finalmente eliminados.

AVERSIÓN AL RIESGO

Cree que asumir mayores riesgos financieros equivale a poder alcanzar mayores recompensas.

No trata de "jugar siempre sobre seguro" a la hora de acometer el desarrollo interno de nuevos productos.

La dirección anima a desarrollar estrategias de marketing innovadoras, pese a saber que alguna de ellas puede llegar a fracasar.

En ocasiones, no le importa asumir grandes riesgos financieros.

No le importa poner en práctica nuevos planes o estrategias, aunque no se tenga la certeza de que tendrán éxito comercial.

Nota: En cursiva se indican los ítemes finalmente eliminados.

Anexo 3
ESCALA DE DINAMISMO DEL MERCADO

Las necesidades y preferencias de nuestros clientes cambian bastante en el tiempo.

Nos enfrentamos regularmente a demandas de clientes que nunca habían comprado antes nuestros productos.

Los clientes nuevos suelen tener necesidades diferentes de las de los clientes actuales.

Nuestro sector de actividad se caracteriza por continuas variaciones en cuanto a las empresas que lo configuran

Nuestra base de clientes cambia con frecuencia (desaparecen clientes antiguos y aparecen clientes nuevos).

El número de empresas que operan en nuestro sector tiende a incrementarse.

Nota: En cursiva se indican los ítemes finalmente eliminados.

ABSTRACT

Market orientation promotes the business management focused on the satisfaction of the clients' needs with greater excellence than the competence. Several investigations have been devoted to determine the market orientation contribution to the business outcomes, which seems to be positively confirmed as empirical evidences increase. Thus, the market orientation nature as an organizational resource that allows the firms to achieve competitive advantages is reaffirmed. Nevertheless, the adoption and implementation of market orientation is not exempt of difficulties. Multiple variables exist that can favour or to brake this process, they are the so called market orientation antecedents. This work intends to obtain empirical evidences in this field of research with two particularities. In the first place, a behavioural market orientation scale is developed based on the revision of the literature of the last decade. This revision shows the existence of multiple disparities in the concept and measurement of the market orientation that try to be settled with the new scale proposed. Next, the effects of the market orientation antecedents on the firms existing degree of market orientation are studied. These effects are analysed so much in absolute terms, as in relation to the moderating effect of other variables that can impact on the degree of relation among the antecedents and the firms market orientation.

Key words: market orientation, antecedents, business performance.