

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e  
Investigación de Mercados (Marketing)

---

---

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL  
RENDIMIENTO: EL CASO DE LA BANCA  
COMERCIAL ESPAÑOLA**

---

---

Tesis Doctoral presentada por  
Francisco José Cossío Silva

Directores

Prof. Dr. D. Enrique Carlos Díez de Castro  
Prof. Dr. D. Enrique Martín Armario





## **AGRADECIMIENTOS**



Han sido cuatro los años transcurridos desde que los directores de esta Tesis doctoral, los profesores Dres. Enrique Carlos Díez de Castro y Enrique Martín Armario, así como el que suscribe, conversamos por primera vez acerca de la línea de investigación que íbamos a emprender, del marco en el cual se desarrollaría el trabajo que tenemos a bien presentar.

Me siento sumamente orgulloso y satisfecho de aquella decisión. No ya por mi aportación en la cita, pues me limité únicamente a escuchar, sino por el interés creciente que ha despertado en mí el tema y, como no, por el cariño y la dedicación que ambos maestros me han dispensado en la investigación.

Recuerdo igualmente los numerosos contactos y reuniones que hemos mantenido en estos años. La motivación que en todo momento han sabido inculcarme, la claridad con que han expuesto las directrices a seguir, la paciencia que me han otorgado, ... siempre una sonrisa y una mano amiga para que no perdiera el norte. Salvando los tópicos, no puedo por menos que ser sincero y mostrar mi profundo agradecimiento a ambos doctores, pues difícilmente estaríamos leyendo estas páginas de no ser por su actitud y comportamiento, por sus enseñanzas y por la enorme sensibilidad y rigor demostrado.

Confío no haberles defraudado. No es sencillo aprender a investigar. La concreción de las ideas, la selección y revisión de la literatura, la comprensión de los distintos enfoques y perspectivas, la obtención de información procedente del mundo empresarial, la aplicación de la rigurosa metodología, la interpretación de los resultados, la extracción de conclusiones relevantes, ... en suma, el proceso de investigación. Son muchos eslabones y a fe que desconozco en qué medida he logrado las metas marcadas.

Sin embargo, sí tengo claro que sin la participación de un elenco de amigos y compañeros, nada de esto hubiera sido posible. Su colaboración desinteresada y los frutos de sus aportaciones no deben pasar desapercibidas y, por ello, mi gratitud y reconocimiento.

A los profesores Dres. José Luis Galán González y Carmen Barroso Castro, por su inestimable ayuda y consejo, por su empuje en momentos difíciles, por su sentido de la oportunidad.

A los compañeros Julio Vecino Gravel y Evaristo Nogales Castilla, por sus esfuerzos en conducirme por el intrincado mundo de la informática.

A aquélla que comparte asignatura conmigo, M<sup>a</sup> Elena Sánchez del Río, por sus desvelos en aportar su granito de arena para que este trabajo viera su luz.

En definitiva, a todo el Departamento de Administración de Empresas y Marketing, por restar importancia y justificar los instantes de relax en mi responsabilidad académica en la Secretaría del mismo.

Tampoco puedo olvidar a otras personas que abrieron no pocas puertas en el intrincado mundo de la banca, y en concreto, a D. Manuel Torres Rojas, Secretario General de la Asociación Española de Banca Privada (AEB), y a D. Miguel Angel Gutiérrez Quesada, Director de Mercados y Productos de El Monte, por su incalculable ayuda en el trabajo de campo llevado a cabo.

Finalmente, a todos los miembros de la alta dirección de las entidades financieras consultadas. No me cabe duda del esfuerzo que han tenido que realizar para encontrar un hueco en su quehacer diario y cumplimentar mi petición de colaboración.

A mi padre y a mi madre,  
*in memoriam*







**ÍNDICE**



INTRODUCCIÓN.....

## PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### CAPITULO I. ANTECEDENTES HISTORICOS: FORMACION DEL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO

1.1. INTRODUCCION.

1.2. LA FORMACION DEL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO Y SU COMPARACION CON OTROS ENFOQUES DE GESTION.

1.3. EL ENFOQUE DE MARKETING Y LA ORIENTACION AL MERCADO.

1.4. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS AL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO.

1.5. EL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO.

1.5.1. ORIENTACION AL MERCADO COMO FILOSOFIA DE NEGOCIO.

1.5.2. LA ORIENTACION AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION DEL MERCADO.

1.5.3. LA ORIENTACION AL MERCADO COMO COORDINACION INTERFUNCIONAL DE LA INFORMACION RELATIVA AL MERCADO

1.5.4. LA ORIENTACION AL MERCADO COMO RECURSO INTANGIBLE DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

1.6. LA MEDIDA DE LA ORIENTACION AL MERCADO: LOS COMPONENTES SUBYACENTES AL ENFOQUE.

1.7. ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS Y FACTORES MODERADORES DE LA ORIENTACION AL MERCADO.

## CAPITULO II. LA RELACION ENTRE ORIENTACION AL MERCADO Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.

### 2.1. INTRODUCCION.

### 2.2. PROBLEMATICA EN LA CONCEPTUALIZACION Y MEDIDA DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.

### 2.3 LA ORIENTACION AL MERCADO Y SU RELACION CON EL RENDIMIENTO Y LA RENTABILIDAD EMPRESARIALES.

#### 2.3.1. TRABAJOS EMPIRICOS DONDE LA RELACION OM-RENDIMIENTO ES SIGNIFICATIVA Y POSITIVA.

#### 2.3.2. TRABAJOS EMPIRICOS DONDE LA RELACION OM-RENDIMIENTO HA SIDO MUY DEBIL O NO SIGNIFICATIVA.

### 2.4. A MODO DE CONCLUSION.

## CAPITULO III: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

### 3.1. INTRODUCCIÓN

### 3.2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.3. MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

## PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

## CAPITULO IV: EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 4.1. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.2. VARIABLES, INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA.

## 4.3 EL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.3.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR

### 4.3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 4.3.3. EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

### 4.3.4 EL TRABAJO DE CAMPO.

## 4.4 LAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

## 4.5. PROCESO DE ANÁLISIS DE UN INSTRUMENTO O ESCALA DE MEDIDA

## 4.6. EL ANÁLISIS DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES 194

### 4.6.1. PROCESO DE DESARROLLO DE UN MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

### 4.6.2. ESTRATEGIAS DE MODELIZACIÓN EN EL ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

### 4.6.3. EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

### 5.1. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS DATOS

### 5.2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

#### 5.2.1. ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

#### 5.2.2. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES DE RESULTADOS

### 5.3. LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA RENTABILIDAD

5.3.1. ALTERNATIVA A: MODELOS DE EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

5.3.2. ALTERNATIVA B: MODELOS ESTRUCTURALES DE EFECTOS INDIRECTOS

5.3.3. COMPARACIÓN DE MODELOS ALTERNATIVOS

5.3.4. ORIENTACIÓN AL MERCADO, RENTABILIDAD Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

### 5.4. LA ESTRATEGIA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

5.4.1. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

5.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

5.4.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS IDENTIFICADOS

5.4.4. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

5.4.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIÓN DE MARKETING

## PARTE III. CONCLUSIONES

### CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

6.1. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS

6.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

6.3. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN



6. 4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

6.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



## **INTRODUCCIÓN**





El trabajo de investigación que presentamos se puede enmarcar en el contexto de una cuestión que ha sido objeto de atención preferente en la investigación sobre la gestión de las organizaciones: la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, nuestro trabajo se centra de forma específica en el estudio de un enfoque de gestión, la orientación al mercado, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos. En este tipo de entornos, dicho enfoque constituye un recurso -del aprendizaje organizacional- que, explotado a través de la estrategia, puede engendrar una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, nuestra atención se focaliza en la consecuencia obvia de dicho planteamiento: la relación entre orientación al mercado y rendimiento organizacional.

Sin embargo, es necesario hacer notar que la orientación al mercado no responde a un planteamiento innovador, sino que se trata de una premisa -en su origen- debatida y discutida desde hace varias décadas. Entonces, cabría preguntarnos porqué su moderna consideración, porqué ese auge en los 90. En nuestra opinión, tres son las razones fundamentales que consiguen aupar esta forma de gestión a la pull position como campo de investigación: el tratamiento que le han dispensado las más prestigiosas revistas a nivel internacional; el desarrollo de una comunidad de académicos en torno a este tema; y el esfuerzo que muchos autores han realizado para delimitar su contenido y las diferentes perspectivas u ópticas que la han contemplado, tanto a nivel conceptual como desde el punto de vista de su medida.

En efecto, la década de los 90 ha sido especialmente proclive en trabajos que gravitan en torno a este tema. Desde que el *Marketing Science Institute* (MSI) y la *American Marketing Association* (AMA), respectivamente, incluyeran entre sus principales prioridades el estudio de la orientación al mercado y su relación con los resultados económicos de las compañías, la comunidad académica internacional ha sido sumamente sensible a esta tarea. Revistas como *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Strategic Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *European Journal of Marketing*, por citar sólo algunas, han tratado ampliamente el asunto incluyendo -en algunos casos- números monográficos con trabajos de gran repercusión. Al mismo tiempo, no pocos investigadores se han dado

cita en numerosos foros -*Academy of Marketing Science Conference Annual, EMAC Conference Annual*- para someter a debate el pulso de los progresos en su investigación.

En España, el grado de inquietud de los investigadores también se ha dejado sentir en muchas y relevantes publicaciones científicas. La Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa es un buen ejemplo de ello, y citas anuales como los congresos de la asociación AEDEM y los Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing también han jugado un papel significativo en el desarrollo del conocimiento.

Como indicara el profesor Díez de Castro (1995) en la sesión de apertura del VIII Congreso Nacional de AEDEM acerca del estado de salud del marketing, su situación en nuestro país es consecuencia de su juventud y de la relativa cifra de docentes que trabajan en la disciplina. No obstante, también subraya que teniendo en cuenta estos antecedentes, el número de trabajos de investigación y la calidad de los mismos se encuentran a un nivel más que aceptable.

En esta línea, el interés por la orientación al mercado puede considerarse muy elevado. Baste citar a algunos de los más importantes investigadores en nuestra área de conocimiento para percibir que esta corriente ha encontrado raíces dentro de nuestras fronteras: Azofra, Barreiro, Barroso, Bigné, Cervera, Lado, Llonch, Martín Armario, Rivera, Trespalacios, Varela, Vázquez Casielles, ... son sólo algunos nombres de un elenco mucho más amplio. En cualquier caso, y como muchos de estos maestros han indicado, el camino por recorrer es aún amplio y debemos seguir avanzando en el conocimiento del fenómeno objeto de estudio, de su contenido y de los factores internos y externos incidentes en el mismo.

La tercera razón que, en nuestra opinión, subraya la importancia actual de la orientación al mercado se centra en los esfuerzos académicos por aportar claridad al contenido de este enfoque, por debatir semejanzas y diferencias entre diferentes modos de contemplar su definición, y por operacionalizar dicho constructo con objeto de medir su nivel de intensidad. Al mismo tiempo, su estudio en escenarios en vías de desarrollo o su aplicación a organizaciones sin ánimo de lucro, enriquecen aún más si cabe el

estado de la cuestión. Estos trabajos, han servido de discusión y de semilla a otros estudios, encadenando una línea de investigación que se encuentra aún en sus primeros estadios.

En consecuencia, nos encontramos ante un fenómeno relativamente conocido, tanto en España como en otros países con mayor tradición investigadora. Pensamos que la orientación al mercado puede constituir un arma eficaz para competir en los escenarios actuales y para mejorar el rendimiento de las organizaciones. Sin embargo, como ya hemos puesto de manifiesto, se hace necesario seguir indagando sobre aspectos que condicionan esta relación y sobre su implantación en sectores determinados de la economía. Por ello, nuestro trabajo se orienta a contextualizar de menor a mayor concreción el concepto de orientación al mercado, así como a testar un modelo propuesto en un ámbito muy relevante del tejido empresarial: la banca privada.

Si el objetivo genérico de esta Tesis se centra en profundizar en el conocimiento de la orientación al mercado, los objetivos concretos se orientan en dos direcciones básicas, una teórica y otra empírica. Así, desde el punto de vista teórico, nos proponemos ofrecer una visión integrada, sistematizada y actual del enfoque de gestión basado en la orientación al mercado, y construir un modelo descriptivo -con base en la literatura revisada- donde se manifiesten las relaciones directas e indirectas entre esta óptica y los resultados económicos.

Desde la perspectiva empírica, los fines se articulan en torno a testar dicho modelo en el sector constituido por las entidades bancarias españolas. En este sentido, es importante destacar nuestro propósito de establecer una relación de asociación entre la dimensión de la empresa y la orientación al mercado, así como el efecto moderador de aquélla en el nexo entre ésta y la rentabilidad. Asimismo, nos planteamos demostrar que la orientación al mercado constituye un rasgo característico de la estrategia.

Para ello, hemos dividido el presente trabajo en tres partes: la primera de carácter teórico, la segunda de naturaleza empírica, y la tercera donde abordamos las principales conclusiones y limitaciones del estudio. Los fundamentos teóricos han sido



estructurados, a su vez, en tres capítulos. El primer capítulo pretende ofrecer una síntesis de los conocimientos desarrollados hasta el momento dentro del concepto de orientación al mercado. Intentamos mostrar un esquema estructurado de su contenido, repasando las principales perspectivas que los investigadores han asumido, la evolución que ha dado lugar a las posturas actuales, su comparación con otros enfoques de gestión, la operacionalización del constructo para su posterior medida y las variables de control -antecedentes, consecuencias y factores moderadores- que inciden en la misma.

El segundo capítulo intenta mostrar los principales hallazgos en torno a la relación orientación al mercado y rendimiento empresarial. Para ello, debatimos brevemente la problemática inherente a la evaluación del desempeño de las firmas, y sistematizamos los trabajos empíricos más importantes y sus resultados, en virtud de la perspectiva asumida por los autores.

El tercer y último capítulo de esta primera parte trata de plantear el marco teórico de nuestra investigación, la noción en la que nos posicionamos desde el punto de vista conceptual, la propuesta del modelo que pretendemos testar, así como la definición de las hipótesis a validar. Aunque en otros trabajos de esta naturaleza, el contenido de este capítulo aparece insertado en el bloque empírico, nosotros hemos optado por incluirlo dentro de la concepción teórica, pues entendemos que la propuesta realizada constituye el resultado de un proceso deductivo sobre la teoría pertinente.

Respecto a la segunda parte, ésta obedece a la investigación empírica realizada, que hemos vertebrado en dos capítulos. En el primero de ellos -capítulo cuarto-, mostramos todos los aspectos relacionados con las cuestiones metodológicas. De este modo, se tratan aspectos tales como los objetivos de la investigación, la planificación de la misma, los instrumentos y escalas de medida de las variables consideradas, la justificación y descripción del escenario o sector objeto de estudio, y las técnicas de análisis de datos según los objetivos planteados. En este sentido, debemos destacar con especial énfasis el empleo de modelos de ecuaciones estructurales como herramienta de evaluación de las escalas de medida, así como para modelizar las relaciones entre las variables objeto de atención.

El quinto capítulo se focaliza hacia el análisis descriptivo de los datos, la medida de la validez y fiabilidad de los instrumentos y escalas utilizados, y los resultados de la aplicación de los modelos estructurales que han permitido el contraste de las hipótesis propuestas en el capítulo tercero.

La tercera parte aglutina las principales conclusiones relativas a los resultados obtenidos. El capítulo sexto, que da contenido a esta última parte, establece un conjunto de reflexiones finales que tratan de interpretar y justificar los resultados alcanzados. Al mismo tiempo, hacemos referencia a las implicaciones de la investigación, tanto desde la perspectiva teórica como desde la óptica de la gestión, teniendo en cuenta las limitaciones de nuestro estudio y proponiendo futuras líneas de investigación que tienen en cuenta las cuestiones no resueltas y los nuevos interrogantes que se plantean a la luz de nuestro trabajo.

Finalmente, se acompañan tres anexos con información adicional sobre aspectos concretos del trabajo. El primero incluye el cuestionario utilizado en la investigación y la relación de entidades financieras objeto de estudio. El segundo y tercer anexo contienen datos estadísticos relativos al análisis efectuado en el capítulo quinto.

Para terminar, quisiéramos hacer una reflexión final. Desde el primer instante, hemos concebido esta Tesis no como el resultado de un esfuerzo aislado de varios años, sino más bien como el comienzo de una línea de investigación de enorme potencial en el presente y futuro de nuestra área de conocimiento. De hecho, la lectura pausada de la metodología y de las conclusiones ofrece más preguntas que respuestas. La orientación al mercado es un campo de estudio prolífico e interesante en nuestro país, al tiempo que la realidad exterior de las compañías que operan en España se multiplica con celeridad. En consecuencia, somos conscientes de que cualquier aspecto de su vasto panorama se erige como terreno fértil ante un amplio abanico de trabajos de investigación. La falta de concreción conceptual y las dificultades en la evaluación de la orientación al mercado y de los resultados económicos de las empresas constituyen un hándicap sumamente importante. No obstante, la tendencia mostrada en los últimos años favorece

la esperanza de que, en un futuro más o menos próximo, los investigadores seamos capaces de ofrecer unos frutos que sean de utilidad para el conjunto de la sociedad.





**PARTE I:  
FUNDAMENTOS TEÓRICOS**



## **CAPITULO I. ANTECEDENTES HISTORICOS: FORMACION DEL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO**

### **1.1. INTRODUCCION.**

En los albores del tercer milenio, no creemos descubrir nada afirmando que las organizaciones se desenvuelven en entornos sumamente competitivos, altamente turbulentos, donde los deseos de los consumidores cambian en cortos espacios de tiempo y sus intereses, opiniones, comportamientos, ... se transforman de modo aparentemente injustificado.

Vivimos una época muy tecnificada, como consecuencia de la revolución de las comunicaciones. Los vertiginosos ritmos de desarrollo tecnológicos apenas permiten apreciar los procesos productivos, empequeñeciendo los ciclos de vida de los productos y multiplicando sus generaciones y, por ende, las ofertas presentes en los mercados.

Estas circunstancias constituyen un escenario, cuanto menos, peligroso, intrigante, dubitativo, ... donde únicamente los más fuertes pueden imponer su ley, desplazando a los débiles a las posiciones menos deseadas e, incluso, a la desaparición.

¿Y dónde está ese poder, cómo podemos detentarlo? Como quiera que los cambios y amenazas descritos provienen del entorno -en sentido amplio-, muchos han sido los investigadores que abogan por la adaptación al mismo, por el mimetismo en la jungla empresarial, pues parece probado que constituye -apenas- la única vía para un desarrollo creciente, y con ello, el logro de mejores resultados.

En este contexto, es especialmente conveniente acrecentar la capacidad para descubrir y recabar continua información del ambiente de operaciones, someterla a estudio y generar una respuesta -también continua y en términos de oferta- acorde a la misma. Esta respuesta debe dotarse de alguna característica que sea superior a la competencia, para lo cual las organizaciones deberán tomar un conjunto de medidas y decisiones.



Como consecuencia, las firmas estarán en disposición de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, las cuales van a resultar del todo imprescindibles para subsistir y crecer con alguna probabilidad de éxito en esos nuevos escenarios donde irremisiblemente deben operar. De este modo, "la conducta organizativa de permanente observación, análisis y respuesta es englobada en la literatura reciente bajo el término Orientación al Mercado" (Lado, 1998, p.99).

En efecto, la literatura actual ha venido enfatizando las posibilidades de la Orientación al Mercado (OM) como fórmula adecuada para detentar estas ventajas. Sustentadas sobre la combinación de recursos, capacidades, aprendizaje, valores culturales, clima y filosofía empresarial, ... deben articularse como capitales necesarios para engendrar y ofertar mayor valor a sus clientes.

Indudablemente, las compañías que han logrado implantar este enfoque guardan para sí su secreto, permiten visualizar únicamente ciertos aspectos concretos, pues de su conocimiento externo puede depender su éxito o fracaso.

Y es que conjugar armónicamente aptitudes y actitudes, en el marco de unas especificaciones, de modo que favorezcan la obtención y la puesta a disposición de un *output* con valor superior a los ojos del mercado, no se presume empresa fácil; máxime si todo ello debe realizarse del modo más eficaz y eficiente posible.<sup>1</sup>

En las páginas que siguen, sin ánimo de ser exhaustivos, intentaremos profundizar en el concepto de OM, en los principales puntos de vista empleados por los investigadores para mostrar sus virtudes y, como no, para subrayar sus limitaciones, poniendo de manifiesto las corrientes y modelos más sobresalientes que han aupado este término, no exento -como veremos- de cierta inconcreción.

---

<sup>1</sup> Recogemos un supuesto diálogo entre Shapiro (1989, p.3) y el director general de la firma *Wolverine Controller Company*, en la confianza de mostrar ilustrativamente el asunto que tratamos de investigar:

"Muy bien, usted dice que está orientado hacia el mercado. Pero, ¿qué da a entender cuando dice eso? ... ¿Qué está más cerca del cliente? Estupendo, pero ¿qué significa eso? ... ¿Significa que el director general está íntimamente implicado en las decisiones que afectan a los clientes? ... ¿Significa que el jefe de una unidad tiene algo que decir en la decisión colectiva sobre la adaptación de los productos al cliente realizada por otra unidad?"

Si la respuesta es afirmativa, tiene usted una idea correcta acerca de lo que es estar orientado al mercado".

## **1.2. LA FORMACION DEL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO Y SU COMPARACION CON OTROS ENFOQUES DE GESTION.**

Como el lector tendrá oportunidad de leer, abordamos en este epígrafe la comparación de la OM con otras ópticas de gestión, concretamente -y por este orden- la Orientación a la Producción y al Producto, a la Tecnología y a la Venta, con objeto de satisfacer el propósito que nos mueve: establecer las bases de la OM como enfoque de gestión empresarial, las cuales vamos a perfilar -como no podía ser de otro modo- a partir del concepto de marketing. Sin embargo, y por su propia relevancia, será en el próximo epígrafe cuando acometamos el análisis de la OM y la Orientación al Marketing.

La búsqueda de las raíces de la OM nos conduce al concepto de marketing y nos obliga a remontarnos, de un modo operativo, hasta la década de los 80, que se caracteriza por "un cambio de mentalidad en relación a la estrategia empresarial y su formulación (planificación estratégica)" (Vázquez, 1986, p.151).

No obstante, es posible encontrar en trabajos anteriores ciertos indicios considerados hoy día de alto valor para la época, quizás incomprendidos en su momento y circunstancias, pero que ayudaron a levantar los cimientos que dieron lugar a este enfoque de gestión.

Y aunque la relación se nos antoje excesivamente extensa, y permanezcan en el tintero muchos trabajos en esta línea, nos atrevemos a destacar un elenco de notables cuyas aportaciones significaron hitos importantes, a saber: Drucker, 1954; Felton, 1959; Levitt, 1960; Lear, 1963; McCarthy, 1964; Hise, 1965; King, 1965; Kotler y Levy, 1969; Ames, 1970; Barksdale y Darden, 1971; Bell y Emory, 1971; Kaldor, 1971; McNamara, 1972; Bartels, 1974; Tauber, 1974; Crosier, 1975; Bagozzi, 1975; Kotler, 1977; Sachs y Benson, 1978; Arndt, 1979; Bennet y Cooper, 1979 y 1981; y Riesz, 1980.

La lectura de estos trabajos podría producir cierto asombro, por cuanto algunas investigaciones se centraron en la defensa de argumentos que si no contrarios, sí se alejan de la órbita que gira en torno a las cuestiones centrales de la OM.

Sin embargo, no es menos cierto -con las reservas que caracterizan a todo juicio de intenciones-, que dichas publicaciones sirvieron de caldo de cultivo para avivar la llama de la controversia, provocando la aparición de líneas de trabajo que justificaran diferentes posturas y fortaleciendo, a la vuelta de varios años, la simiente de la OM como enfoque alternativo a otros de mayor peso en aquellos años y siguientes, tales como la Orientación a la Producción y al Productor, la Óptica a la Venta, el Enfoque a la Tecnología y la Orientación al Marketing.

La andadura no iba a resultar fácil; todo lo contrario. Las corrientes más vanguardistas de la época debían superar ciertos temores y recelos, por otro lado, consustanciales a cualquier cambio. Webster (1988, p.29) resume estas barreras aludiendo a los siguientes ítems:

- incompleta comprensión del concepto de marketing;
- conflicto latente, en el marco de las ventas y los beneficios, entre el corto y el largo plazo;
- énfasis sostenido en las actividades gerenciales orientadas en planteamientos financieros a corto plazo; y
- escaso valor y prioridad de la alta dirección a la importancia de los clientes y del resto de agentes interactuantes del entorno.

Sin embargo, estos óbices fueron reduciendo la intensidad de su impacto, dejando paso a otras metas a cumplimentar en el seno de los negocios. Así, desde que el concepto de marketing -bajo la influencia norteamericana- atrajo la atención de directivos y académicos en los años 50, ha existido una controversia considerable acerca de su conveniencia como filosofía empresarial (Baker, 1989). No obstante, rara vez se

ha puesto en tela de juicio la presencia de los tres pilares básicos sobre los que izar su definición, a saber (Kotler, 1994; Stanton, Etzel y Walker, 1992):

- el consumidor como centro de atención (necesidades y deseos);
- la coordinación de las actividades de marketing propias de la organización (políticas de precio, distribución y promoción); y
- la coordinación de las actividades de marketing con las actividades que llevan a cabo el resto de funciones de la empresa.

La gestión de marketing, bajo un enfoque directivo, fue definida por los autores de la época "como un proceso de toma de decisiones o de resolución de problemas", y ello en el marco analítico de la economía, psicología, sociología y estadística (Webster, 1992, p.2). Por tanto, el principal objetivo de la empresa debía ser crear clientes satisfechos, en lugar de generar beneficios.

Este enfoque, como no podía ser de otra forma, no fue aceptado en todos los círculos académicos, y como consecuencia de ello, la adopción del concepto de marketing por la industria pasó a segundo plano (McNamara, 1972; McGee y Spiro, 1988; Webster, 1988).

El debate, como indica Sharp (1991), se centró en su definición. Si ésta era demasiado general para ser útil o no suficientemente amplia; si tenía carácter operativo o simplemente teórico; si su asunción generó que las empresas ignoraran su responsabilidad social -desencadenando un incremento del consumismo-, o éste vino provocado por la premisa contraria, es decir, por la falta de atención al concepto; si promovía estrategias a largo plazo o, por el contrario, desanimaba procesos de innovación e investigación.

No es nuestra intención proponer respuestas concretas a estos interrogantes, básicamente porque nos sentimos incapacitados para aportar algo distinto donde tantos investigadores, de enorme prestigio, han encontrado serias dificultades. Lograr premisas

que fueran aceptadas por la sociedad se convirtió -y aún perdura- en una carrera de fondo, en la que muy pocos están en disposición de alcanzar la meta.

Sin embargo, deseamos llamar la atención sobre un hecho que, en nuestra opinión, resulta sumamente interesante: la existencia de estas preguntas demuestra, al menos, que "ejecutivos y académicos consideran que el concepto de marketing posee un valor muy poderoso, ... que ha influido sobre el pensamiento y la filosofía de la administración" (Barksdale y Darden, 1971, p.35), y por tanto, sobre el conjunto de actividades que desarrollan las compañías.

En este contexto, y desde los años 60, se viene postulando sobre la posibilidad -contrastada, en algunos casos, mediante estudios empíricos en la industria- de mejorar el rendimiento empresarial aplicando escrupulosamente -adoptando, implantando- el concepto de marketing, y enfatizando el rol que el cliente cumple en la relación de intercambio (Levitt, 1960; Hise, 1965; Ames, 1970; McNamara, 1972).

No obstante, también se ponen de manifiesto las dificultades, las denominadas 'resistencias al cambio' -por la tradición cultural productiva- para implantar un sistema que dé cobijo a la perspectiva de OM, aunque no se niegue que constituye un modelo de gestión más apto para satisfacer los deseos de los consumidores (Lear, 1963).

Independientemente de las soluciones planteadas, la enorme importancia de estas aportaciones, como ya hemos indicado, radica en la visión futurista de los acuciantes problemas que iban a incidir en las empresas y sus desempeños durante los últimos compases del siglo, agravada por la intensidad competitiva.

De hecho, casi treinta años más tarde, Lichtenthal y Wilson (1992) destacan la denominada por estos autores 'resistencia estructural' -en paralelismo a Robert W. Lear-, resaltando que la estructura organizacional puede frenar, e incluso inhibir, la implantación de la OM.

Su razonamiento adquiere consistencia en virtud de que concurren dos factores determinantes: el primero está relacionado con la naturaleza de las relaciones

funcionales, mientras que el segundo atiende a la distancia entre los distintos actores que conforman dicha estructura. Ambos factores permiten enfatizar porqué los departamentos diferentes al de marketing tienen más probabilidades de encontrar dificultades para actuar según la OM, si bien esta última idea también ha sido objeto de posterior debate.

En efecto, los enfoques de Orientación a la Producción y al Producto tienden a dirigir sus miradas hacia el interior de la empresa, alejándose en mayor o menor grado de lo que podríamos denominar 'realidad' del entorno. Estos modelos consideran, pues, que los teatros de operaciones son prácticamente estables y que, en caso de variaciones, la certidumbre constituye un rasgo sobresaliente de los mismos. La primera, de forma específica, pone el énfasis en los procesos productivos altamente eficientes y de bajo coste, así como en una cobertura de mercado amplia, suficiente, que redunde igualmente en altas cotas de eficiencia.

Por otro lado, en el balance de poder que se manifiesta en la relación de intercambio entre organización y cliente, aquélla ocupa una posición de privilegio frente a este último (O'Shaughnessy, 1995).

Como hemos apuntado, la minimización de los costes se erige en el objetivo último y la satisfacción de los clientes -meta básica en la OM- y la demanda de éstos responden, prácticamente, a un proceso automático de acción-reacción (Sharp, 1991). "Las empresas orientadas al producto o a la producción consideran las necesidades de los clientes como un elemento fijo e invariable, por lo que se centran en satisfacer estas necesidades de la forma más 'eficiente' posible" (Llonch, 1993, p.71).

Aunque su descripción nos podría llevar a pensar en la obsolescencia actual de los modelos, nada más lejano de la realidad, pues hoy día existen mercados caracterizados por un servicio precario y unos precios bajos, donde al menos la supervivencia y la independencia son objetivos realmente alcanzables, bajo una estructura de tipo funcional.

Muchas de las organizaciones que actúan en estos escenarios han moderado sus posiciones extremas y han dejado de enfocar sus miradas únicamente hacia sí mismas, comprendiendo la importancia de los públicos final e intermedio. Bajo este rol mixto, si dichas compañías asumen el papel relevante de los clientes -en sentido amplio- antes de elaborar su oferta, "lograrán alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción" (Schnaars, 1994, pp.14-15), manteniendo -en mayor o menor grado- sus aspiraciones en el contexto competitivo.

No obstante, en el caso concreto de la óptica del producto, es posible encontrar una corriente distinta al marco conceptual descrito. Así, autores como McGee y Spiro (1988) sostienen que este enfoque es "un sinónimo del concepto de satisfacción del consumidor que se encuentra en la filosofía de marketing". Desde su particular perspectiva, propugnan una práctica coincidencia entre ambos planteamientos, de forma que dicha orientación se erige como un camino más dentro de las alternativas existentes para implantar el concepto de marketing.

En nuestra opinión, y aunque sería posible encontrar nexos de unión, se trata de una situación cuanto menos forzada. Y ello porque hacer coincidir los extremos de un continuo en un mismo punto geométrico, desnaturalizaría la esencia de los enfoques, sin provocar el efecto deseado de combinar premisas de ambas ópticas.

En efecto, se parte de una realidad empresarial -la óptica del producto-, constatada por las prácticas de las compañías, y se intenta interpretar la misma en virtud de las exigencias observadas en los escenarios donde aquéllas actúan, esto es, admitiendo el papel preponderante del cliente y el rol erosionador de la competencia, incluso por encima de cualquier otra cuestión. Con ello, estamos aseverando que la óptica del producto es la tendencia demandada por el mercado, y una fórmula adecuada para competir en el mismo.

Como indica Schnaars (1994, p.13), "los dos conceptos son consistentes entre sí ya que, en última instancia, la orientación al producto debe estar al servicio del concepto de marketing, para que un producto pueda tener éxito". Creemos que esta

matización se acerca más a la realidad, pues aunque nos parezca sumamente difícil establecer la relación causa-efecto apuntada, no descartamos la compatibilización entre la orientación al producto y las técnicas de marketing.

Respecto a la óptica tecnológica, y aunque algunos autores (Llonch, 1993) citan la tecnología como una alternativa de enfoque de gestión más, en nuestra opinión no es incompatible con la OM, ni tampoco con el resto de orientaciones, aunque en puridad se observen rasgos diferenciadores.

De hecho, el desarrollo tecnológico y el interés por la satisfacción del cliente son objetivos armonizables, y ciertos trabajos empíricos parecen apuntar la racionalidad de este planteamiento (Kiel, 1984; Roberts, 1990 y 1991). Al mismo tiempo, como indica McKenna (1991, p.25), "la transformación del marketing está impulsada por el enorme poder y la omnipresente difusión de la tecnología", es decir, que es posible encontrar cierto parangón en el desarrollo de ambas magnitudes.

No obstante, en aquellos casos en que las empresas presten especial atención a todo lo que rodea al proceso y nivel tecnológico, es decir, se orienten hacia si mismas, olvidando el papel del mercado y la importancia del cliente, el divorcio será manifiesto y su futuro incierto. En los sectores de alta tecnología, podríamos encontrar algunos casos especialmente proclives a ello.

En el ánimo de estas compañías, el nivel de innovación tecnológica capaces de alcanzar jugaría un papel básico en la constitución de una ventaja competitiva, la cual conferiría a los productos un incremento de valor que generaría la atracción de los clientes. Implícitamente, y bajo nuestro criterio, el modelo supone la existencia de un proceso automático -como ocurría en la orientación al productor- mediante el cual los consumidores actúan de modo racional en su comportamiento de compra, valorando la tecnología aplicada al producto por encima de cualquier otra consideración.



A modo de ejemplo, son pocos los que pueden dudar de que en el sector financiero español, y más concretamente, en la banca comercial, la componente tecnológica ha jugado un papel muy importante en su gestión de los últimos años.

Sin embargo, el incremento de la competencia -entre otros, por la apertura de fronteras a la banca extranjera- y los cambios producidos en las percepciones y exigencias de los consumidores está mermando, al menos respecto a las expectativas despertadas, el rendimiento y la rentabilidad -en el capítulo II abordaremos el significado de estos términos- de sus operaciones, obligando a no pocas firmas a replantearse su orientación, su estrategia, para prestar atención, de modo unísono, a la satisfacción de sus clientes y a la calidad de su servicio. Tendremos la oportunidad de profundizar en este tema cuando, en los próximos capítulos, abordemos nuestro trabajo empírico.

Finalmente, cuando una firma se encuentra orientada a la venta, parte de la hipótesis de que sabe perfectamente qué debe comercializar (Sharp, 1991). Su objetivo prioritario se centra en tratar de estimular el deseo de los clientes potenciales respecto a los productos y servicios de la organización. Para ello, deberá invertir los recursos necesarios, emitiendo mensajes que giren en torno a la superioridad de su output, en clara comparación con la oferta de la competencia.

El énfasis se reduce a tratar de cambiar la mentalidad a sus clientes -esto es, estimularles-, con el objeto de que éstos se 'adapten' a los atributos de su producto o servicio. Como no podía ser de otra manera, una vez más el balance de poder de la relación de intercambio se inclina del lado de la firma (Martín, 1993; Willenborg, Alsem y Hoekstra, 1998).

A la luz de estos comentarios, mientras que para la óptica de la venta el objetivo se logra una vez 'colocado' el producto al cliente (Webster, 1988), en la OM la venta sólo transcurre como una fase -o función- más dentro de la actividad del negocio. Por supuesto, y a diferencia de la primera, no representa el *summum* de la actividad empresarial, sino que, al contrario, sirve de antesala a otros pasos importantes para la

organización, tales como el análisis de la satisfacción del cliente, su lealtad a la marca, el servicio postventa, etc.

De otro lado, un aspecto importante en la distinción entre ambos planteamientos radica en su horizonte temporal, que en el caso de la venta "es a corto plazo y pone el énfasis en objetivos a corto plazo", comportándose de forma "inaceptable como estrategia a largo plazo" (Schnaars, 1994, p.11; Vázquez y Trespalacios, 1994, p.40).

Y es evidente que teniendo en cuenta todas las variables de marketing, la fuerza de venta juegue un papel estelar en esta óptica. En este sentido, obsérvese que ambos enfoques pueden enfatizar la motivación, la formación, el sistema de recompensas, ... logrando un equipo muy eficaz de cara a la función y los resultados. Aunque estos aspectos gocen de importancia, no podemos enmascarar la trascendencia del fondo de la cuestión.

Así, podemos inculcar en los vendedores una inquietud dirigida a la satisfacción de sus clientes, al mantenimiento de relaciones con los mismos de forma estable y a largo plazo -premisas de la OM-; o bien, podemos impregnarles de un valor basado en los resultados inmediatos, sin hacer alusión a la posición y el deseo de aquéllos (Schlesinger y Heskett, 1991). Obviamente, y aunque la apariencia pudiera distraernos, las consecuencias toman caminos muy diferentes bajo una y otra perspectiva.

Como indican Narver y Slater (1992), ambas posturas pueden ser legítimas y apropiadas, pues responden al principio de libertad de la compañía para decidir acerca de su modo de gestión. No obstante, estos autores advierten que cualquier combinación entre ellas podría provocar la emisión de una mezcla de mensajes bajo -al menos- apariencia contradictoria, restando eficacia al desempeño alcanzado y sembrando el desconcierto en el mercado de referencia y en los propios empleados. Estaríamos ante lo que Martín (1993) denomina 'pluralidad de fuentes', suceso que toda empresa debe tratar de evitar.

Trabajos posteriores han evidenciado los contrastes entre los enfoques orientados al productor y a la venta, de una parte, y el modelo de la OM, de otra (Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Webster, 1992; Hunt y Morgan, 1995). En las páginas que siguen intentaremos profundizar en los mismos, de modo que seamos capaces de dibujar más claramente las diferencias entre aquéllas y ésta formas de entender los negocios. A continuación -tabla 1.1- mostramos un breve resumen de los rasgos distintivos apuntados.

Tabla 1.1: Comparación de enfoques de gestión

	<b>ORIENTACIÓN A LA PRODUCCION</b>	<b>ORIENTACIÓN AL PRODUCTO</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGIA</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA VENTA</b>	<b>ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>
<b>ENFOQUE</b>	Interior	Interior	Interior	Interior	Exterior
<b>DPTO. CLAVE</b>	Producción	Producción; I&D	I&D; Producción	Ventas	Todos
<b>HORIZONTE</b>	Largo	Largo	Largo	Corto	Largo
<b>OBJETIVO</b>	Eficiencia	Mejorar el producto	Mejorar la tecnología	Máximas ventas	Clientes satisfechos

Fuente: Adaptado de Llonch (1993)

Por las ideas vertidas anteriormente, y a modo de conclusión, deseamos llamar la atención sobre dos frases de Phil Knight, presidente de la multinacional *Nike* (Willigan, 1992, p.3), pues nos van a permitir modificar el discurso que manteníamos hasta el momento. Durante la entrevista, es preguntado acerca del modo de entender el negocio, finalizando su intervención indicando que "solíamos pensar que todo empezaba en el laboratorio, ahora nos damos cuenta de que todo se deriva del consumidor". Respecto a la evolución de esa forma de pensamiento, es igualmente requerida su opinión, apostillando que "centrarse en el producto fue una buena manera de arrancar una marca, pero no fue suficiente".

Analizados los enfoques de la Orientación a la Producción y al Producto, a la Tecnología y a la Venta, todos ellos en comparación con la OM, y tal y como proponíamos al comienzo de este epígrafe, vamos a centrarnos a continuación en el estudio de la Óptica de Marketing y en sus concomitancias y distinciones con la OM. Para ello, enfatizaremos el debate suscitado en torno al concepto de dicha disciplina,

para que percibamos de cerca el proceso de formación y los pilares conceptuales de aquel enfoque de gestión, que es en suma el fin que nos mueve.

### **1.3. EL ENFOQUE DE MARKETING Y LA ORIENTACION AL MERCADO.**

Como hemos anotado, y en el marco de las cuatro últimas décadas, vamos a poner de manifiesto ciertos acontecimientos sumamente relevantes para el fenómeno que estamos estudiando. Nos referimos, concretamente, al interés creciente por investigar el carácter estratégico del marketing, al papel impulsor desempeñado por la *American Marketing Association* (AMA) y por el *Marketing Science Institute* (MSI), así como la inquietud de los investigadores por alcanzar una definición de marketing bajo aquel carácter. Estos hechos van a propiciar que podamos establecer un conjunto de diferencias entre ambas orientaciones, que traduciremos finalmente en dos análisis: el rol de la alta dirección y el proceso de socialización de los empleados, por un lado, y algunas reflexiones acerca de la convergencia y divergencia de las posturas de gestión.

Aunque algunos investigadores no han cejado en su empeño por debatir el estado de la cuestión acerca del marketing y del mercado -de forma somera y en ocasiones sin definir claramente el objetivo a alcanzar-, se hace necesario dejar transcurrir varios años -los 60 y 70- para asistir a un debate de más cuerpo, y auspiciado por dos de los máximos exponentes en la investigación de marketing: la *American Marketing Association* y el *Marketing Science Institute*.

De hecho, en el marco estratégico, gran número de las aportaciones efectuadas durante ambas décadas se caracterizan por la infravaloración de la estrategia de marketing, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio. De este modo, se han desviado los esfuerzos hacia objetivos de naturaleza financiera, con sobrevaloración del horizonte basado en el corto plazo y el empleo casi exclusivo de métodos coherentes con el plazo de recuperación de las inversiones, cercenando cualquier posibilidad de priorizar la satisfacción del cliente (Magalhães y Carvalho, 1994).

Como indica Vázquez (1986, p.168), este desarrollo "presentaba una cierta inclinación hacia las grandes empresas con actividades en diferentes sectores, resaltando la importancia de la participación en el mercado para el éxito de la estrategia".

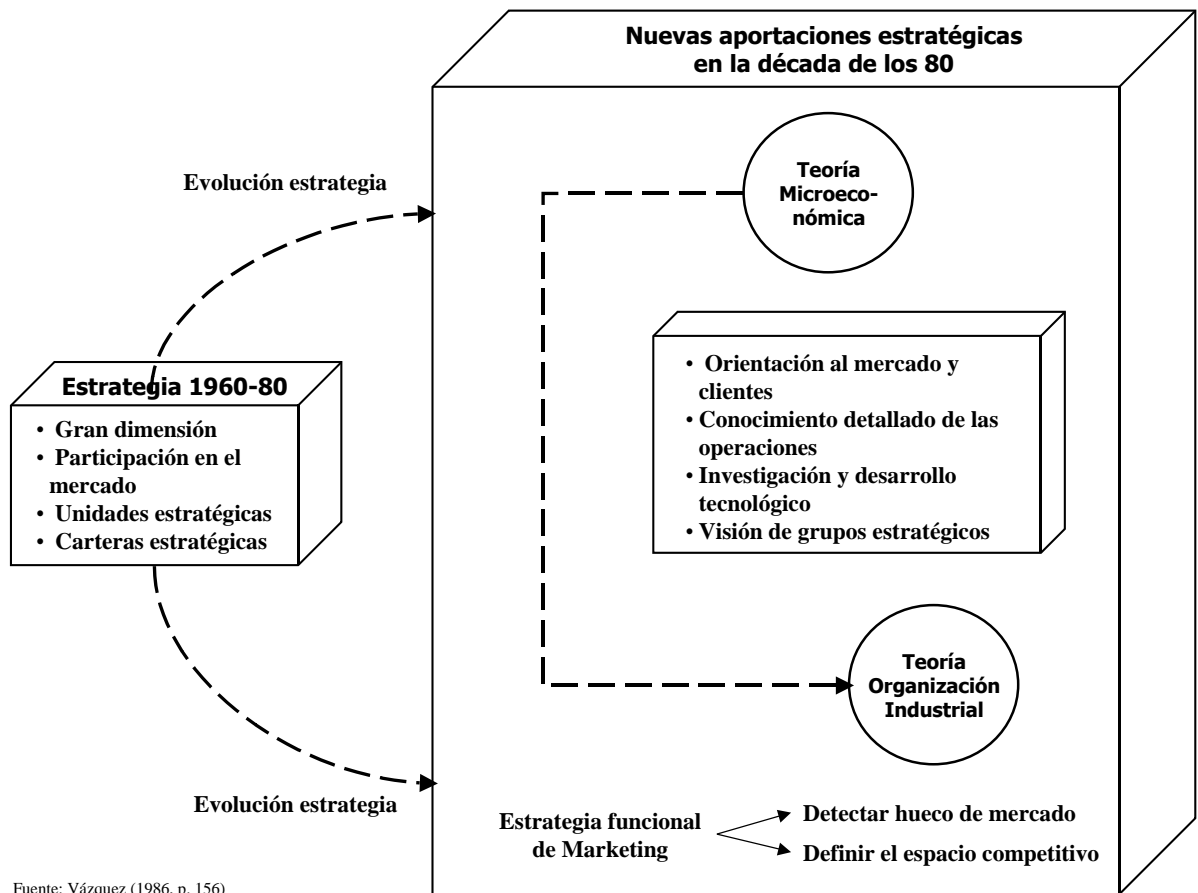
En consecuencia, los escasos avances obtenidos en la explicación de situaciones concretas y para un gran número de firmas van a provocar un giro en los acontecimientos. Ya apuntábamos en el comienzo de este epígrafe que la década de los 80 iba a suponer el punto de inflexión en las investigaciones, buscando otros caminos para obtener respuestas a los problemas planteados por las compañías, y emergiendo otros aspectos tales como la eficiencia, la tecnología, etc. en el centro de la inquietud de directivos y académicos.

Y en este sentido, la *American Marketing Association* (AMA), en 1988, publica una serie de recomendaciones para investigar en una dirección más acorde con los contenidos y la filosofía del marketing. No obstante, se viene a reconocer que el trabajo de Lawton y Parasuraman (1980), constituye uno de los primeros intentos por abordar el tema con mayor rigor, sirviendo de nutriente a otras investigaciones en este decenio. Su notable interés se centró, quizás, en servir de chispa disruptiva frente a una de las críticas tradicionales al concepto de marketing: su divorcio con la capacidad innovadora de la firma.

Bajo este enfoque, la AMA destaca la relevancia de la estrategia de marketing, que debe contemplar "el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial, además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo" (Vázquez, 1986, p.155).

Estas premisas van a permitir el aprovechamiento de las oportunidades comerciales, sobre la base de una organización interna adecuada, así como la elección de una estrategia para posicionarnos en aquel grupo estratégico que reporte máxima rentabilidad. La figura 1.1 trata de mostrar estas ideas y, por ende, la evolución de las investigaciones de los años 60 y 70 al decenio de los 80.

Figura 1.1: Evolución del enfoque estratégico de los 60 y 70 al decenio de los 80



En la misma línea, el *Marketing Science Institute* (MSI) se va a erigir en máximo precursor de la difusión de esta línea de investigación. Desde 1986 comienza su preocupación porque los analistas académicos se esfuercen en aportar conclusiones acerca de la relación entre OM y rendimiento empresarial.

Sus *Research Priorities* han subrayado la importancia que las consecuencias de estos trabajos pueden tener para el mundo empresarial, y en esta línea se manifiesta igualmente la *AMA Task Force* -en sus recomendaciones para la última década del siglo-, realzando el papel relevante que los responsables de las firmas -y no únicamente los comerciales- tienen a la hora de ejecutar los planes de actuación en la órbita del concepto de marketing (Garda, 1988).

Concretamente, el MSI (1988) otorga máxima prioridad al estudio del desarrollo y mantenimiento de un enfoque dirigido al consumidor y al mercado. Al mismo tiempo, propugna el análisis detallado de la medida del rendimiento como indicador de la eficacia en la gestión. Como veremos más adelante, nuestro trabajo se va a enmarcar, precisamente, en esta línea de actuación.

Reflexionemos un instante: mercado, rendimiento, eficacia, ... son términos que han aparecido en la literatura económica con gran asiduidad. Sin embargo, el empuje que se otorga desde estas instituciones a la comprensión de sus relaciones, a los factores moderadores de las mismas, a la medida de las implicaciones que su puesta en práctica genera, ... es el auténtico motor de la discusión.

Estos conceptos, contemplados de forma independiente, poseen ya un valor empresarial incalculable. Pero el debate se dirige a encajar las piezas en el *puzzle*, a tratar de desarrollar un modelo que explique no sólo situaciones pasadas y presentes, sino escenarios y comportamientos futuros, en aras de mejorar los procesos de decisión en el seno de las compañías.

Por ello, el MSI distingue entre OM y Orientación al Marketing, aduciendo que la respuesta a las situaciones del mercado y a las necesidades de los consumidores no se articula necesariamente a través del dominio de la función de marketing. Al mismo tiempo, encauza la corriente de trabajo proponiendo una serie de cuestiones que centren los objetivos de las investigaciones, a saber:

- ¿qué roles debe asumir la función de marketing en la orientación de la firma al mercado?
- ¿qué aportaciones debe ofrecer el marketing al resto de funciones empresariales para fomentar una cultura enfocada al mercado?
- ¿qué requisitos necesitan las diferentes unidades estratégicas de negocio y sus unidades funcionales para este enfoque?

- ¿de qué modo y qué se requiere para que la Alta Dirección de las compañías pueden asumir la OM?
- ¿cómo se aplica en la práctica el concepto de marketing?
- ¿bajo qué condiciones el conocimiento de marketing tiene aplicaciones efectivas en las organizaciones que adoptan este enfoque?
- ¿cómo se logra y qué implicaciones tiene la interacción de marketing con otros departamentos y funciones empresariales en el desarrollo e implantación de las estrategias del negocio?
- ¿cuál es el impacto de la cultura corporativa de la firma en la OM y en el proceso de implantación de la estrategia de OM?

Estos interrogantes dejan entrever el porqué de la dirección que han tomado gran número de trabajos en la década de los 90. Al mismo tiempo, podrían explicar el carácter de inconcreción al que aludíamos en la introducción, pues la amplitud de los campos objeto de investigación ha permitido formalizar un tronco común, pero con grandes y diferentes ramas que le reportan vitalidad, dificultando extraordinariamente aquel consenso generalizado que delimitara la exactitud de su significado.

Como trataremos de explicar, basta con examinar minuciosamente la literatura al respecto para constatar la inexistencia de una definición comúnmente aceptada, de un cuerpo de conocimiento teórico desarrollado y aplicado con carácter general, aun cuando muchos autores reconozcan y confieran un sello de relevancia a la OM.

Trabajos como el de Benson P. Shapiro (1989) han abonado esta situación. Afirmar que no existe ninguna distinción entre una firma 'orientada al mercado' y otra 'condicionada por el mercado, supone considerar que todas las empresas se hayan bajo el enfoque de OM, pues opinamos que la interacción con el entorno es un fenómeno inevitable -y no un objetivo- en cualquier actividad empresarial.



Mientras que la 'condición' viene impuesta, y por ende, se convierte en un rasgo de la realidad social, un enfoque -sea el que fuere- se adopta libremente y se implanta de modo voluntario y racional, teniendo la firma la posibilidad legítima de elegir entre distintas alternativas -como ya hemos visto-, aunque las razones que obligan a tomar la decisión se encuentren, precisamente, en el mercado.

Situándonos nuevamente en sus orígenes, y al hilo de nuestros comentarios, coincidimos en afirmar que la génesis de la OM parece tener sus raíces en la interacción entre el marketing y la dirección estratégica (Barroso y Martín, 1999), por la necesidad de entender -y de aplicar- una nueva filosofía que había ido madurando con el paso de los años.

Esta filosofía se basaba en el valor percibido de los productos, "situando al consumidor en la cima del cuadro corporativo de la organización" (Bennett y Cooper, 1981, p.51). Por ello, no debe extrañar que autores como Santesmases se pronuncien en sintonía con la esencia de dicha filosofía y, en referencia al marketing, la definan como "una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado" (Santesmases, 1996a, p.45). De este modo, la satisfacción global del cliente y el estudio de los escenarios competitivos convergen, aunando sus esfuerzos para generar, bajo los principios de eficacia y eficiencia, un *know how* que tiene su *modus operandi* en la OM.

En las circunstancias descritas, ciertos trabajos se empeñaron en dejar claro que dicha iniciativa organizacional se encuentra directa y positivamente relacionada con la capacidad de adaptación estratégica de la firma, aspecto fundamental perteneciente a la óptica del marketing estratégico (McKee, Varadarajan y Pride, 1989; Ramaswamy, Thomas y Litschert, 1994).

Por ello, es posible anotar que la gestión estratégica del mercado mantiene una relación estrecha con el enfoque de OM, y en este planteamiento, parece lógico afirmar que "el objetivo consiste en desarrollar estrategias de mercado sensibles al consumidor" (Aaker, 1987, p.32).

En este sentido, se hace necesario prestar especial atención no sólo a la planificación, aspecto que hasta el momento -y aún durante algunos años- fue considerado por la comunidad empresarial prácticamente el único componente básico en el proceso estratégico. De aquí que al mismo tiempo, los esfuerzos deban centrarse en la implantación de dichas estrategias, normalmente en condiciones nada favorables (Bonoma, 1984; Cravens, 1998a; Ramaswamy, Thomas y Litschert, 1994); y el camino para conseguirlo va a tener una meta clara: profundizar en el concepto de marketing para dar respuesta a aquellas teorías que expliquen las situaciones relativas a las decisiones de los clientes, con el objeto de priorizar la problemática acerca de las posiciones competitivas (Day y Wensley, 1983).

No debemos pasar por alto un aspecto sumamente importante para nuestro análisis. Equilibrar el peso de la implantación frente a la planificación va a tener consecuencias muy positivas en el contexto que estamos debatiendo. La razón, apuntada de forma implícita, nos parece obvia: esta gestión estratégica se nutre significativamente del marketing, tanto a nivel filosófico, como conceptual y metodológico, poniendo el énfasis en los clientes como centro focal de la estrategia (Biggadike, 1981), y ello va a abrir una vía al estudio de la adopción del concepto de la disciplina en las organizaciones.

De este modo, se llega incluso a hablar de la soberanía del consumidor en la relación de intercambio (Dickinson, Herbst y O'Shaughnessy, 1985), como premisa que sirva de puente para la obtención de ventajas competitivas sostenibles -por el mayor valor percibido-, dando lugar al logro de mejores resultados (Porter, 1985; Hooley y Jobber, 1986; Narver y Slater, 1988; Cravens y Shipp, 1991).

Como consecuencia de ello, el conocimiento del ambiente de operaciones, y más concretamente del comportamiento de compra de los clientes, facilitará la elaboración de una oferta adaptada y valorada por los mismos, retribuyendo los recursos invertidos en el proceso de captación y tratamiento de la información (Houston, 1986).

Este hecho permitirá aumentar la distancia entre las organizaciones afines a dicha perspectiva y aquellas otras más atentas a otros desarrollos. Dicho de otro modo, el proceso de adecuación traducido en mayor valor percibido por los clientes (Zeithalm y Berry, 1985) se plasmará en mayor lealtad a la firma y, por consiguiente, en mejora del nivel de los resultados a medio y largo plazo.

Sin embargo, la sensibilidad de académicos y directivos ante el germen de una nueva óptica de gestión se va a hacer esperar hasta bien entrada la mitad de la década. La discusión sobre el concepto de marketing, sus elementos básicos y la interpretación e importancia de estos últimos había provocado en los últimos años un movimiento envolvente en búsqueda de la esencia de la disciplina, de su idiosincrasia, de su naturaleza, ... de forma que las metas y objetivos del marketing estaban siendo objeto de debate. Sin ánimo de cansar al lector, pero al mismo tiempo para hacernos una idea, las fuentes que a continuación citamos no son sino una pequeñísima muestra del interés e inquietud que la cuestión había despertado, sensibilizando a no pocos estudiosos de la materia: Kotler y Levy, 1969; Kotler y Zaltman, 1971; Hunt, 1976; Anderson, 1982; Hunt y Burnett, 1982; Crawford, 1983; Houston, 1986; Mueller-Heuman, 1986; Baker, 1987; Houston y Gassenheimer, 1987; Lusch y Laczniak, 1987.

Parecía claro que antes de buscar un modo de gestión que contemplara la implantación del concepto de marketing, se hacía necesario aclarar posturas acerca de su contenido, de los campos que aglutinaba. En suma, era imprescindible componer una definición que contara con el beneplácito de todas las partes inmersas en la discusión, la cual si bien había dinamizado la trayectoria de la disciplina, no era menos cierto que dicho vacío provocaba ciertos problemas (Möller y Antila, 1989; Hunt y Morgan, 1995).

La tradicional conceptualización de marketing dotaba a esta función del rol iniciador en la actividad de la organización (Hutt, Reingen y Ronchetto, 1988), mientras que se demandaba por parte de los agentes sociales y de los estudiosos de la disciplina un carácter más formal, basado en la contribución al proceso de dirección estratégica (Piercy, 1990).

No es sino hasta 1985 cuando la *American Marketing Association*, tras un intenso trabajo y puesta en común, propone una definición que posteriores trabajos van a catalogar del 'agrado' y aceptación de gran número de investigadores y hombres de empresa (Hooley, Lynch y Shepherd, 1990). Para la AMA, el marketing va a suponer

"el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización" (AMA, 1985, p.1)

Como dejábamos entrever, esta fecha representa un hito en nuestro análisis, por cuanto debería liberar energías para, una vez aclarado el concepto, concentrarse en su aplicación práctica. Sin embargo, iban a surgir voces discordantes que mitigarían su efecto positivo.

En nuestra opinión, basta con observar detenidamente dicha definición para intuir que reúne, en esencia, los términos y la naturaleza que servirán a otros asertos posteriormente dictados. Como indica Martín (1993, p.27), salvo la dimensión referente a la preocupación por el bienestar social -visto éste globalmente-, "sus planteamientos son lo suficientemente amplios como para superar las visiones parciales que hasta el momento se habían mantenido".

Por ello, el texto reformado por la AMA no debe distar mucho de aquellos elementos que actuarán como pilares básicos en la que denominaremos óptica de gestión de OM. Como señala Söderlund (1993a, p.4), en función de esta definición, "la orientación al mercado se entiende como la forma en que la empresa se relaciona con sus clientes".

No obstante, determinadas posturas han dudado, han puesto en tela de juicio su carácter óptimo, globalizador de todas las situaciones reales, subrayando sus limitaciones bajo la perspectiva transaccional, lo que ha llevado a constreñir su potencial para dar un sentido o explicación rigurosa de las mismas (Willenborg, Alsem y Hoekstra, 1998).

Así, determinados trabajos han matizado que esta definición no explica con claridad aquello que no incluye o representa el marketing (Kurzbard y Soldow, 1986; McGee y Spiro, 1988), adoleciendo por ello de unas fronteras claras que delimitaran el propio concepto.

Pero para contradecir, matizar o discrepar es necesario partir de un terreno común. Hay, pues, que atenerse a los términos y preceptos del concepto de marketing, y en este sentido, parece probado que se asume el fondo de la cuestión, y se debate únicamente la forma. Como indica Hunt (1991), las discrepancias pueden resumirse en la diferencia existente entre lenguaje natural y lenguaje formal, con códigos sistematizados *ad hoc*, que son más exhaustivos y rigurosos, y esta es la línea hacia donde debe madurar la definición.

En un mismo plano, Teas y Palau (1997) comprenden las críticas de ambigüedad y de vaguedad en la extensión de los términos empleados, pues la definición debería incluir un hecho tan fundamental como las expectativas de los consumidores, si bien al tratarse de algo totalmente subjetivo, no se ha encontrado la forma de incluir en la misma. La aplicación de un lenguaje sistematizado podría resolver algunas de estas limitaciones.

Trasladando el discurso a la comunidad empresarial, determinados sectores lo han tildado de 'estrecho', en referencia a los campos y escenarios que aglutina. A título de ejemplo, cabe citar el sondeo realizado por Lusch y Laczniak (1987) entre un conjunto de 500 directivos de firmas aparecidas en la revista Fortune, el cual se desenvuelve por esta vía. Aunque la propia encuesta resulte algo alejada del presente, y la mentalidad empresarial haya evolucionado en este sentido, la única pretensión que nos impulsa a reflejarla en estas páginas proviene de los indicios críticos de dicho colectivo, y sólo de este modo debemos entenderlo.

No menos sintomático debe parecernos la investigación de Payne (1988), en la que intervienen 186 dirigentes pertenecientes a un amplio abanico de sectores empresariales. En la misma, sólo el 30% afirma que sus organizaciones tienen presente

el área de marketing en su enfoque de gestión, prestando más atención el resto a otros aspectos como la producción y el producto, los costes, la capacidad ... e incluso a conductas que responden a planteamientos erráticos, es decir, no estratégicos o planificados.

Al mismo tiempo, y de tal guisa, parece decantarse el trabajo de Morgan y Morgan (1991), cuando entrevistan a un total de 240 empresas británicas acerca de la cultura, el rol y la perspectiva de marketing en el seno de sus organizaciones, concluyendo que casi la mitad carecía incluso de aquellos elementos más visibles y básicos en la comprensión y aceptación del concepto de marketing: un responsable, un departamento, unos recursos asignados, ...

Podríamos seguir citando ejemplos, aunque como el lector sabe, nos alejaríamos del propósito que nos mueve. En nuestra opinión, y sin ánimo de polemizar, las aseveraciones efectuadas por los hombres de empresa requerirían un período de reflexión antes de ser interpretadas categóricamente como tales. Así, y en un esfuerzo por tratar de encontrar una explicación a las mismas, podríamos atenernos a la afirmación de Gummesson (1991, p.60), cuando suscribe que "es más difícil implantar el concepto de marketing en la cultura organizacional de lo que los libros de textos de autores y profesores universitarios normalmente establecen".

En todo caso, encapsular una definición bajo la consideración de 'estrecha' o limitada, sin más punto de vista muchas veces que las vivencias internas de la propia organización -con los rasgos y deformaciones apuntados-, se nos antoja cuanto menos arriesgado, aunque nadie dude del impacto que por sí mismas, por el peso de los emisores, tienen dichas afirmaciones en la comunidad académica, en el ámbito político y en la sociedad en general. A nuestro parecer, podrían incluso clasificarse como declaraciones indebidamente dogmáticas.

Si admitimos que los hombres de empresa actúen como auditores de los investigadores, su función consistiría en llevar a la práctica las aportaciones académicas y probar su coherencia y sus limitaciones. No obstante, a no ser que compartan sus

conocimientos -hipótesis poco realista o, cuanto menos, escasamente generalizable-, difícilmente pueden implantar modelos teóricos tal y como lo hubiesen hecho los investigadores. Este mismo comentario volverá a asomar cuando debatamos en el próximo capítulo las investigaciones empíricas sobre el enfoque de OM.

No es nuestra intención insistir en este asunto, pues ello significaría darle, en nuestro contexto, más importancia de la que tiene. La naturaleza de la cuestión dejaría atrás el espacio que nos proponemos llenar con este trabajo. Por ello, nos alineamos con aquellos autores que entienden que la definición de marketing de la AMA recoge los aspectos básicos de su papel en el seno de la empresa y de la sociedad. Y aunque seamos los menos indicados para justificar consensos en posturas de grupo, baste subrayar la ausencia de una definición mejor, esto es, que recoja con más aceptación el término definido.

Asimismo, su credibilidad se ha visto reforzada como consecuencia del prestigio de la fuente de la que brota y del comité de expertos participantes en la misma (Kotler y Dubois, 1988, p.20), así como por los esfuerzos tendentes a progresar de su desarrollo y en la búsqueda de una teoría general -frente a diversos criterios y opiniones que suelen afectar sólo a aspectos concretos- que sustente su carácter científico (Ferrell y Lucas, 1987).

Como sostiene Kotler (1994, p.22), "el concepto de marketing responde a una orientación hacia el *management* que ayuda al éxito de la empresa, ... consistente en la determinación de las necesidades y deseos de los mercados-meta y en su adaptación a las satisfacción de las mismas de forma más eficaz y eficiente que la competencia". Por tanto, su aplicación escrupulosa parece necesitar de la existencia de una filosofía proactiva de cara al entorno de la organización.

De hecho, la definición de la AMA va a proporcionar un punto de partida -un concepto de marketing caracterizado por las connotaciones ya mencionadas- y una dirección nueva -la OM- a añadir a las ya existentes, y todo ello para promover futuras reflexiones e investigaciones. Quizás ahora podamos tener más elementos de juicio para

comprender e interpretar las aseveraciones de Phil Knight, presidente de *Nike*, con las que cerrábamos el epígrafe anterior (Willigan, 1992). En definitiva, son mimbres para intentar lograr un buen cesto, es decir, para sistematizar tendencias en la búsqueda de "una definición de marketing orientada al mercado" (Grönroos, 1989, p.54).

No obstante, las ideas vertidas en párrafos anteriores podrían dejarnos entrever que la OM esconde una perspectiva orientada al marketing y viceversa, es decir, que poseen significados análogos y que en realidad responden únicamente a una maraña terminológica. En nuestra opinión, este planteamiento se alejaría, cuanto menos, de las prácticas empresariales. Así, en la misma línea que el MSI (1988), es necesario matizar que OM no es sinónimo de Orientación al Marketing.

Aunque algunos trabajos han tratado de solapar ambos conceptos buscando un eje común (Kotler, 1977; Canning, 1988; Trustum, 1989; Gummesson, 1991; Chang y Chen, 1993), percibimos importantes diferencias -o matices, según la fuente de análisis- entre uno y otro enfoque, incluso bajo la doble consideración de que el marketing responda a una filosofía organizacional -y por tanto posea este carácter-, a un modo de hacer los negocios (Bernard, 1987; Brown, 1987; Baker, 1989), o por otro lado, a un proceso o función (Kotler, 1977; Ferrell y Lucas, 1987).

De hecho, determinadas investigaciones muestran la independencia entre OM y función de marketing (Rivera, 1995b; Sharp, 1991), en un intento por centrar el debate en la línea correcta. La tabla 1.2, que recogemos a continuación, intenta mostrar de forma sintética los principales rasgos diferenciadores entre uno y otro enfoque.

Tabla 1.2: Orientación al Marketing vs. Orientación al Mercado

<b>ORIENTACIÓN AL MARKETING</b>	<b>ORIENTACION AL MERCADO</b>
Enfasis en las técnicas e instrumentos De marketing	Aplicación integral de la filosofía de marketing
Puesta en práctica a cargo del departamento de marketing	Puesta en práctica por parte de toda la empresa
Principal responsabilidad recae en el director de marketing	Principal responsabilidad recae en el director general
Enfasis en las actividades de marketing	Énfasis en los procesos de marketing
Gestión orientada internamente	Gestión orientada al entorno

Fuente: Llonch, 1993



Así, la vía que sitúa al marketing en el epicentro de la actividad organizativa (Brown, 1987; Payne, 1988) tiende a subrayar -como no podía ser de otra manera y aun cuando las lindes departamentales/funcionales sean permeables- las técnicas y la gestión comerciales. En cambio, hemos de insistir en que la OM debe plantearse sobre la base de la aplicación integral de la filosofía de marketing, esto es, la implantación de su concepto (Kohli y Jaworski, 1990).

Por ello, y en una primera aproximación, el matiz diferenciador queda patente en la visión parcial/total de la realidad que se está escrutando. En este sentido, debemos plantearnos las palabras de Santesmases (1996a) cuando afirma que la aplicación del concepto de marketing en una organización consiste en hacer lo mejor posible el trabajo destinado al cliente, teniendo en cuenta sus necesidades y objetivos.

Sin embargo, Webster (1988) se refiere a la orientación al marketing como un conjunto de valores y creencias, que se plasma en conducir los esfuerzos empresariales hacia la satisfacción de los deseos de los clientes. Y bajo este enfoque, la dirección gerencial desempeña un papel esencial como impulsor de dicha cultura.

De este modo, sería menester detenernos para meditar en voz alta acerca de varias cuestiones, a saber: ¿dónde está, pues, la línea colindante entre ambas ópticas?; ¿estamos realmente ante una confusión meramente terminológica?; ¿podemos orientarnos al marketing sin aplicar el concepto que lleva su nombre? ... En las páginas que siguen, intentaremos formular un conjunto de ideas que nos ayuden a responder estos interrogantes.

### 1.3.1 EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN Y LA SOCIALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Como primera nota, conviene subrayar que la filosofía de marketing modula una premisa que no sólo hay que asumir, sino que la empresa debe tener la firme voluntad de plasmar en la realidad mediante el esfuerzo y la implicación de todos los individuos de la organización, principalmente su equipo de dirección (Hooley y Jobber, 1986).

Ya apuntábamos en la introducción que las compañías tienen que desenvolverse en entornos altamente competitivos, donde el esfuerzo global de sus individuos predispone el nivel de éxito de la organización. En estas circunstancias, es necesario "poner más énfasis en el concepto de marketing", esto es, en su implantación, puesto que ello permitirá aumentar "el rendimiento de la organización en un entorno como el que caracteriza la década de los 90" (Lusch y Laczniak, 1987, p.11).

Al mismo tiempo, y como comprenderemos más adelante, la Orientación al Marketing refuerza el papel del responsable comercial -de aquí que no hablemos, en puridad, de un enfoque de gestión total, sino apoyado casi exclusivamente en las variables comerciales-, dotándole de un rol aislado e independiente (Piercy, 1990). Por su parte, la OM se formula a partir de un acento más aperturista a otras áreas empresariales, y en este ambiente, la dirección general de la firma goza de mayor peso específico para organizar, integrar y coordinar este modo de articular los negocios, es decir, para cumplir con su responsabilidad natural.

Así, no basta con poseer herramientas y destrezas concretas, es necesario además liderazgo y perspectiva, así como voluntad para emplearlas y transmitir las. Aunque el papel de los gestores comerciales aumente de valor en la estrategia global de la compañía (Zeithaml y Zeithaml, 1984), ello no significa que ejerza en solitario en la planificación, implantación y control de aquélla.

De este modo, y a la postre, la organización funcionará como un ente único y los clientes no podrán vislumbrar un solo resquicio en sus relaciones con los miembros de la firma. Como indican Snow y Hrebiniak (1980), el máximo dirigente de una firma es quien dispone de mayor y mejor perspectiva para conocer e implantar la estrategia de una compañía, impregnando a todos los miembros de su organización.

En la misma línea se pronuncian Pride y Ferrell (1997, p.10), cuando afirman que "la alta gerencia ... es uno de los factores más importantes en este proceso; a menos que los gerentes de marketing suministren un liderazgo continuo centrado en el cliente con mínimo conflicto interdepartamental, la orientación será difícil".

No deseamos polemizar acerca de los roles y tareas de los directivos, pues no estimamos que sea el objetivo del presente trabajo. En cualquier caso, y sin profundizar en ello, somos de la opinión acerca de la conveniencia de que dicha misión recaiga en la dirección general, aunque sólo sea por su condición de enfoque de gestión total.

De hecho, como dejamos entrever anteriormente, la inercia es un fenómeno físico que sin embargo encuentra también su razón de ser en la dinámica empresarial, de forma que la resistencia estructural al cambio -psicológicamente más justificada cuando éste no proviene del vértice superior de la organización- puede llegar a constituir un factor inhibitor del mismo.

Al hilo de este planteamiento, y como sostienen Lichtenthal y Wilson (1992), la naturaleza de las relaciones entre los roles que ocupan los individuos en una organización, así como la distancia o aproximación estructural entre los actores dentro de los departamentos o a nivel interdepartamental, pueden dificultar o acelerar la actuación de la firma de acuerdo con los términos contenidos en el concepto de marketing.

Al mismo tiempo, somos de la opinión de que el capital humano de una compañía representa uno de los factores diferenciadores en su planificación y desenvolvimiento estratégico, una herramienta que favorece o restringe ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, pues constituyen una variable de enorme incidencia en el desempeño organizativo.

Por ello, las firmas deben invertir recursos en encauzar procesos de motivación y formación -en sentido amplio-, con objeto de que los individuos adopten una predisposición positiva a la hora de involucrarse en las actividades y estrategias corporativas. Como indica Masiello (1988, p.88), un síntoma palpable del logro de esta meta se exterioriza en el hecho de que "cada uno en la organización hable con el resto de las necesidades de los clientes". El papel de la dirección general en esta tarea se nos antoja de vital importancia.

Así, en caso de optar por un proceso de socialización, parece más aconsejable que su impulso provenga de la cúspide del organigrama organizacional, frente a la posibilidad de que la bandera sea enarbolada por un departamento o área concreta, insistimos, por muy relevante que sea el papel de éstos en el proceso de toma de decisiones.

Y esa voluntad manifiesta a la que hemos hecho referencia, deberá estar previamente arraigada en la dirección general -requisito sine qua nom- y medida en términos de compromiso organizacional, es decir, de actitudes y comportamientos.

Consolidadas las bases y alcanzado este punto, podrá ser irradiada a todos los estamentos y niveles corporativos, permitiendo a los empleados de una firma sentirse identificados plenamente con las metas y valores de su empresa, y estando en disposición de efectuar un esfuerzo integrado en favor del logro de sus objetivos (Kelley, 1992).

Es posible encontrar investigaciones desarrolladas en este campo que discurren en la línea apuntada (Saxe y Weitz, 1982; Dunlap, Dotson y Chambers, 1988; Williams y Weiner, 1990). Dichos trabajos han venido a señalar que la socialización de los individuos, emanada de la alta dirección, tiene un impacto positivo sobre las percepciones del clima laboral, los niveles de motivación y el compromiso organizacional, en aras de la mejora de los resultados y, por supuesto, en pro de la implantación del modelo de gestión más adecuado para el entorno de la empresa.

En este sentido, y por su propia lógica, no parece posible dudar de la elevada responsabilidad de la alta dirección en dicho proceso, así como del riesgo que ello supone. En cualquier caso, la recompensa por la meta a lograr parece clara: que los actores de una firma aprecien los valores de la misma, desarrollen las habilidades necesarias para operar en el seno de un equipo multidisciplinar -y no sólo comercial-, comprendiendo y asumiendo las expectativas de la empresa para con su trabajo (Menon, Jaworski y Kohli, 1997).

De este modo, estarán en condiciones de adquirir el conocimiento indispensable - vía recepción de información interna y externa- para interactuar con el resto de los individuos que conforman su sistema social: ambiente interno, macro y micro entorno, destacando en este último la inquietud que debe despertar el cliente. Y ello, de forma sistemática y continua, pues como indican Varela, Río y Benito (1994, p.201), "a largo plazo, todos los entornos son inestables, y la mayor o menor orientación al mercado no debería estar condicionada por elementos coyunturales, sino integrarse en la cultura organizativa".

La no consecución de este objetivo tiene, en palabras de Lichtenthal y Wilson (1992, p.200), un elevado precio para la firma: "si cada persona funciona sólo dentro de las normas y criterios de su departamento, estos grupos continuarán logrando su función primaria a un coste marginal innecesario para la organización".

### 1.3.2. CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA DE LAS POSTURAS DE GESTIÓN.

Quizás podamos ahora justificar mejor las matizaciones efectuadas a las distintas orientaciones de los negocios analizadas en este mismo capítulo. Autores como McGee y Spiro (1988), Roberts (1990 y 1991), McKenna (1991), Llonch (1993), Martín (1993), Schnaars (1994) ... entre otros muchos, han tratado de moderar discursos anteriores, de ampliar los cimientos de las fórmulas de gestión en un intento por amoldar los mismos a la inexorable transformación del entorno. Y aunque carecemos de datos objetivos para emitir una opinión, creemos que este es el camino.

Lejos de cualquier maximalismo, se han esforzado por interpretar la esencia de los enfoques 'interioristas', es decir, hacia dentro de la empresa, junto con iniciativas y acciones que tienen su diana en el exterior, incluso sin dejar muy claro -en ocasiones- el carácter prioritario de unas y otras. La discusión ya no se mide porque las miradas se centren en el producto, en el proceso de producción, en la venta, en el departamento o función de marketing, ... la OM va a entender que todas las áreas son importantes y que esta conjunción de fuerzas facilita la percepción de la organización como un ente único.

Por tanto, si bien el marketing -y sus directivos- están presentes de forma significativa en ambas orientaciones, no es menos cierto que la OM puede facilitar un carácter más integrador, un talante más corporativo. De este modo, consigue un doble objetivo: por un lado, relega a segundo término el papel sobresaliente de funciones o áreas determinadas, más destacables en otras orientaciones (Fullerton, 1988); y por otro, salva postulados anteriores -matizados por algunos autores como errores-, a la hora de considerar independientes la forma de comercializar los productos y el resto de funciones y tareas del negocio (Hutt, Reingen y Ronchetto, 1988).

Todo ello sólo puede redundar positivamente en los logros de las compañías; de hecho, ciertas investigaciones (Ruekert, Walker y Roering, 1985; Ruekert y Walker, 1987a y 1987b; Piercy, 1989; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996) han venido a refrendar la premisa contraria al postulado de la independencia, estableciendo una correlación positiva entre las relaciones interdepartamentales, por una parte, y la calidad de la oferta, la eficacia y la eficiencia, por otra.

En otro orden de cosas, si bien a tenor de las ideas expuestas, no entendemos que la discusión deba centrarse en el hecho -por otro lado, cierto- de que las relaciones con los clientes, la satisfacción de los mismos, la calidad percibida por éstos y la obtención de resultados sea una responsabilidad de todos los miembros de la organización (Gummesson, 1991). Al contrario, difícilmente podrían argumentarse premisas y valoraciones contrapuestas, pues todos los empleados, en mayor o menor grado, influyen directa o indirectamente en las relaciones con los clientes, y sus actitudes deben ir encaminadas en esta dirección (Webster, 1992; Kotler, 1994).

Así, nada menos cierto que, desde este punto de vista, el conjunto de individuos lleva a cabo actividades, denominadas tradicionalmente, de marketing. Como indica Burnett en el prólogo de la obra *Marketing Management*, "en una buena organización, no es posible saber quién está trabajando en el departamento de marketing; todos los individuos de dicha organización llevan a cabo tareas y toman decisiones que tienen por objetivo el impacto en el cliente" (Kotler, 1988, p.III). Al mismo tiempo, McKenna

(1991, p.38) agudiza aun más el discurso cuando afirma que "el marketing sea tarea de todos, de que el marketing lo sea todo y todo sea marketing".

En cualquier caso, parece claro que de todos los individuos de la organización, la fuerza de venta representa el instrumento que, a modo de ariete, más contundentemente actúa sobre los clientes, más estrecha relación mantiene, y en su caso, con mayor arraigo puede detentar el enfoque de venta. Por ello, no debiera sorprender que la dirección, al menos en los primeros compases del proceso, centrara sus esfuerzos de socialización sobre este colectivo (Siguaw, Brown y Widing, 1994), para fijar la vista en el largo plazo, pero sin descuidar el corto.

Y si ampliamos el campo de estudio, abstrayéndonos del análisis individual y considerando las relaciones entre empresas, cuando nos detenemos a observar la mecánica de los canales de distribución, podemos llegar a encontrar más de lo mismo. Si las compañías sólo tienen ojos para mirarse a sí mismas -tal y como subyacía en los enfoques del productor y de la venta-, las dificultades no tardarán en surgir.

En este sentido, se ha vertido mucha tinta tratando de explicar la problemática derivada de los conflictos en el seno del canal. Y la conclusión más generalizada tiende a resumirse en la siguiente expresión: cuando todas las organizaciones implicadas tienen por norte la satisfacción del consumidor final, es decir, cuando todo el sistema se orienta hacia este objetivo -que no es otro que el que propugna el concepto de marketing-, la tensión se reduce, favoreciéndose la cooperación (Martín, 1993).

Determinados trabajos (Ganesan, 1994; Weitz y Jap, 1995; Wilson, 1995) han apostado por esta interpretación. Aunque son conscientes de que sus investigaciones no son sino el primer estadio en la búsqueda de un modelo más generalizable, apuntan que si la satisfacción del consumidor final es la meta de fabricantes y distribuidores, el éxito en el canal parece estar asegurado, obteniéndose en todos los niveles mejores relaciones y, por ende, mayores resultados (Trespacios *et al.*, 1997), así como una visión más amplia de su responsabilidad en el seno de la sociedad en la que interactúan. Por ello, la OM se erige como una inmejorable vía para reducir el conflicto.

Hemos aludido anteriormente, si bien de modo implícito, a la necesidad manifiesta de que todos los individuos de la organización posean un amplio conocimiento sobre los aspectos y circunstancias que acontecen en el interior y en el exterior de la firma. Justificábamos esta premisa en las relaciones que todos mantenían con los clientes y en la imagen sin fisuras, como un todo, que debía mostrar la empresa.

En aras de alcanzar esta meta, está claro que el marketing -a través de su correspondiente Sistema de Información- está llamado a ejercer de actor relevante en la captación, el tratamiento y la interpretación de los datos pertinentes que emanan del entorno, e incluso de aquéllos de naturaleza interna. Una revisión, incluso somera, de la literatura al respecto permitiría constatar este hecho.

Y el propósito puede resultar ahora más claro: servir de vivero al proceso de toma de decisiones para planificar una respuesta conjunta y acorde a los deseos y percepciones de los clientes, enfatizando el valor de éstos (Selnes y Wesenberg, 1993; Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997). No obstante, debemos matizar estas palabras, pues en caso contrario corremos el riesgo de caer en un círculo cerrado, es decir, primero enfoque total y después preeminencia del marketing, de modo que vuelta a empezar.

Como hemos dado a entender, la óptica de OM va a propugnar que la generación de información, de inteligencia, del mercado debe ser responsabilidad de toda la organización. En este sentido, se recalca la necesidad de impulsar la captación de la misma utilizando cualquier tipo de procedimiento, incluyendo los informales, es decir, aprovechando cualquier contacto del personal de la organización con los agentes del mercado. Por su parte, el Sistema de Información de Marketing emplea, básicamente, métodos formales para tal fin, de aquí que constituya una herramienta importante del enfoque de OM.

De este modo, aumenta el saber de la organización acerca de su entorno y favorece el logro de la anticipación y la adaptación (Slater, 1996). No obstante, y como ya hemos dejado patente, se requiere una cultura organizacional basada en la voluntad y



el deseo de aprender de las experiencias de otros (Day, 1991), incluso cuando éstas contradigan valores y creencias propios.

Al mismo tiempo, y no menos importante, se debe inculcar una cultura en pro de diseminar, de compartir esa información -factor crítico, crucial (Desphande y Zaltman, 1982)- por todas las áreas y funciones de la organización, en pro de constituir la denominada 'memoria organizacional' (Sinkula, 1994), a partir de las normas y reglas -flexibles y específicas para cada caso- que sirven de pauta a su tratamiento e interpretación.

Con ello, favorecemos el trabajo efectivo a todos los actores de la misma -aquéllos que influyen en las relaciones con los clientes- y, al mismo tiempo, garantizamos un clima propicio para el logro de mejores resultados. En suma, se trataría de hacer partícipe el conocimiento de la información (Moorman, 1995), y en esta línea, tal y como afirma Rivera (1998, p.43), "la Orientación al Mercado debe considerar a los trabajadores como el primer cliente de la empresa".

Hutt, Reingen y Ronchetto (1988, p.17) apuestan igualmente por esta meta, enfatizando que "los esfuerzos deben enfocarse también en alimentar la comunicación entre el personal comercial y el resto de individuos de la compañía". Por ello, el conocimiento que detentaban algunos miembros de la organización -bajo un enfoque parcial- debe dejar paso a la generalización del mismo, para mejorar las actuaciones de toda la plantilla y favorecer una impronta única.

De la misma forma, Wind (1981) ha subrayado la naturaleza de la interdependencia entre marketing y el resto de las funciones empresariales. Ruekert y Walker (1987) aportan un modelo para evaluar la naturaleza de las relaciones entre el personal comercial y el de otras áreas funcionales. Shapiro (1988) se muestra partidario del logro de una comunicación y coordinación efectiva mediante la superación de las fronteras y barreras interdepartamentales, como una forma de desarrollar una orientación hacia el consumidor. Masiello (1988) concluye en su estudio que la mayoría de los empleados no sabía cómo trasladar sus responsabilidades en materia funcional -

bajo una óptica tradicional- a las acciones de respuesta a la información recabada en el mercado. Podríamos continuar, pues la relación es mucho más extensa, pero no deseamos distraernos del propósito que nos mueve.

Sólo nos resta destacar que, bajo esta lógica, y tal y como describíamos el contexto económico en la introducción, dicha información -y, por ende, el departamento de marketing- aumentará su valor a medida que el grado de incertidumbre del entorno crezca (Llonch y López, 1999), disminuyendo el grado de ambigüedad de las empresas a medida que mejore el proceso de comunicación interna (Singh, Verbeke y Rhoads, 1996).

Con independencia de los recursos -económicos, materiales y humanos- necesarios para desarrollar un sistema de captación, tratamiento y diseminación de la información, y una vez asumida esta necesidad por la dirección de la compañía, ésta parece enfrentarse a un nuevo dilema. Nos referimos a los argumentos de Payne (1991, p.4), cuando sostiene que "las organizaciones sólo obtienen respuestas a las preguntas por ellas formuladas".

Este autor trata de subrayar una situación que define de cierto carácter endogámico, pues la dirección y el sentido de las cuestiones, así como la metodología a emplear, deben ser definidos previamente por la organización, sesgando el marco de la respuesta -cualitativa y cuantitativamente- y, con ello, el ámbito de la información.

De este modo, las firmas podrían asumir distintas orientaciones 'interioristas' en el seno de sus negocios -producto, venta, ...-, y sin embargo, justificar el hecho mediante una causa distinta al desarrollo natural, esto es, que se ajusta a los deseos de los clientes. Este punto de vista ayudaría a explicar algunas de las prácticas empresariales detectadas y a las que aludimos cuando efectuamos el análisis comparativo (Kiel, 1984; McGee y Spiro, 1988; Roberts, 1990 y 1991; McKenna, 1991; etc.), si bien pusimos de manifiesto de modo explícito que ésta no era la filosofía que movía la totalidad de dichas aportaciones.

En nuestra opinión, el simple hecho de sustentar una decisión maquillando las razones que la han determinado, no debe engañar a nadie. Al mismo tiempo, escapa a nuestro entender la simple posibilidad de que una compañía se plantee obtener menos información y/o de peor calidad que la realmente necesaria para tomar sus decisiones, para intentar garantizar su supervivencia, su independencia. Francamente, se nos antojan como razonamientos endeble, ni siquiera auspiciados por la intuición o la experiencia, y fuera de toda lógica empresarial.

Entendemos que el problema descrito nace como consecuencia de una limitación consustancial al propio proceso de investigación, característica de las ciencias sociales, y no exclusiva de las empresas, sino que afecta también al orden académico. Somos de la idea de que incluso la información autónoma, esta es, aquélla que recibe la empresa sin haber invertido ningún esfuerzo ni recurso en obtenerla, puede llegar sesgada, tergiversada, pues la fuente y el canal empleado influyen en estas cuestiones.

En cualquier caso, la retroalimentación continua sirve de medicina a los problemas genéticos del proceso de investigación, pues permite controlar la eficacia de las decisiones tomadas e implantadas, y por ende, la conveniencia, la precisión, la pertinencia, la exactitud, la validez, ... de la información que ha servido de base para alcanzar dichas decisiones.

Y aunque nos apartaríamos de nuestra finalidad si nos detuviésemos a discutir, incluso fugazmente, el estado de la cuestión, cabría preguntarnos qué ocurriría si el académico y el directivo tuviese claro el problema a resolver y su solución a medida, es decir, si los pasos específicos que debía dar y el método a seguir en cada situación concreta fueran del todo nítidos.

En este sentido, los hombres de empresa seleccionan y procesan la información de forma diferente, y por ello, el contenido y la estructura del modelo que representa a la misma puede variar (Varela, Gutiérrez y Antón, 1998). No obstante, no entendemos que se trate de una acción manifiestamente voluntaria, y en todo caso, el propósito que mueve a esos individuos a establecer estos modelos mentales siempre estará presidido

por criterios de eficacia y eficiencia, orientados a la mejora de sus decisiones y actividades empresariales.

Como no escapará al lector, parece obvio que las ideas conducentes al conocimiento del entorno a cargo de todos los individuos de una firma constituyen un bloque importante en la comprensión del concepto de OM. De hecho, hemos dedicado buena parte de este epígrafe a subrayar su necesidad, su justificación en el marco de la implantación de la filosofía de marketing.

Ello no es óbice para afirmar que se trata de una premisa poco novedosa, aunque la literatura académica continúe prestándole especial atención. Por tanto, su papel relevante en este enfoque no proviene del hecho en sí; más bien, de su integración en el modo de plantear los negocios y de la necesidad de que impregne a todos los estamentos de la organización (Dreher, 1993).

Así, la esencia que subyace en dichas ideas fue descrita por Cyert y March (1963) hace casi cuarenta años, y posteriormente, marcó un hito importante su desarrollo y aplicación en la obra de Myers, Massey y Greysier (1980), bajo las recomendaciones efectuadas en la época por la *American Marketing Association* y el *Marketing Science Institute*. Posteriores aportaciones, a lo largo de las dos últimas décadas, han avanzado en su sistematización, priorizando el porqué de los hechos frente a la simple descripción de los mismos (Deshpandé y Webster, 1989), y convirtiéndose en una herramienta fundamental en la forma de concebir los negocios.

Volviendo al papel de la dirección general en esta óptica, y después de múltiples reflexiones y comentarios al respecto, no estamos seguros de la viabilidad, del éxito -al menos con carácter general- de la implantación de una filosofía, de un proceso de cambio cultural, de una estrategia global ... que emana del departamento -o función- de marketing, y que debe ser asumida y -quizás lo más complejo- puesta en práctica de forma integrada por todos los individuos pertenecientes a la firma.

Desde esta perspectiva, Hughes (1986, p.5) subraya que "el enfoque orientado al mercado conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional", de forma que la aplicación de este concepto va a derivar en una serie de decisiones sobre la oferta. Estas decisiones deben asentarse inexcusablemente en la comprensión global de las necesidades y deseos de los clientes, y articularse desde el más alto estamento de la compañía. Por ello, las actividades de la firma deben organizarse bajo el principio de utilidad -término que subyace en los elementos de la definición de marketing de la AMA (Martín, 1993)-, para que se dirijan íntegramente al mercado y se pueda medir de forma directa su impacto sobre los resultados.

Concepto de marketing, oferta, deseos de los clientes, utilidad, ... insistimos que no vienen a estas páginas en calidad de ideas nuevas; al contrario, se trata de premisas que como los buenos vinos han ido madurando y envejeciendo con el paso de los años. Su nueva posición en la perspectiva del negocio y su articulación como pieza fundamental en el engranaje de la OM les confieren un valor muy significativo.

A título de ejemplo, Felton (1959) postuló hace más de cuarenta años la necesidad de un marketing integrado e integrador del resto de las funciones empresariales, como clave para el éxito empresarial en los años siguientes. Su brillante aportación permitió la discusión y la apertura de nuevas líneas de investigación, tal y como indicamos al comienzo de este epígrafe. Sin embargo, la experiencia empresarial ha demostrado que este modelo, aun siendo válido en muchos casos -se trata, obviamente, de un producto de su época- no daba respuesta a todas las situaciones, ni siquiera en los supuestos más optimistas planteados en su investigación.

En la misma línea, aunque más de una década después, McNamara (1972) matiza estas palabras, subrayando la coordinación e integración de todas las funciones empresariales como requisito básico en el proceso de asunción del concepto de marketing. En su trabajo, concluye que aquellas organizaciones industriales que han sido capaces de alcanzar este logro se sitúan en mejores condiciones para alcanzar mayores resultados, aunque no deja claro qué área o áreas concretas podrían asumir la responsabilidad de la integración.

Finalmente, en el ocaso del decenio de los 80, Shapiro (1988) mantiene un cierto alineamiento de bases, amplía los términos de su concepción y concluye que los resultados de una organización pueden mejorar en tanto ésta se decida a emplear la trilogía denominada "las tres C's: comunicación, coordinación y compromiso".

La visión pausada de estos trabajos nos permite establecer que el fondo de la cuestión, esto es, el objetivo de adoptar el concepto de marketing permanece -en esencia- invariante, careciendo el modo, el método de trabajo de un carácter universal, generalizado, y erigiéndose por tanto en la llama que mantiene viva la mecha del debate. La figura 2 trata de resumir esta evolución, en un intento por mostrar los pilares de la OM.

Figura 1.2: Evolución del concepto de marketing



Fuente: Elaboración propia

Por esta razón, Orientación al Marketing y Orientación al Mercado no pueden ser sinónimos, no pueden asentarse exactamente sobre los mismos cimientos, ni pueden tener el mismo significado, porque es posible observar -como ya pusimos de manifiesto- no ya matices, sino rasgos distintivos.

El cambio en la percepción de los términos e ideas apuntadas no representa sino el resultado natural de la evolución de los grupos y agentes sociales. De hecho, las investigaciones no han hecho más que comenzar. Por ello, la gestión bajo la óptica de OM tampoco puede globalizarse o institucionalizarse -porque no responde a un patrón de conducta y comportamiento encorsetados-, aunque cabría preguntarnos cuántos modelos aplicables a sistemas sociales reúnen realmente este carácter.

Sin embargo, las organizaciones han tenido que asumir riesgos y tomar determinaciones; todo, menos mostrarse pasivas, ajenas a los acontecimientos externos. Como indicábamos, las reglas del juego han cambiado de modo considerable, a causa de la transformación de los órdenes social y económico, y con ello se ha planteado la necesidad de actitudes y comportamientos empresariales más afines al proceso de adaptación o de anticipación al entorno cambiante.

#### **1.4. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS AL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO.**

Las últimas ideas expuestas parecen apuntar las enormes dificultades que encontraríamos si planteásemos el estudio de la OM bajo una perspectiva funcional tradicional (Slater y Narver, 1994b). De hecho, para Wilson (1992, p.210), uno de los mitos actuales más peligrosos consiste en creer que "la existencia de un departamento de marketing asegura la orientación al mercado", pues el resto de funciones se inhibiría de estas cuestiones, atribuyendo la responsabilidad al área comercial. En nuestra opinión, cualquier modelo de gestión que se implante en las organizaciones debe estar por encima de planteamientos funcionalistas, pues las firmas deben comportarse como entes únicos.

El trabajo de Walker y Ruekert (1987) también apunta en esta línea. Las implicaciones directivas propias del diseño y la implantación de un enfoque de gestión total no siempre son asumibles por los responsables de marketing, pues su papel en la organización se antoja limitado para llevar a cabo estrategias de negocio. Si bien su aportación es imprescindible y sumamente relevante, su perspectiva puede no responder a una óptica de carácter global.

Bajo este punto de vista, la OM podría estudiarse desde la perspectiva sistémica. Un sistema puede concebirse como "un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados al logro de uno o varios objetivos" (Ortigueira, 1984, p.1). De este modo, la función a desempeñar por cada una de las partes identificables en la empresa orientada al mercado sería un aspecto más a tener en cuenta.

Algunos trabajos han insistido en la puesta en cuarentena de aquella perspectiva funcional o clásica. Mientras que el departamento o función de marketing puede no tener un peso importante en el seno de algunas empresas, la filosofía de marketing -la adopción del concepto- puede estar más extendida, concediéndole dichas compañías una importancia significativa a la adaptación estratégica de sus ofertas, así como al conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes (Trespacios *et al.*, 1997).

En este marco, la OM trasciende la dimensión -o dimensiones (Morello, 1993)- de marketing, pues los tradicionales paradigmas de esta disciplina no parecen acoplarse a los requisitos del momento empresarial (Achrol, 1991).

Tampoco creemos aportar nada novedoso si afirmamos que en los 90, el propio marketing no puede percibirse como una función, ni como un conjunto de funciones, ni siquiera bajo un enfoque únicamente transaccional (Tuominen y Möller, 1996; Willenborg, Alsem y Hoeckstra, 1998). Al contrario, tiene que articularse como un modo, una forma de desarrollar y propulsar los negocios, y para ello es especialmente relevante cultivar las adecuadas actitudes (Söderlund, 1996). De este modo, dicha disciplina -como otras- contribuye y aporta significativo valor al desarrollo de la OM.



A nuestro juicio, esta contribución podría resumirse en los siguientes términos: "el marketing tiene un papel esencial en fomentar un conjunto de valores y creencias donde el consumidor constituya el eje central de todas las decisiones que se toman en una empresa" (Vázquez y Trespalacios, 1997, pp.157-158). Y bajo este planteamiento, la OM se erige en filosofía corporativa, en el modo de manejar y pilotar los negocios atendiendo a estos esquemas, pues "la cultura de la empresa tradicional no conduce a nutrir un clima en el que se desarrollen mentes e ideas" (Achrol, 1991, p.86).

El marketing, pues, debe abandonar todo horizonte de corto plazo y poner sus miras en el largo. Como ha propuesto Grönroos (1994), la concepción transaccional del marketing -entre las que resalta la definición de la AMA de 1985- debe dejar paso a un punto de vista relacional, donde el establecimiento y la continua mejora de las relaciones con los clientes son objetivos clave para la organización.

Algunos trabajos empíricos parecen constatar esta idea. Así, Willenborg, Alsem y Hoekstra (1998) realizan un estudio para tratar de medir y comparar el modo de gestión de una muestra de 354 empresas holandesas. Entre sus conclusiones, destacan las diferencias entre las actitudes de las compañías orientadas al marketing -desde la órbita tradicional- y aquellas otras focalizadas al marketing relacional. No cabe duda que las segundas se encuentran más cercanas a la OM que las primeras.

Suscribimos las palabras de Trustum (1989) cuando destaca la importancia de la relación entre, por una parte, el concepto de marketing y su implantación en la firma, y por otra, las funciones de marketing. De este modo, además de la investigación comercial y de la planificación y ejecución de las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, se requiere la comprensión del balance entre los objetivos organizacionales, los recursos y capacidades, y las demandas exigidas por el mercado.

En definitiva, podríamos incurrir en un grave error si cayéramos en la trampa de pensar "que el departamento de marketing es todo lo que hace falta para orientar una firma al mercado, haciendo caso omiso de la importante contribución que hacen otros

departamentos a una buena política de marketing, a pesar de que sus funciones no estén relacionadas aparentemente con él" (Wilson, 1992, p.210).

Por ello, este enfoque se erige como un planteamiento para toda la organización, eminentemente sinérgico por tanto, y adquiriendo carácter estratégico como consecuencia de la influencia de la dirección estratégica, que lógicamente converge y se transmite a partir de la dirección general.

Sus postulados, aunque como ya hemos indicado giran en torno al marketing -en su vertiente básicamente relacional-, reciben valor y se nutren del caudal de las aportaciones de otras teorías, tales como la de recursos y capacidades, cultura organizativa, aprendizaje organizativo, responsabilidad social, teoría de la firma ... (Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995; Hunt y Morgan, 1996; Bigné, 1997; Woodruff, 1997; Hurley y Hult, 1998; Baker y Sinkula, 1999).

En este sentido, no debe extrañar la posibilidad de incluir el término 'intensidad de OM', es decir, de afirmar la existencia de firmas más o menos orientadas al mercado (Jaworski y Kohli, 1993) -aseveración que matizaremos en el planteamiento de nuestro estudio empírico-, pues dicho enfoque se haya expuesto a la influencia de una serie de factores moderadores, de naturaleza endógena, tales como experiencia, dimensión, habilidades, etc.; así como exógena, donde destacan intensidad competitiva, dinamismo o turbulencia del entorno, evolución tecnológica, ... (Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 1998), los cuales gradúan el nivel de OM de las mismas.

De hecho, la literatura estratégica se desenvuelve en esta dinámica, esto es, prestando atención a las variables controlables por la organización y a aquellas otras ajenas a la misma, ambas como factores explicativos del nivel de desempeño alcanzado.

De la misma savia se ha impregnado el *Marketing Science Institute* (1990, 1992, 1994), trasladando la discusión a sus prioridades de investigación para la década de los 90. Aunque la OM sigue gozando de máxima importancia en el *ranking* de recomendaciones a estudiar, la relevancia se centra ahora en su medida -más que en su

concepto-, sus distintos niveles y sus relaciones con los indicadores de rendimiento económico.

Tampoco se descuida la interacción con aspectos tales como la gestión de la calidad total (TQM) (Dean y Bowen, 1994), entendiéndose esta última como el resultado de integrar "el comportamiento condicionado por la tecnología y el comportamiento condicionado por el mercado" con el objeto de "converger en una misma meta: calidad percibida por el cliente y satisfacción del cliente" (Mohr-Jackson, 1998, pp.109-110).

En este sentido, se entiende y resalta el valor del cliente -en sentido amplio y a largo plazo- como componente dominante (Woodruff, 1997, p.139; Parasuraman, 1997, p.154), como factor relevante en la justificación de la existencia de la firma (Slater, 1997, p.166), si bien como sabemos, el cliente constituye también para el enfoque de marketing el centro neurológico de toda la actividad empresarial.

Por ello, se insiste en subrayar la diferencia entre OM y función de marketing (MSI, 1992, p.5), en un intento por consensuar la distinción entre ambas orientaciones. Aunque se puede percibir cierto avance en este sentido, aún es posible encontrar en la literatura académica trabajos de investigación donde ha sido sustituida la palabra 'mercado' por el término 'marketing', permaneciendo invariable el cuerpo de conocimiento que subyace tras el concepto (Parkinson y Chambers, 1998), lo que nos indica -como hemos venido apuntando- que el debate sigue abierto.

Los autores fieles a esta distinción mantienen que la organización orientada al mercado debe responder a las exigencias de los clientes, anticipándose a las condiciones de cambio y turbulencia de los mercados -aspecto básico para alcanzar el éxito- (Glazer y Weiss, 1993; Llonch, 1996), y adquiriendo competencias y capacidades para ofrecer un valor superior a aquéllos (Slater, 1996).

Como sostiene Lambin (1995a, p.11), este enfoque implica "crear con provecho un producto o servicio que representa, para el comprador, un valor superior a las ofertas

de la competencia", que como observamos, no es sino la implantación del concepto, de la filosofía de marketing. Así pues, se trata de asumir el concepto de 'valor de la oferta' como clave en la generación de resultados. De este modo, parece obvio que hacemos referencia al fin perseguido por toda la firma, por todos los individuos, y no sólo por el departamento comercial.

En este marco, la componente filosófica del marketing, esto es, el marketing como filosofía de los negocios, resalta que la subsistencia de la empresa -y no de uno de sus subsistemas- está relacionada con el hecho de que ésta logre satisfacer las necesidades reales de sus clientes (Anderson, 1982). Para ello, debe encauzar adecuada y rentablemente todos los recursos de la organización, sin olvidar el largo plazo y las acciones de la competencia, con el objeto de "alcanzar más eficientemente los objetivos de la empresa" (Varela *et al.*, 1996, p.115).

Precisamente, y sólo como avance de comentarios ulteriores, hemos de indicar que algunos autores (Hunt y Morgan, 1995; Tuominen y Möller, 1996) establecen el principal cariz diferenciador entre OM y óptica de marketing en el hecho de que para la primera, cliente y competencia poseen la misma importancia de cara al logro de los objetivos organizacionales; mientras que para la segunda, la monitorización se focaliza en el cliente, y la competencia -por sí misma- pasa a un plano inferior.

Esta relevancia de la competencia va a emanar, a su vez, de la relatividad del término 'satisfacción' de necesidades y deseos de los clientes. Como ya hemos dejado constancia, la percepción de utilidad en las ofertas por parte de los individuos no se produce de forma aislada, sino por comparación con otros bienes sustitutivos o alternativos. De aquí que no baste la orientación al cliente -y por consiguiente, no sean sinónimos-, sino que sea necesario ampliar este enfoque hacia planteamientos estratégicos que subrayen de forma nítida el papel que juegan los competidores. De este modo, "a medida que la intensidad competitiva en el mercado se hace patente, la organización tratará de conciliar ambas orientaciones (al consumidor y a la competencia), adoptando un enfoque hacia el mercado" (Vázquez y Trespalacios, 1994, p.44).

Como consecuencia del contenido de estos párrafos, no parece posible simplificar el asunto planteando la pregunta sobre si una empresa está o no orientada al mercado. Aunque más adelante abordaremos con detalle esta cuestión, creemos sumamente interesantes las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) y Liu (1993) acerca de la lógica de la disyuntiva. Para estos autores, el nivel a que una compañía implanta el enfoque de OM depende de una serie de factores organizativos, sobre los que inciden otros de naturaleza externa.

Así, la intensidad de las acciones competitivas, el grado de preocupación por las necesidades y deseos de sus clientes, la dinámica interdepartamental, el sistema organizativo, ... se hallan moderados por variables de índole externo. Precisamente, y como veremos, algunos de estos factores constituyen parte del concepto de OM (Varela, Río y Araujo, 1994).

Las ideas vertidas en páginas anteriores nos llevan a concluir que no existe un único modelo de gestión basado en la OM; al contrario, la versatilidad del enfoque amplía las posibilidades de diseño e implantación, de aquí que las prácticas empresariales y las investigaciones académicas dejen entrever distintos esquemas (MSI, 1994). Aunque la esencia sea única (McCarthy y Perrault, 1996), los diseños pueden responder a un variado abanico de formas.

Al mismo tiempo, como sostiene Söderlund (1993b), las distintas concepciones que las corrientes de investigación han otorgado a la OM provienen más de la revisión de los trabajos sobre sus efectos en la organización y sus resultados, que de la existencia de un cuerpo de conocimiento que dibuje nítidamente el perfil de dicha óptica. De esta guisa, la conclusión más evidente que hemos podido observar radica en la priorización de las escalas de medida de la OM (Verhees, 1998), pues la proliferación de trabajos de investigación en esta línea, al menos así nos lo sugiere. Por ello, según la perspectiva que de esta óptica asumamos, podremos estar midiendo magnitudes que no representan exactamente el mismo fenómeno, incluso aunque el esqueleto coincida.

El fin último de cualquier empresa se traduce en sus resultados. Si como parece probado, la OM reporta ventajas competitivas sostenibles a las empresas que actúan bajo este enfoque, y ello se traduce en la obtención de mayor rendimiento, cabría formularnos una serie de preguntas tales como dónde se encuentra el punto muerto del nivel de OM; a partir de qué grado en su escala de medida se obtienen rendimientos positivos; si pudiésemos representar gráficamente OM y rentabilidad, a partir de qué nivel mostrarían comportamientos asintóticos; ... Se trata de cuestiones sobre las que es necesario seguir investigando, y que hoy día no tienen una única respuesta.

Los trabajos exploratorios difícilmente son extrapolables a cualquier situación o escenario. La OM no es una excepción, pues carece de modelo universalmente aceptado, aunque lejos de erigirse en motor de la investigación, distrae la concentración y el esfuerzo, plasmándose en la literatura académica. Así, a modo de ejemplo, Santesmases (1996b, p.681) apunta que la OM "supone, básicamente, la aplicación del concepto de marketing, junto con la existencia de otras condiciones", si bien no explicita a qué condiciones se refiere.

Lógicamente, no se trata de un rasgo de la literatura actual. Este carácter de indefinición, que emana precisamente de la falta de asunción general del concepto de marketing -como sabemos-, no es algo nuevo. Diez años antes, Shapiro (1988, p.119) ya sostuvo que el término OM representaba "un conjunto de procesos que alude a todos los aspectos de la compañía; se trata de un gran pacto". Y aunque en el mismo trabajo concluye una definición -que trataremos a continuación-, creemos que la cita del autor es, *per se*, sintomática de la concreción aludida.

En definitiva, se asume que la OM no sólo responde a una dimensión cuantitativa, al existir distintas graduaciones en su implantación, sino que también conlleva una vertiente cualitativa, por cuanto es posible diseñar diferentes modelos de gestión -incluso bajo estructuras similares (Ruekert, Walker y Roering, 1985)- que se sitúan dentro del enfoque.

Como ya hemos dado a entender, "si la empresa desea crear valor para sus mercados, su coordinación y respuesta organizacional debe estar basada en la información proveniente de los mercados, y de las variables que puedan afectar su satisfacción" (Rivera, 1998, p.53), y como sabemos, estos factores no responden a ningún patrón concreto.

Es el principio de 'soberanía del consumidor' el que establece la pauta a seguir para responder a una serie de cuestiones básicas, centradas en qué y cómo producir y distribuir. Serán, pues, las percepciones y preferencias de los clientes, plasmadas en sus decisiones libres e individuales, las que configuren la demanda que a su vez determinará la oferta. Y la aplicación práctica de esta filosofía dará lugar a la bifurcación de dos grandes troncos íntimamente relacionados entre sí: el marketing estratégico y el marketing operativo.

Llegado este momento, creemos estar en disposición de profundizar en el concepto de OM, aunque quizás deberíamos emplear el plural para referirnos a dicho término. Los párrafos anteriores, sin ánimo maximalista ni exhaustivo, han pretendido presentar aquellas ideas y comentarios que más influencia han podido tener en la formación de este modelo de gestión, y ello mediante una breve revisión de ciertos trabajos desarrollados durante varias décadas.

La semilla se ha constituido a partir de la definición de marketing, concretamente la aportación de la AMA de 1985. Sin embargo, su falta de universalidad ha restado concreción y ha desdibujado el semblante del contenido de la OM.

Su comparación con otras orientaciones se ha prestado a intentar delimitar aquello que escapa a las lindes de esta óptica, si bien la defensa moderada de los modelos ha acercado las posturas y, obviamente, ha restado nitidez. No obstante, y curiosamente, ha reforzado la candidatura de la OM a ocupar un lugar importante en el elenco de enfoques de gestión, por la tendencia convergente apuntada.

En ningún instante hemos tenido voluntad por categorizar los enfoques siguiendo una perspectiva cuyo final desembocaría en la existencia o no de validez, en un resultado dicotómico, esto es, correcto o incorrecto. Más bien al contrario, nos hemos dejado llevar por los dictados de ese juez llamado evolución, con la intención de poner de manifiesto -aunque de forma somera- el inexorable rumbo del entorno, de los escenarios donde las empresas operan, de las exigencias de los agentes y sistemas con los que interactúan, ... que son en definitiva los fenómenos que fuerzan los cambios en la manera de desenvolverse de los negocios.

### **1.5. EL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO.**

Las ideas y planteamientos vertidos anteriormente han sido modelizados a partir de varios trabajos, cuya finalidad se ha centrado en tratar de conceptualizar la OM y, con ello, establecer su medición.

Como hemos venido sosteniendo, la existencia de distintas representaciones de una misma realidad obedece a la ambigüedad, e incluso poca operatividad, del concepto de marketing. Aunque nadie plantee la validez de la filosofía contenida en el mismo, las dificultades para su implantación no dejan lugar a dudas. Esta falta de unidad de criterio, alumbra y anima a los investigadores en la búsqueda de un constructo que fundamente el contenido teórico del concepto, y cuya aplicación permitiera un amplio consenso sobre la OM.

Vamos a referir en estas páginas las aportaciones que consideramos más interesantes de cara a profundizar en el significado de este enfoque. Aunque muchas de ellas se ciñen al mismo patrón, han sido los matices, el sentido o el significado de los términos empleados los que nos han impulsado a incluirlas.

La tabla 1.3, que sigue un orden simplemente cronológico, trata de mostrar estas aportaciones. Entendemos que en muchos casos, han sido las interpretaciones empíricas y las consiguientes reflexiones las que han permitido adobar las definiciones, prestando más atención a unos u otros aspectos en virtud de los fines perseguidos. Igualmente,



podremos observar la evolución del pensamiento de algunos investigadores, sobre todo en la década de los 90.

Tabla 1.3: Algunas nociones sobre el concepto de OM

Autor(es)	Definición
Felton (1959)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales sucesivamente, se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.
McNamara (1972)	Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.
Hughes (1986)	El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.
Shapiro (1988)	La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace partícipe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocio existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.
Webster (1988)	La firma que se orienta bajo esta óptica reúne los siguientes requisitos: a) la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; d) todos los niveles de la firma asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; e) la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado.
McGee y Spiro (1988)	Filosofía de marketing que se apoya en tres componentes básicos: orientación a las necesidades y deseos del consumidor; orientación a la integración de todas las funciones de la empresa; orientación al beneficio, mejor que al volumen de ventas.
Deshpandé y Webster (1989)	Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.
Grönroos (1989)	Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kohli y Jaworski (1990 y 1993 <sup>a</sup> ) Kohli, Jaworski y Kumar (1993b) Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa.
Narver y Slater (1990 y 1994)	Conducta empresarial que se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones. Estos pilares, a su vez, se

	hallan afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
--	---



Autor(es)	Definición
Sullivan (1990)	Filosofía que sostiene que la excelencia empresarial se consigue a través de centrar los esfuerzos en el mercado y en las acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes.
Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	Cultura empresarial que se basa en la componente filosófica del concepto de marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales.
McKenna (1991)	Enfoque de gestión que se centra, sobre todo, en dos elementos: el conocimiento y la experiencia organizativa. El primero supone integrar al cliente en el proceso de planificación para garantizar un producto que se adapte no sólo a las necesidades y deseos de aquél, sino a las estrategias empresariales. El segundo implica que las firmas deben observar continuamente a sus competidores, dedicar bastante tiempo a sus clientes, y establecer un sistema de análisis de la información sobre los resultados, pues ello resulta vital para el futuro más inmediato.
Ruekert (1992)	Estrategia competitiva basada en tres dimensiones u actividades a desarrollar (perspectiva comportamental): captación de información, diseño y ejecución de la estrategia que conduzca a satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.
Kelley (1992)	La orientación al cliente está directamente relacionada con la adopción del concepto de marketing en la organización, y con el logro de rentabilidad. Su magnitud impacta en el nivel de satisfacción de los consumidores, y en la calidad y duración de la relación organización-cliente.
Lichtenthal y Wilson (1992)	La orientación al mercado debe articularse como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos cuando realizan diariamente sus tareas. La base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental.
Webster (1992)	Una empresa que pretenda implantar el enfoque de orientación al mercado debe abandonar la perspectiva microeconómica de transacción y asumir una filosofía más aperturista, basada en relaciones y alianzas, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa, y ello con la finalidad de proporcionar un valor superior a los consumidores.
Pelham (1993)	Conducta comportamental en la que destacan básicamente tres componentes: el conocimiento de los clientes y sus necesidades, la satisfacción de éstos a través de la generación de valor para los mismos, y la orientación a los competidores.
Liu (1993)	Conducta de la firma que se dirige al desarrollo de nuevos productos con una orientación al consumidor y a la competencia.
Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993) Avlonitis y Gounaris (1997)	Filosofía de los negocios que hace referencia, al mismo tiempo, al comportamiento y a las actividades de la organización, mediante el resultado de una serie de habilidades y rutinas organizativas concretas, las cuales se plasman en actitudes y estrategias determinadas.
Desphandé, Farley y Webster (1993)	Cultura organizativa donde destaca la satisfacción del cliente, relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la firma.
Llonch (1993)	Rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia, y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones.

	con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
--	---



Autor(es)	Definición
Barreiro y Calvo (1994)	Preocupación de la organización por disponer de información sobre los consumidores y la competencia, y la transmisión de la información a los diferentes niveles decisionales de la estructura organizativa.
Kotler (1994)	Adopción del concepto de marketing, centrándose sus pilares fundamentales en las necesidades de los consumidores y la coordinación de las actividades en orden a responder a dichas necesidades más eficaz y eficientemente que los competidores.
Day (1994)	Cultura centrada en la captación de información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas.
Deng y Dart (1994)	Adopción del concepto de marketing bajo un punto de vista comportamental, que conlleva cuatro componentes: orientación al cliente y a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al beneficio.
Lambin (1995b)	Estrategia competitiva que involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno), y a todos los niveles de la organización.
Hunt y Morgan (1995)	Enfoque sustituto del concepto de marketing, y basado en tres componentes: a) captación de la información de clientes y competidores, tanto actuales como futuros; b) análisis sistemático de la información que nos permita conocer el mercado; c) uso sistemático de este conocimiento para reconocer, comprender, diseñar e implantar aquella estrategia apropiada.
Greenley (1995a)	Cultura organizativa en la que los valores y actitudes compartidos por todos los individuos de la empresa tratan de incentivar la generación de un valor superior para los clientes.
Rivera (1995b)	Estrategia competitiva que desarrolla una organización para alcanzar sus objetivos de negocio. Esta estrategia supone que la satisfacción de los mercados genera una posición competitiva de diferenciación, y que esta posición se traduce en una <i>performance</i> de negocio en el largo plazo.
Slater y Narver (1995)	Enfoque de gestión que responde a tres procesos básicos: a) captar información continua de las necesidades y deseos de los clientes, así como de las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que represente mayor valor para el público objetivo.
Lado (1995)	Intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.
Gutiérrez y Rodríguez (1996)	Análisis del mercado (consumidor, comunidad, competencia y canal) y análisis interno (capacidades) para que, desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno, y con el potencial de los recursos y capacidades empresariales, concurren a la coordinación de esfuerzos en orden al establecimiento de una relación continuada (comunicación permanente) con los mercados objetivo, basada en el ofrecimiento de una oferta competitiva.
Dickson (1996)	Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo y en este sentido, consiste en el conjunto de procesos que capacitan a la empresa para aprender.
Deshpandé Y Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales que tienen



	por objeto la satisfacción de los clientes mediante una evaluación permanente de sus acciones.
--	--

Autor(es)	Definición
Tuominen y Möller (1996)	Se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.
Vázquez y Trespalacios (1997)	Filosofía de marketing que trata de incrementar los resultados de la empresa y se fundamenta en cuatro componentes: orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes.
Trespalacios <i>et al.</i> (1997)	Sistema para competir y obtener ventajas competitivas. Atender las necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, es decir, mayor comprensión del ambiente de los mercados, generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
Pride y Ferrell (1997)	Implantación del concepto de marketing (enfoque filosófico). Para llevarlo a cabo, la alta dirección debe realizar dos tareas básicas: a) establecer un sistema de información para descubrir las necesidades reales de los clientes y utilizarlo para crear productos satisfactorios; b) reestructurar la organización en pro de la coordinación de todas sus actividades.
Hurley y Hult (1998)	Cultura organizacional en la que el transcurso del tiempo, el reforzamiento del comportamiento y la creación de procesos organizativos generan en los empleados una actitud firme acerca de que los clientes y el conocimiento del mercado son importantes.
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación al mercado representa hoy día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1998)	Estrategia competitiva que desarrollan las firmas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro de dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables, y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).
Kasper (1998)	Nivel al cual toda la organización comprende y actúa (tanto interna como externamente), según los acontecimientos y los factores determinantes del comportamiento del mercado en general y de los consumidores.
Homburg (1998)	Sistema gerencial basado en cinco subsistemas que constituyen su estructura: organizativo, de información, de planificación, de control y de recursos humanos.
Lado (1998)	Estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.
Vázquez <i>et al.</i> (1999)	Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Como al lector no escapará, es posible encontrar entre las definiciones anotadas ciertos puntos coincidentes, hecho que por otro lado no debe extrañarnos, pues se refieren a la misma realidad. En este sentido, las palabras de Varela *et al.* (1996, p.118) nos resultan sumamente elocuentes: "las empresas que asumen la OM como filosofía empresarial, mostrarán una cultura organizativa orientada al mercado; ambos aspectos se relacionarán directamente con la OM entendida como comportamiento en el mercado".

En efecto, una revisión pausada de estas aportaciones permite observar y destacar aspectos culturales y comportamentales. En este sentido, y para entender y encuadrar adecuadamente estas aportaciones, nos ha parecido interesante el trabajo desarrollado por Tuominen y Möller (1996). Los investigadores sugieren un concepto de OM que va a integrar los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizativo. A partir del análisis de la literatura sobre la materia, construyen un marco o referente conceptual que permite clasificar las diferentes aportaciones, las cuales, a su juicio, son más complementarias que alternativas.

La base sobre la que se apoya este marco es la Teoría del Aprendizaje Organizativo, y asumen que el conocimiento es un recurso esencial para operar competitivamente. Esta capacidad surge vía aprendizaje, mediante las denominadas rutinas organizacionales, respondiendo el aprendizaje a dos dimensiones:

- Dimensión cognitiva, que aglutina aspectos que inciden en la forma en que la firma interpreta los acontecimientos, en el desarrollo de los valores compartidos y en el entendimiento de los individuos de la organización;
- Dimensión comportamental, que hace alusión a las acciones basadas en la interpretación de la información relativa al mercado; esta información puede diseminarse por todas las áreas para estimular la respuesta de la firma – comportamiento- o emplearse formativamente.

Así, es posible distinguir hasta cuatro perspectivas diferentes, las cuales rezuman claramente de las propias definiciones:

- Orientación al mercado como concepción filosófica de marketing traducida en cultura de negocio;
- Orientación al mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado, pudiéndose identificar tres dimensiones básicas: generación de inteligencia o información, diseminación de ésta y respuesta en virtud de dicha información;
- Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, detectándose igualmente tres dimensiones de naturaleza comportamental, a saber: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y
- Orientación al mercado como fuente y recurso del aprendizaje organizacional.

Figura 1.3: Propuesta de clasificación de Tuominen y Möller

		DIMENSIÓN COGNITIVA	
		Filosofía/Cultura	Conocimiento/ Inteligencia
C D I M P O S I T I V O M E N T A	Proceso	1) OM como filosofía	2) OM como procesamiento de información
	Función/Acción	4) OM como recurso del aprendizaje organizativo	3) OM como coordinación interfuncional de información

Fuente: Tuominen y Möller, 1996

Para Bigné (1998), un rasgo presente en las cuatro perspectivas responde a la identificación de antecedentes internos y externos que catalizan o inhiben la implantación de la OM. De aquí que algunos de los trabajos empíricos efectuados en el

último decenio se hayan desarrollado en pro de la detección y evaluación de dichos factores.

En nuestra opinión, se trata de una clasificación sumamente reveladora, pues recoge la esencia de los planteamientos dominantes que subyacen en las distintas nociones de OM. Por ello, vamos a sistematizar las definiciones anteriores en virtud de la propuesta de Tuominen y Möller (1996), procediendo a analizarlas en el contexto correspondiente. Obviamente, muchas de ellas podrían situarse en varias categorías al mismo tiempo, de aquí que su asignación pueda llegar a ser discutible. En todo caso, consideramos que esta agrupación puede servir de marco general a la noción de OM que vamos a asumir en nuestro trabajo, e incluso de referente para otras investigaciones futuras.

#### 1.5.1. ORIENTACION AL MERCADO COMO FILOSOFIA DE NEGOCIO.

La aproximación cognitiva organizacional -perspectiva filosófica- de la OM enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura (Tuominen y Möller, 1996). Desde este plano, la orientación al mercado como filosofía de negocio trata de fomentar una perspectiva cultural que impregne a toda la organización, por una parte, guiando sus valores, normas y actitudes; y por otra, sus actividades y comportamientos, en pro del rendimiento empresarial. Obviamente, este 'modelo mental directivo' debe ser comunicado a todas las áreas y departamentos de la organización. La tabla 1.4 recoge las definiciones que responden a estos planteamientos.

Tabla 1.4

<b>Trabajos que consideran la Orientación al Mercado como filosofía de negocio</b>
Avlonitis y Gounaris (1997); Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Deshpandé y Webster (1989); Doyle y Hooley (1992); Felton (1959); Hooley, Lynch y Jobber (1992); Hooley, Lynch y Shepherd (1990); Hughes (1986); Kelley (1992); Lichtenthal y Wilson (1992); Lusch y Laczniaak (1987); McGee y Spiro (1988); McNamara (1972); Ruckert, Walker y Roering (1985); Shapiro (1988); Webster (1988 y 1992).

En este marco, autores como Deshpandé, Farley y Webster (1993) establecen, en base al trabajo de Ruckert, Walker y Roering (1985), varias culturas diferentes para

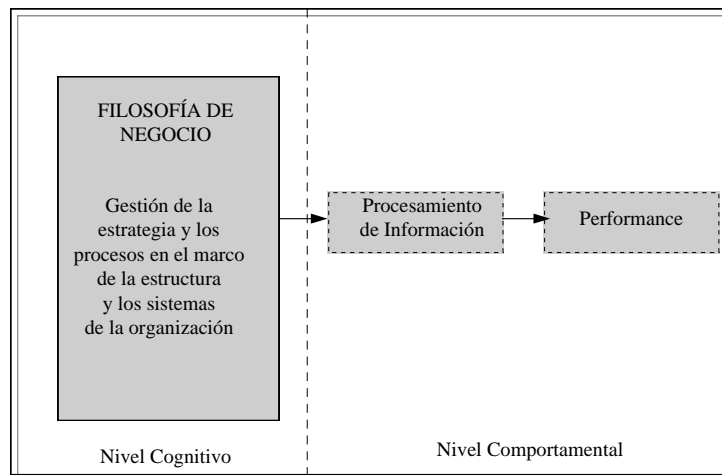
estudiar la OM y los resultados económicos de las empresas, concluyendo que éstos difieren en virtud del tipo de cultura arraigada en la organización.

Atendiendo a la perspectiva descrita, y como indican Hooley, Lynch y Sheperd (1990), el marketing juega un papel básico, pues identifica la información sobre las necesidades de los clientes y actúa de norte en todas las actividades de la compañía, adoptando un planteamiento estratégico. Por ello, estos investigadores perciben la OM no como cultura de negocio, sino como cultura de marketing en el marco de la componente filosófica de la disciplina, donde las prácticas y técnicas comerciales se funden en dicha filosofía (Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1993).

En una línea similar se pronuncian otros autores. Así, para Shapiro (1988, p.120), "una compañía puede estar orientada al mercado sólo si comprende totalmente a sus mercados y a las personas que deciden comprar o no sus productos o servicios". Por ello, el autor no encuentra diferencias apreciables entre OM y orientación al consumidor, pues las implicaciones de esta última son precisamente los componentes de la primera.

Por ello, la OM como filosofía de negocio posee una perspectiva a largo plazo, y la alta dirección -como ya hemos visto- asume un papel muy relevante en la definición e implantación de aquellos valores y creencias que sitúan al cliente en el centro del proceso de toma de decisiones, comunicando a toda la organización y a todos los agentes con los que ésta interactúa dicha cultura de negocio. De este modo, el procesamiento de la información y el comportamiento empresarial, por un lado, y el rendimiento económico, por otro, son consecuencias de la OM.

Figura 1.4: Orientación al mercado como filosofía de negocio



Fuente: Tuminen y Möller, 1996

### 1.5.2. LA ORIENTACION AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION DEL MERCADO.

Kohli y Jaworski (1990), dos de los principales investigadores de esta corriente, se centraron en considerar la OM como conjunto de actividades a desarrollar por la organización, en detrimento de su concepción filosófica. Estos y otros muchos autores (Tabla 1.5) que se pueden encuadrar en esta perspectiva han reiterado que una organización orientada al mercado es aquella cuyas operaciones y actividades son coherentes con el concepto de marketing. La esencia de los trabajos en esta línea ha girado en torno a la asunción de la relación directa y positiva entre OM y rendimiento empresarial, mostrando -como veremos en el próximo capítulo- muchos de ellos una robusta correlación entre ambas variables.

Tabla 1.5

<b>Trabajos que consideran la Orientación al Mercado como procesamiento de la información del mercado</b>
Avlonitis y Gounaris (1997); Greenley (1995a); Homburg (1998); Kasper (1998); Kohli y Jaworski (1990 y 1993); Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Liu (1993); McKenna (1991); Ruckert (1992); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Vázquez <i>et al.</i> (1999).

Como hemos indicado, la definición de Kohli y Jaworski (1990 y 1993) -siguiendo el modelo de Barksdale y Darden (1971)- permite establecer que la dinámica de una firma orientada al mercado responde a una perspectiva comportamental u

operativa, cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing, y se apoya en tres procesos o actividades secuenciales que debe llevar a cabo la organización, a saber:

- la captación de información o inteligencia del mercado,
- la diseminación de esta información por todas las áreas, funciones y estamentos de la compañía, y
- el desarrollo de una respuesta sensible a dicha información en términos de acción.

El primero de estos procesos hace referencia no sólo a las necesidades y deseos de los clientes, sino a todos aquellos factores exógenos que inciden y afectan las percepciones y preferencias -la demanda- de aquéllos. La justificación del segundo ítem fue puesta de manifiesto en el epígrafe anterior. En este sentido, la información debe ser manejada por todos los departamentos de la empresa, restando responsabilidad al área de marketing en el diseño de la oferta con la que opera la compañía, la cual debe atender las exigencias del mercado -tercer proceso- y convertirse en acción gracias a la implicación de todos los departamentos.

Para agilizar esta secuencialidad, un trabajo posterior (Jaworski y Kohli, 1993) propone un sistema de comunicación descentralizado que acelere la velocidad de circulación de la información, al existir objetivos, responsabilidades y motivaciones compartidos. Así, la diseminación de la información quedará arraigada en la organización mediante contactos interdepartamentales, con el objeto de discutir la evolución pasada, presente y futura del mercado, la competencia y la satisfacción de necesidades de los clientes. Se trata, como ya apuntaron en su publicación de 1990, de un sistema de comunicación horizontal.

En virtud de la definición apuntada, Kohli y Jaworski (1990 y 1993) distinguen tres componentes básicos en el enfoque de OM: la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones en la organización, y la orientación al beneficio.



Una de las virtudes más sobresalientes del excelente y conciso desarrollo de estos investigadores se debe al hecho de que ha permitido concretar y articular una base teórica, y con ello, el establecimiento de escalas de medida de las consecuencias de dicho enfoque en los resultados de las compañías. Al mismo tiempo, ha servido para distinguir OM y marketing, pues la primera no exagera la función de la segunda en el seno de la organización, favoreciendo que aquélla sea aceptada por entidades no lucrativas, así como por ciertas firmas en las que otras áreas tienen un significativo peso específico.

Su modelo se basa en el desarrollo de una metodología, la cual nace en el análisis introspectivo de los factores organizativos -alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizativos- en interacción con las tres dimensiones señaladas en la definición, y moderadas por la incidencia de variables medioambientales -turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, grado de rivalidad y grado de desarrollo económico-; todo ello dibuja un perfil que deriva en un mayor o menor grado de OM. En este sentido, Cadogan y Diamantopoulos (1995) resaltan igualmente la influencia de ciertos factores contextuales o contingentes sobre las actividades o dimensiones de la OM. Estos antecedentes y factores moderadores serán objeto de estudio en el próximo epígrafe.

Además de estas variables, Greenley (1995a) analiza los factores determinantes de las formas de OM, apoyando empíricamente la conceptualización de Kohli y Jaworski (1990), así como su importancia relativa, aspecto este no tratado por dichos autores. De la misma forma, Greenley destaca junto a la monitorización del mercado, el control del mismo, constituyendo ambas premisas uno de los principales factores determinantes mencionados, al que habría que añadir la inteligencia de mercado -como factor clave- y la diseminación. En consecuencia, la OM constituye un proceso continuo.

De la misma forma, para McKenna (1991), la base de la OM se orienta más a la 'creación' que al control de un mercado; se basa en la educación progresiva, la mejora paulatina y el proceso continuo, y no en simples tácticas de cuota de mercado, ventas no analizadas y acontecimientos ocasionales.

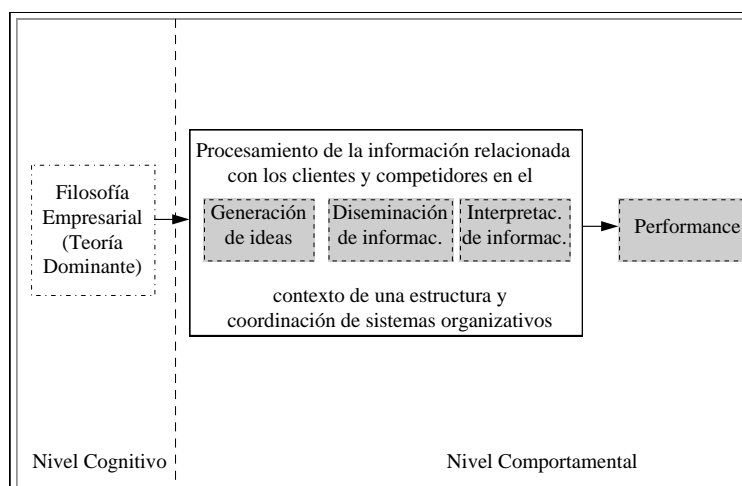
Ruekert (1992) incluye un enfoque explícito para la planificación estratégica a nivel de unidad de negocio. Aunque la esencia es análoga, podemos hallar ciertos matices diferenciadores. Así, mientras Kohli y Jaworski subrayan el uso de la información proveniente del mercado, este autor enfatiza el desarrollo y la ejecución de una estrategia de unidad de negocio como pilar organizativo fundamental que sustente el concepto de OM. Así pues, su trabajo se centra en examinar -desde un punto de vista de estrategia empresarial- la relación entre el grado de OM y los procesos organizacionales, las actitudes individuales y el rendimiento económico a largo plazo.

En definitiva, este investigador continúa la línea de trabajo que siguieron otros autores como Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983); Day y Wensley (1983 y 1988); Aaker (1989); ... basada en la superioridad en recursos y/o habilidades, y en la cantidad y calidad de la información manejada (Bondra y Davis, 1996).

Nos ha llamado la atención la aportación de Homburg (1998), pues parece concebir la OM hacia dentro de la organización, aludiendo al esqueleto de la firma bajo esta óptica. Para el autor, una firma alumbrada por dicho enfoque descansaría sobre cinco pilares: el sistema organizacional, que haría referencia a la definición de la estructura y de los procesos; el sistema de información, para generar, diseminar y almacenar la misma; el sistema de planificación, con competencias en la definición de objetivos, monitorización del entorno y evaluación de alternativas; el sistema de control, para comparar el nivel de desempeño y las metas a alcanzar, así como el análisis de desviaciones; y, finalmente, el sistema de recursos humanos, que se responsabilizaría del reclutamiento, formación, promoción y política de incentivos.

Si los primeros subsistemas se articulan y son innatos al propio proceso de planificación estratégica, no es menos cierto que el último hace alusión al capital humano, enfatizando las barreras departamentales/funcionales descritas y apoyando los procesos de socialización como medida para fomentar la cultura de OM.

Figura 1.5: Orientación al mercado como procesamiento de la información



Fuente: Tuminen y Möller, 1996

En definitiva, la concepción de la OM como proceso de gestión de la información tendría por antecedente la filosofía o cultura, y serían consecuencias de la misma su impacto sobre cliente, empleados y resultados de la firma.

### 1.5.3. LA ORIENTACION AL MERCADO COMO COORDINACION INTERFUNCIONAL DE LA INFORMACION RELATIVA AL MERCADO.

Narver y Slater (1990), después de efectuar una amplia revisión de la literatura, proporcionaron la primera medida de la OM a través de un constructo unidimensional, basado en la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Para estos autores, la OM responde a unos determinados valores - perspectiva cultural- y a un clima organizativo, que se plasman en el deseo de alcanzar y mantener una ventaja competitiva, la cual lleva a su vez a crear y sostener una cultura de negocio.

Su modelo muestra validez y fiabilidad, e incluye las actividades necesarias para crear un valor superior a los clientes y, por ende, generar un efecto positivo en el rendimiento empresarial. Esta ventaja debe surgir, precisamente, del valor que la empresa sea capaz de imbuir en sus clientes, el cual depende -como sabemos- de las percepciones respecto a lo que recibe a cambio de lo que entrega, y la comparación con sus expectativas. Los elementos de dicho modelo, que comprende tanto aspectos

filosóficos como comportamentales, se centran en los factores específicos de la firma, los factores del entorno, la orientación al mercado y el rendimiento económico.

En sus conclusiones, Narver y Slater reconocen la importancia de eliminar la mayoría de las barreras interdepartamentales. Como resultado, los empleados se integran y coordinan simultáneamente, y se comportan de forma sensible a los clientes y a la competencia. Por otro lado, la propia OM genera la subordinación de los departamentos a dicho enfoque, pues los efectos perniciosos de las barreras funcionales se disuelven, mientras que los aspectos positivos perduran: la óptica se desarrolla en una organización como tal, con independencia de las áreas o jerarquías. En este mismo plano concluye el trabajo de Bigné (1997).

Tabla 1.6

<b>Trabajos que consideran la Orientación al Mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado</b>
Barreiro y Calvo (1994); Bigné (1997); Cadogan y Diamantopoulos (1995); Deng y Dart (1994); Grönroos (1989); Gutiérrez y Rodríguez (1996); Kotler (1994); Kumar, Subramaniam y Yauger (1998); Lado (1995 y 1998); Lambin (1995b); Llonch (1993); Narver y Slater (1990 y 1994); Pelham (1993); Pride y Ferrell (1997); Rivera (1995b y 1998); Trespalacios <i>et al.</i> (1997); Vázquez y Trespalacios (1997).

La incorporación de los resultados empresariales a su modelo ha suscitado ciertas reticencias, pues determinados académicos (Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995) entienden que el rendimiento constituye una variable sobre la que inciden otros factores que trascienden la óptica de OM, tales como aquéllos procedentes del mercado o de la propia organización.

Ante estas críticas, y en un estudio posterior, Slater y Narver (1994a) investigan la incidencia de factores moderadores externos sobre la relación OM-rendimiento, con la finalidad de comprobar si el entorno competitivo enfatizaba la relación con los clientes o con la competencia. Los resultados ofrecieron poco apoyo a la proposición -en contra de los planteamientos sugeridos por Day y Wensley (1988) y Kohli y Jaworski (1990)-, si bien mostraron coherencia con las premisas de Jaworski y Kohli (1993). De este modo, los autores concluyen que bajo el enfoque de OM, una firma debe estar

preparada para detentar una ventaja competitiva sostenible en cualquier tipo de escenario, con independencia de que en ciertas condiciones impuestas por el entorno, una empresa gestionada bajo otro enfoque de negocio pueda alcanzar beneficios.

Deng y Dart (1994) han apoyado este modelo, aunque lograron identificar diferentes importancias relativas en las variables que constituían la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación e integración de funciones.

Aunque los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) poseen mucho en común, hemos de hacer notar que ambas parejas de autores establecen en sus modelos elementos singulares. Así, la diseminación de inteligencia del mercado y su respuesta por parte de la firma, para los primeros, son tratadas en virtud de la distinción entre sistemas y procesos de diseminación -formal/informal- y tipos de respuesta -diseño/implantación. Por su parte, la coordinación interfuncional para los segundos, se centra en actividades que incrementen la integración inter/intrafuncional y la cooperación, además de la generación de inteligencia del mercado, la diseminación y la respuesta de toda la organización.

De este modo, apoyándonos en la óptica comportamental, el procesamiento de la información proveniente del mercado -relativa a clientes y competidores-, representa el constructo OM *per se*, mientras que la filosofía se erige en antecedente y el rendimiento económico una consecuencia de la OM.

No obstante, como hemos afirmado, es posible destacar un nexo de unión entre dichas aportaciones, pues se trata, como indica Ruekert (1992), de diferencias sustantivas más que de rasgos diferenciadores esenciales. En efecto, ambos trabajos destacan la componente comportamental en la OM, y en este sentido profundizan en planteamientos anteriores (Shapiro, 1988; Canning, 1988). Al mismo tiempo, como sugieren Kumar, Subramanian y Yauger (1997, p.11), "ambas perspectivas operacionalizan el constructo de orientación al mercado como un concepto unidimensional, en el que únicamente la medida de las dimensiones provoca diferentes resultados".

Sería posible establecer una extensa relación de investigadores que, de modo implícito o explícito, han venido definiendo la OM como resultado de agrupar ambas definiciones, aunque signifiquen más uno u otro planteamiento (Ruekert, 1992; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Liu, 1993; Söderlund, 1993).

Barreiro y Calvo (1994, p.516) indican, en este sentido, que "el conjunto de actividades destinadas a recopilar información sobre compradores y competidores, así como la diseminación de tales conocimientos a lo largo de toda la estructura organizativa se engloba bajo los conceptos de orientación al consumidor y a la competencia, respectivamente". A partir de esta información, la firma debe acometer un conjunto de acciones coordinadas entre las distintas áreas, departamentos y funciones, al objeto de presentar una oferta capaz de generar un valor superior para los clientes.

La definición formulada por estos investigadores responde perfectamente a la conjunción indicada. Como ello supone un esfuerzo en recursos considerable, entienden que la OM debe articularse como "un instrumento eficiente capaz de crear y encauzar, continua y sistemáticamente, comportamientos organizativos que creen un mayor valor significativo para los consumidores presentes y futuros y, como consecuencia, una contribución positiva al rendimiento empresarial a largo plazo" (Barreiro y Calvo, 1994, p.520)".

Para Bigné (1997, p.71), "la conceptualización de OM de Narver y Slater (1990) comparte una red nomológica con la planteada por Kohli y Jaworski (1990)", de aquí que hayan surgido opiniones y propuestas sobre la integración de los dos modelos. En efecto, Cadogan y Diamantopoulos (1995) formulan una redefinición del constructo OM, situando como epicentro de la misma los mecanismos de organización intra/interfuncional en relación al mercado. Los componentes de estos mecanismos son los contemplados por Kohli y Jaworski, subrayando el enfoque competitivo de Narver y Slater. Por ello, el modelo de Cadogan y Diamantopoulos integra las propuestas de ambas parejas de investigadores.

Los trabajos de Lambin (1995b), Rivera (1995b) y Lado (1995) constituyen un claro ejemplo acerca de las dificultades que encontramos para encuadrar los trabajos en una u otra perspectiva. Aunque nosotros apostemos por situarlos en la corriente que subraya la coordinación interfuncional de la información del mercado, bien podrían contemplarse desde la óptica del procesamiento de dicha información, dadas las dificultades de resaltar una perspectiva dominante, en uno u otro sentido.

El primero de estos autores baraja la hipótesis de que las empresas orientadas al mercado asignan recursos humanos y materiales para recabar información sobre expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúan. En base a ella, diseñan planes de acción orientados al mercado, los cuales son implantados por todos los niveles de la organización. De este modo, y a diferencia de los que consideran el marketing como filosofía de gestión, la creación de valor superior para el comprador, con generación de rendimiento, es mucho más que la función de marketing (Lambin, 1995b), de aquí que no pueda asignarse a un solo departamento.

Como consecuencia de este planteamiento, la OM constituye para dicho autor una estrella de cuatro puntas, cuyos vértices responden a otros tantos componentes esenciales: la orientación al consumidor final, la orientación al distribuidor-cliente, la orientación a la competencia y el clima socioeconómico; en el centro de dicha figura, un quinto elemento interno: la coordinación e integración funcional. Como puede observarse, es la base del modelo propuesto por Rivera (1995b).

A la luz del desarrollo efectuado por Narver y Slater (1990), Lambin (1995a, p.12) anota la siguiente definición de marketing estratégico: "el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia". Como podemos observar, el solapamiento entre ambos conceptos es casi total, tanto que incluso se atreve a afirmar que "el

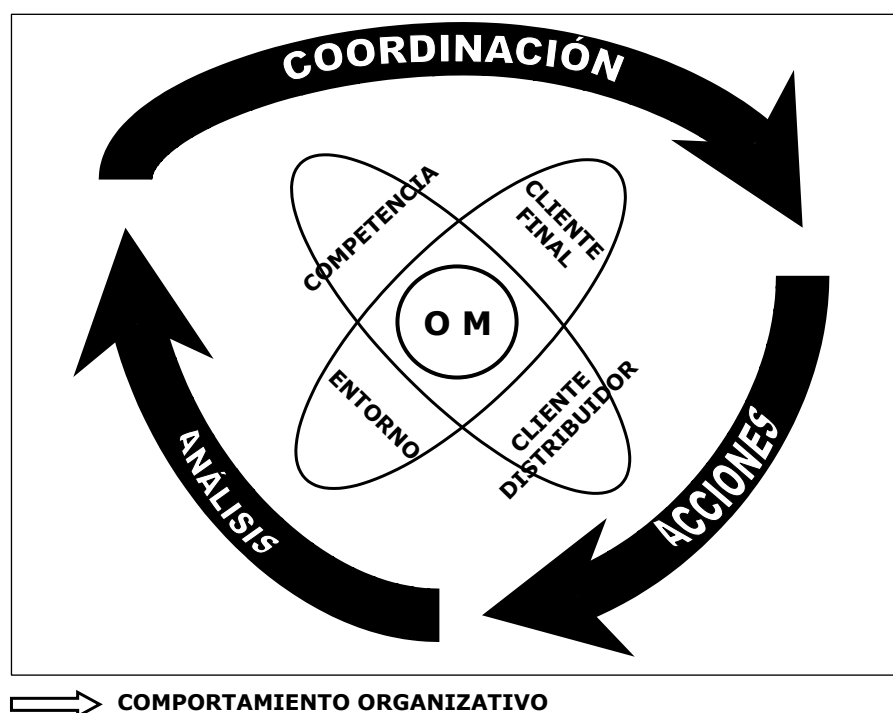
marketing estratégico resulta demasiado relevante para el conjunto de la organización como para responsabilizar de dicha tarea únicamente al personal comercial".

En la misma línea, investigadores como Rivera (1995a) y Lado (1995) entienden que la OM está más relacionada con la estrategia de diferenciación -frente al liderazgo en costes-, pues representa una vía más adecuada para el logro de las metas organizacionales, sus efectos son más externos y el énfasis se sitúa en suministrar mayor valor al cliente. Ello es posible gracias a la experiencia acumulada en las relaciones con el mercado, que es precisamente la esencia de dicho enfoque.

Rivera (1995b), siguiendo a Lambin (1995b), propone la OM como una estrategia edificada a partir de las conductas recurrentes de los actores o participantes, es decir, los individuos. Para llevar a cabo esta recurrencia de forma sostenida, los directivos deben formular una representación y, además, deben orientar su gestión para que se reiteren las conductas -productividad, respeto a la jerarquía, ...- que sustentan la óptica. Su enfoque, pues, se apoya en la implantación de estrategias competitivas, asumiendo un plano constructivista de las organizaciones. La figura 1.6 trata de mostrar estas ideas.



Figura 1.6: El concepto de orientación al mercado según Rivera (1995b)



Como la representación gráfica deja entrever, el carácter organizacional de la OM es lo que realmente debe primar, destacando por su relevancia dos grandes bloques: el empleo de la información por parte de la firma, y la selección de los mercados a satisfacer y de los grupos a controlar. Es lo que denomina proceso secuencial análisis-coordinación-acción.

Por su parte, Lado (1996, p.92) sostiene, en relación al binomio OM-ventaja competitiva, que para crear esta última es necesario que la empresa considere "a sus clientes finales e intermedios (con sus necesidades y preferencias), a la competencia (con sus fortalezas y debilidades) y al entorno (con sus oportunidades y amenazas)".

En un trabajo posterior, Rivera (1998) valida su definición, relacionándola con otras disciplinas -economía, política de empresa, teoría administrativa- y con el aprendizaje organizativo, necesario todo ello -en su opinión- para profundizar en el fenómeno de la implantación de la OM. Para dicho menester, realiza una exhaustiva revisión del marco teórico y formaliza las prácticas habituales que los ejecutivos

emplean para competir en los mercados, concluyendo que el proceso de implantación va a suponer el reto más importante en las investigaciones de los próximos años.

Esta reciente aportación de J. Rivera mantiene su perspectiva constructivista de la firma y de la estrategia. La primera responde al principio de que las organizaciones son el resultado de la actividad humana, mientras que la segunda aboga por contemplar la estrategia como conducta organizativa que la firma implanta para conseguir la adaptación a su entorno.

Finalmente, muy interesante nos resulta la aportación de Vázquez y Trespalacios (1997), pues conducen su definición de OM hacia el concepto de marketing relacional (Grönroos, 1989; Gummesson, 1987), a través de los dos elementos esenciales de este último, estos son, el servicio y la calidad, y apoyándose en la repetición de compra y en la lealtad actual y futura de los clientes.

Baker, Simpson y Siguaw (1999); Day (2000); Steinman, Deshpandé y Farley (2000) se pronuncian igualmente en este sentido, afirmando que se trata de dos enfoques convergentes. Así, para Barroso y Martín (1999, pp.243-244), "el marketing relacional constituye una forma de orientarse al mercado, que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice y, a partir de la cual, se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa".

En conclusión, es esta perspectiva la concepción de la OM descansa sobre todo en la necesidad de coordinación para focalizar la gestión de la firma en la creación y entrega de valor para el cliente. La cultura que facilita este enfoque sería su antecedente, y las consecuencias su materialización en el impacto sobre los resultados de la firma.

#### **1.5.4. LA ORIENTACION AL MERCADO COMO RECURSO INTANGIBLE DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Esta cuarta perspectiva, sobre la base de las ideas vertidas en párrafos anteriores, destaca que la OM puede concebirse como un conocimiento y habilidad superiores

respecto a la comprensión y la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Como vimos, Tuominen y Möller (1996) destacan tres aspectos básicos de este enfoque: a) filosofía de negocio que sitúa al cliente en primer término; b) habilidad organizacional para generar, diseminar y emplear la información del mercado relativa a clientes y competidores; y c) coordinación inter/intrafuncional de los recursos organizacionales referentes al procesamiento de la información y a la respuesta de la firma. Estos aspectos, tomados conjuntamente, se encuentran asociados a un rendimiento superior (Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995).

Desde este plano, por tanto, la OM asume un planteamiento basado en el conocimiento, pues se define como un proceso de aprendizaje organizacional en el contexto de la información del mercado, apoyándose en la teoría de los recursos y en la teoría del aprendizaje organizacional (Sinkula, 1994).

Tabla 1.7

<b>Trabajos que consideran la Orientación al Mercado como un recurso intangible del aprendizaje organizacional</b>
Baker y Sinkula (1999); Day (1994); Dickson (1996); Hunt y Morgan (1995); Hurley y Hult (1998); Moorman (1995); Sinkula (1994); Sinkula, Baker y Noordewier (1997); Slater y Narver (1995); Tuominen y Möller (1996).

Para Tuominen y Möller (1996), aunque el éxito en la implantación de la OM requiere un conjunto de habilidades, la OM no es en sí mismo una habilidad; más bien, se trata de una 'entidad intangible', que podría convertirse en recurso si proporcionase aquella información que permitiese a la empresa producir, de forma eficiente, una oferta para el mercado, la cual fuese percibida con un valor superior por los clientes.

Como establecen Hunt y Morgan (1995) desde esta perspectiva, la OM será difícil de imitar y, al mismo tiempo, capaz de engendrar múltiples aplicaciones para la formulación de estrategias a partir del procesamiento de la información sobre clientes y competidores, lo que redundará en el logro de ventajas competitivas. En su trabajo, estos estudiosos discuten si la estrategia que emana de la OM importa en el logro de unos resultados económicos superiores, máxime existiendo en la literatura evidencias empíricas suficientes sobre empresas que obtienen un elevado rendimiento con

independencia de las condiciones del mercado y de la competencia. No obstante, sus resultados son concluyentes sobre la existencia de una relación positiva.

Para Barney (1991), desde el punto de vista de la teoría de los recursos, las fuentes duraderas y defendibles de ventaja competitiva son distintivas, dependen del tiempo y de las contingencias, y aquellos recursos -tangibles e intangibles-, que la firma sea capaz de desarrollar serán difíciles de copiar. Nos estamos refiriendo, obviamente, a recursos de una variada naturaleza, tales como humanos, psicológicos, financieros, jurídicos, organizacionales, tecnológicos, activos, relacionales, en habilidades, competencias y capacidad de información.

Por su parte, y desde la teoría del aprendizaje, este investigador sostiene que estas capacidades incluyen complejos modelos de coordinación entre individuos y el resto de los recursos. Dicha coordinación requiere de aprendizaje a través de la repetición, es decir, rutinas organizacionales. Por tanto, la capacidad se definirá a partir de una rutina o un conjunto de rutinas que interactúan entre sí.

Day (1994) traduce estas capacidades en dimensiones, clasificándolas en tres grupos: a) las que se desarrollan en sentido empresa-entorno, como consecuencia de los requisitos del mercado, los retos de la competencia y las oportunidades comerciales (orientación al aprendizaje); b) las que se encauzan en sentido inverso, es decir, entorno-empresa, que facilitan a la firma conectar los procesos que definen las otras capacidades con el entorno y permiten a la firma competir anticipándose a los requisitos del mercado y crear una relación duradera con clientes, distribuidores y proveedores (orientación al mercado); y, finalmente, aquellas otras de extensión o cobertura (servicio al cliente, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de estrategias), que son requeridas para integrar las dos anteriores. La sinergia de estos dimensionamientos provocará un rendimiento económico superior.

En opinión del autor, es necesario desarrollar estas capacidades en el seno de las empresas orientadas al mercado. El objetivo consiste en mostrar un compromiso con el conjunto de procesos, creencias y valores que reflejan esta filosofía, la cual se apoya en

que todas las decisiones comienzan en el cliente y están guiadas por una comprensión profunda de sus necesidades y comportamientos, así como por las capacidades e intenciones de la competencia, en aras a conseguir un rendimiento superior. Estos planteamientos son consistentes con los trabajos de Jaworski y Kohli (1993) y Slater (1996).

En definitiva, la OM se puede concebir como recurso si se adopta, se implanta y está culturalmente impregnada en la organización (Hunt y Morgan, 1995). La filosofía de negocio se formará a través del mismo proceso mediante el cual la firma aprende de su entorno y de sus propias habilidades, es decir, mediante la generación de información como consecuencia del análisis del mercado y de sus comportamientos y experiencias pasadas.

Para Tuominen y Möller (1996) la OM implica integrar las perspectivas cognitiva -aprendizaje- y comportamental -acción. Precisamente, el aprendizaje organizacional contiene aspectos de ambos grupos. Los primeros inciden mayoritariamente en la firma respecto de la interpretación de acontecimientos y en cuanto a la difusión entre los miembros de la empresa de los valores y creencias compartidas. Por su parte, los factores comportamentales se refieren a las nuevas acciones o respuestas que se producen como consecuencia de la interpretación de la información proveniente del mercado.

Estos procesos cognitivos por los cuales una compañía invierte en recursos -activos- para obtener una ventaja competitiva no reflejan directamente ni comportamientos ni valores fundamentales; más bien, representan una mezcla de ambos. En estas circunstancias, la administración de los activos de la empresa -recursos, competencias y capacidades- para el logro de dicha ventaja, conlleva no sólo la adquisición del número, tipo y mezcla de activos tangibles, sino también el establecimiento de reglas de decisión cognitivas que determinen cómo transformar esos activos en acciones.

Así, desde la óptica de la teoría de los recursos, "los activos son el conjunto de recursos acumulados por la actividad de la empresa, y las capacidades o competencias constituyen la unión de esos activos, de modo que pueda alcanzar una ventaja" (Tuominen y Möller, 1996, p.1179). La ventaja competitiva se apoya en la distinción de la capacidad, de forma que reporte al cliente un valor superior de modo eficiente. La duración de esta ventaja vendrá dada por su escasez, su relativa inmovilidad -no se pueden comercializar o son más valiosas donde o como se utilizan-, así como por la dificultad de su comprensión e imitación por parte de la competencia (Reed y De Fillippi, 1990).

Por todo ello, la información del mercado es definida por Moorman (1993) como el conjunto de datos que han sido organizados y estructurados, esto es, que se les ha dotado de significado. La habilidad organizacional para procesar esta información del mercado evoluciona con el tiempo y se expresa en una serie de procesos: captación, diseminación y empleo de la información. Son, precisamente, estos procesos los que constituyen activos en materia de conocimiento, que pueden incidir en el logro de una ventaja competitiva y, por ende, de un mayor rendimiento.

Para Sinkula (1994), las organizaciones deben concebirse como sistemas adaptativos, capaces de aprender -acerca del mercado y de cómo procesar la información que emana de éste- por la demostración de comportamientos adaptativos en el transcurso del tiempo. Siguiendo a Deshpandé y Webster (1989), y bajo esta perspectiva, la OM es concebida por aquél como sistema de valores organizacionales, que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. Por ello, a juicio de este investigador, es necesario romper el vínculo que gran parte de la literatura académica establece entre procesamiento de la información y toma de decisiones. La importancia del tratamiento de la información estriba en su conocimiento por parte de todos los individuos, y no en las decisiones que toma la alta dirección.

Conviene que aclaremos qué se esconde tras el concepto de aprendizaje 'adaptativo'. El aprendizaje organizacional responde a un concepto dinámico, que surge

cuando los resultados no coinciden con las expectativas, es decir, cuando la teoría en uso no se confirma. Si las acciones correctivas no implican un cambio en las normas organizacionales, estamos ante un aprendizaje adaptativo, y en caso contrario, se trataría de un aprendizaje generativo. En el primero, el ajuste táctico en la planificación y/o implantación es suficiente, mientras que el segundo exige cambios estratégicos fundamentales. Como indica Dickson (1996), el aprendizaje generativo refleja la capacidad de la organización para modificar 'su modo de ver el mundo', al olvidar perspectivas, sistemas y procedimientos pasados y reemplazarlos proactivamente por aproximaciones que permitan crear y mantener una ventaja competitiva.

EL MIP, tanto formal como informal, genera el conocimiento que facilita el aprendizaje organizacional. El MIP puede conceptualizarse a través de cuatro dimensiones: adquisición de información, distribución, interpretación y memoria (Huber, 1991). Así, el aprendizaje adaptativo permite a la empresa mejoras continuas en los paradigmas, mientras que el generativo promueve el cambio de paradigma -innovación-, a través del olvido de los obsoletos conocimientos y normas del mercado, y de la eliminación de los filtros perceptuales que sesgan la nueva información.

En este sentido, Baker y Sinkula (1999) consideran la OM como un continuo, de forma que los procesos dirigidos por el mercado pueden mejorar. Concretamente, las funciones de interpretación y memoria del MIP son consideradas esenciales para implantar una OM superior, y el éxito de estas funciones depende de reglas y compromisos. Sin embargo, este éxito crea resistencia al cambio, pues las presumiblemente eficaces acciones e interpretaciones pasadas promueven rechazo a aquellas informaciones que discrepan de esta sabiduría convencional. Por ello, muchas organizaciones ignoran los defectos y la distorsión de los modelos mentales arraigados en su organización. Este planteamiento es coherente con los trabajos de Day (1994) y Slater y Narver (1995).

Para Baker y Sinkula, la OM es una característica organizacional que dirige la actividad del MIP; por su parte, el aprendizaje también es una característica organizacional, que afecta a la predisposición de la empresa hacia el aprendizaje de

naturaleza generativa. Precisamente, la combinación de una fuerte OM y de una significativa orientación al aprendizaje es la que, con gran probabilidad, llevará a la verdadera fuente de ventaja competitiva. La OM vendrá reflejada por los comportamientos de producción del conocimiento, mientras que la orientación al aprendizaje pondrá continuamente en duda el valor de dicho conocimiento, mediante una serie de valores asociados, como son el compromiso con el aprendizaje, una mentalidad abierta y una visión compartida.

En la línea apuntada, Slater y Narver (1995) subrayan los comportamientos fomentados por la OM que afectan al aprendizaje organizacional. Para los autores, este enfoque de gestión es la base fundamental de la cultura para el aprendizaje organizativo. De aquí que la OM pueda definirse como aquella cultura que sitúa, en lugar prioritario, la creación rentable y el mantenimiento de un valor superior para el cliente, considerando igualmente los intereses de los grupos más influyentes en las decisiones de la organización, y proporcionando normas para el comportamiento referidas al desarrollo organizacional y a la respuesta ante la información procedente del mercado. De este modo, la OM es inherente a la orientación al aprendizaje, si bien, "los valores culturales de la orientación al mercado son necesarios pero no suficientes para la creación del aprendizaje organizativo" (p.63).

Esta premisa ha sido parcialmente validada por Conrad (1999), en un trabajo empírico donde se puso de manifiesto la relación entre OM, aprendizaje organizacional y cultura innovadora. Entre sus resultados cabe destacar que aquellas firmas con mayor cultura innovadora poseen una percepción diferente -más relevante- acerca de la OM y del aprendizaje organizacional, frente a aquellas otras empresas con menor énfasis en la innovación. En consecuencia, son las primeras las más dotadas para obtener mejores rendimientos económicos.

Para Cravens (1998b), la OM y el aprendizaje organizacional también se hallan fuertemente relacionados. El autor destaca que el proceso de aprendizaje en este marco excede el paradigma tradicional de la investigación comercial. La importancia radica en

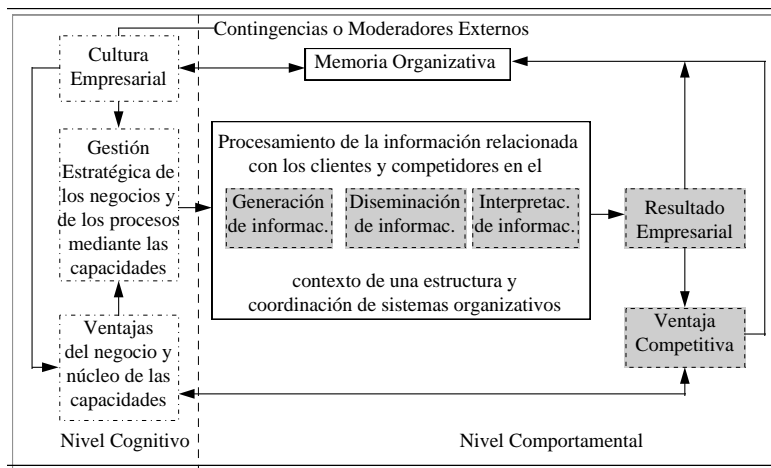


la continuidad de dicho proceso, integrando conceptos, conocimiento y experiencia de múltiples disciplinas.

Como consecuencia de su propuesta, Cravens sugiere un cambio organizacional en respuesta a la dirección estratégica basada en el mercado. Siguiendo a Porter (1996), propone dos formas de alcanzar competencias distintivas en las circunstancias mencionadas. La primera consistiría en delegar la dirección de procesos a la estructura funcional de la organización. Si la especialización departamental continúa, todos los individuos deberán responsabilizarse de los procesos de definición, análisis y mejora, de modo que el impacto del cambio sobre la estructura funcional se minimiza, aunque cambien los roles y los compromisos de estos individuos. La segunda hace referencia al diseño de la organización en torno a los principales procesos, eliminando las áreas funcionales en su totalidad. Este último concepto es más apropiado para empresas de nueva creación, aunque con el tiempo, las estructuras pueden evolucionar hacia diseños basados en los procesos.

La cuarta perspectiva analizada, aquélla que considera la OM como recurso intangible del aprendizaje organizacional, va a ser especialmente relevante para nosotros, pues nuestra investigación se va a desarrollar bajo esta concepción. Cuando abordemos en el capítulo III el marco teórico de nuestro estudio, explicitaremos con detalle los supuestos que vamos a asumir.

Figura 1.7: La orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo



Fuente: Tuominen y Möller, 1996

En conclusión, la propuesta de Tuominen y Möller (1996) resalta el conocimiento como recurso que debe ser gestionado, así como en un conjunto de variables que pueden incidir sobre el proceso de aprendizaje organizacional: la cultura de la empresa, que puede estimular dicho aprendizaje; la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad; la estructura organizativa, que puede favorecer el carácter innovador de la firma; y la complejidad y dinamismo –interno y externo-, que pueden incentivar o inhibir el aprendizaje.

### 1.6. MEDIDA DE LA ORIENTACION AL MERCADO: COMPONENTES SUBYACENTES AL ENFOQUE.

Aunque pudiera parecer que las perspectivas dominantes en cada aproximación conceptual constituyen, al mismo tiempo, el único instrumento de evaluación de la OM, es conveniente subrayar que, con cierta frecuencia, los trabajos empíricos muestran la asunción del concepto, por un lado, y la operacionalización del mismo, por otro.

De hecho, cuando analicemos estos trabajos en el próximo capítulo, hallaremos estudios que propugnan una definición de OM atribuible a cualquiera de las perspectivas sugeridas por Tuominen y Möller (1996), mientras que la medición del constructo se realiza, en muchos casos, en virtud de la escala propuesta por Narver y Slater (1990), atendiendo a la escala reducida MARKOR (Jaworski y Kohli, 1993),

incluso mezclando y/o ajustando ambos métodos de medida; en otras ocasiones, se operacionaliza una escala diferente que posteriormente se valida.

Una revisión de las definiciones expuestas permite identificar hasta ocho componentes básicos en la óptica de OM (tabla 1.8). Como hemos indicado, tres de ellos -la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación e integración de funciones-, que contemplábamos en la perspectiva de OM como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, han constituido los fundamentos en la medida de este constructo para muchos trabajos de investigación. Por la relevancia que van a tener para nuestro estudio, hemos optado por analizarlos en último lugar.

Respecto a los cinco restantes, es posible agruparlos en dos grandes bloques. Un primer grupo estaría constituido por la concepción de marketing, permitiendo destacar dos ópticas coincidentes con otras tantas componentes: filosofía de negocio y cultura organizativa. El segundo bloque ahondaría en otros aspectos no por ello menos importantes, como la orientación al beneficio, la perspectiva a largo plazo y la orientación al entorno. Aunque muchos de los comentarios relativos a estos componentes han sido reseñados en este capítulo, conviene que recordemos las ideas más significativas. La razón se nos antoja clara: es imprescindible identificar los elementos que van a servir en nuestro trabajo para medir el constructo OM. Veamos qué se esconde detrás de cada uno de estos componentes.

Tabla 1.8

<b>Componentes subyacentes en las distintas definiciones de la literatura de orientación al mercado</b>
* filosofía de negocio. * cultura organizativa. * orientación al beneficio. * perspectiva a largo plazo. * orientación al entorno. * orientación al cliente. * orientación al competidor. * coordinación e integración de funciones.

a) **El marketing como filosofía de los negocios.** Han sido muchos los investigadores que han subrayado el papel del marketing como filosofía de los negocios, como un modo de pensar y obrar en el seno de las organizaciones. De hecho, las páginas anteriores dan cobijo a un número importante de estas aportaciones.

Ames (1970) parece, sin duda, uno de los principales precursores en tratar de evaluar la adopción del concepto de marketing, utilizando un cuestionario breve y sencillo, aceptable para su época, y muy útil para la pequeña y mediana empresa (Llonch, 1996). Lawton y Parasuraman (1980), por una parte, y Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983), por otra, enfatizaron la orientación al cliente, apuntaron tímidamente cuestiones relacionadas con la integración y coordinación de funciones, y obviaron por completo el papel de la competencia. Posteriormente, Narver y Slater (1990 y 1992) y Llonch (1993a) prestaron idéntica atención a las tres componentes reseñadas, validando sus modelos. La relación no termina aquí, pero creemos haber cumplido nuestro propósito.

En efecto, esta concepción supone aceptar que la subsistencia, e incluso el crecimiento de las compañías, requiere inexcusablemente conocer el modo de satisfacer las necesidades reales de los clientes, y ello se traslada a un sentimiento de inquietud y sensibilidad por los cambios que tienen lugar en el mercado. Como ya vimos, la adopción de esta filosofía no implicaba que todos los directivos tuviesen formación y competencias en marketing, dicho de otra manera, no otorgaba a los responsables comerciales un rol jerárquico o único en la gestión del negocio, pero sí obligaba a que todos los departamentos asumieran una orientación al cliente.

Ello sirvió para establecer importantes diferencias entre el marketing como función y como filosofía, como enfoque parcial y total, si bien concluíamos que ambos eran consustanciales. El primero respondía a una forma concreta de llevar a cabo la relación de intercambio, con clara responsabilidad del departamento de marketing. El segundo hacía referencia al principio normativo que iba a regir en las operaciones y actividades de la empresa. Como refiere Llonch (1993, p.44), "la filosofía de marketing es prácticamente inmutable, por mucho que cambien las circunstancias del entorno; lo

que cambia ... es el modo de aplicar dicha filosofía, es decir, cambia o puede cambiar el concepto y la aplicación del marketing".

b) **El marketing como cultura organizativa.** Apuntábamos que los 80 suponía un decenio donde la cultura de empresa adquiriría especial relevancia, pues se erigía en sustrato para definir la idiosincracia de la firma, esto es, la asunción por parte de toda la organización de objetivos y valores comunes. Paralelamente, tiene lugar la extensión del concepto de filosofía de marketing, y en consecuencia, el énfasis en la cultura de esta disciplina.

Obsérvese que ambas tendencias, si bien paralelas como hemos indicado, no provienen exactamente de la misma semilla, aunque tiendan a converger. La primera subraya el sistema de valores, creencias, actitudes, etc. sin detenerse en un área o función concreta, es decir, de forma conjunta, identificando al cliente en el centro de la diana. La segunda proviene de los trabajos de investigación en torno al concepto y filosofía de marketing, aunque realcen el mismo punto geométrico.

De este modo, la aplicación de la filosofía que implica el concepto de marketing, abstrayéndose de la visión funcional o departamental de la disciplina, impregna a toda la compañía y supone un conjunto de valores compartidos por todos los miembros de la organización, que sitúa al cliente en el foco de mayor atención de la actividad empresarial.

La aceptación de un sistema de valores en el seno de una firma siempre tiene efectos positivos para la dinámica de la misma, pues guía las decisiones y actuaciones de cada individuo de la organización. Al mismo tiempo, favorece la aparición de un compromiso, no sólo gerencial, sino entre todos los empleados de la empresa, y ello se traduce en una mayor estabilidad social interna. El desenlace de todo ello se plasma en un sentimiento de identidad corporativa por parte de todos los individuos.

Por ello, y como veremos, la OM es un planteamiento únicamente alcanzable a largo plazo, pues entre otras razones, un cambio cultural -aunque pueda presentar

distintos grados- está reñido con un ajuste rápido de los factores inherentes a este enfoque. Además, como indican Lichtenthal y Wilson (1992), este cambio debe ser gradual, basado en mecanismos de socialización de los individuos más que en sistemas de imposición y sanción por parte de la cúpula directiva, con el objeto de que el movimiento hacia la meta sea cimentado e irreversible.

En definitiva, el desarrollo de la cultura de marketing supone un paso decisivo para la OM. Determinados trabajos han subrayado este hecho (Dunn, Norburn y Birley, 1985; Deshpandé y Farley, 1990; Narver y Slater, 1991), tratando de poner de manifiesto los rasgos distintivos de dicho enfoque. Estos dos últimos autores llegan incluso a caracterizar dicha óptica, valorando muy positivamente la creatividad, la innovación y la iniciativa decisional de los empleados como aspectos sobresalientes de la misma.

Analizada la doble vertiente del concepto de marketing, vamos a proceder a estudiar el segundo bloque de componentes que comentábamos anteriormente, y que estaba constituido por la orientación al beneficio, la perspectiva a largo plazo y la orientación al entorno.

c) **La orientación al beneficio.** El beneficio es un elemento habitual en los enfoques de gestión de las empresas, y la legítima razón de la existencia de las mismas. Por este motivo, entendemos que la orientación al beneficio debe explicarse a partir del establecimiento de una actitud dirigida a lograr niveles de rendimientos positivos, y ello mediante la estrategia y la forma de operar de los negocios. Entendida de este modo, no parece que se pueda dudar de que forma parte del concepto de marketing.

Sin embargo, determinados trabajos empíricos rechazan esta idea. Concretamente, Kohli y Jaworski (1990) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que una componente de la OM, es una consecuencia de la misma; mientras que Narver y Slater (1990) subrayan la inexistencia de correlación entre la orientación al beneficio y el resto de componentes.

Hemos de reflexionar brevemente al respecto. En primer lugar, cabría concluir que si el beneficio es un elemento singular del concepto de marketing, aquellas organizaciones sin ánimo de lucro estarían impedidas para asumir e implantar dicho concepto. De otra forma, que el enfoque de gestión basado en la OM es una óptica exclusiva de las empresas lucrativas. No compartimos esta opinión, pues está probado que la filosofía y la cultura de marketing puede impregnar cualquier sistema social, conjunto más amplio y que además contiene los sistemas denominados empresas.

El trabajo de investigación de Narver y Slater (1990) así lo sugiere, pues concluyen afirmando que aunque se pueda percibir como componente de la OM, se trata de una consecuencia, de un objetivo de la firma, y no de un elemento constitutivo.

A nuestro juicio, la inclusión de la orientación al beneficio proviene del acercamiento de posturas entre el enfoque de ventas y la OM. Ya establecimos cuando analizábamos ambos planteamientos -véase el epígrafe 1.2- que una combinación entre sus correspondientes coordenadas podía inducir a error -por los mensajes contradictorios que se emitían- a los destinatarios de la información que emanaba de los órganos de decisión de la empresa.

En un plano similar, ha perdurado la creencia interna de que la maximización del beneficio -a largo plazo- es una consecuencia directa de la maximización de las ventas en un horizonte corto. Y como sabemos, esto no es así. Más bien, el beneficio representa una actitud concreta, encauzada a través de la gestión del negocio -cualquiera que sea el modelo estratégico-, y que favorece la obtención de un rendimiento que recompensa el esfuerzo y la actuación de la firma.

Por ello, si nos volvemos a plantear la cuestión acerca de si la orientación al beneficio es una componente singular de la OM, y apoyándonos en la premisa de la inexistencia de evidencias empíricas que prueben lo contrario, es posible afirmar que se trata de una consecuencia del propio enfoque -como de otras orientaciones-, y no de un elemento singular de la misma. En un plano similar, también podríamos plantearnos si la alta dirección es un factor clave en el concepto de OM, por cuanto es la responsable

de su implantación. Sin embargo, ni siquiera lo sugerimos; a este mismo nivel debemos entender el beneficio.

d) **La perspectiva a largo plazo.** Respecto al largo plazo, se trata de otra dimensión que suele aparecer con cierta frecuencia en la materia que estamos tratando. Desde este punto de vista, determinados trabajos (Anderson, 1982; McGee y Spiro, 1988) lo han situado en el horizonte que debe primar en una firma orientada al mercado. Sin embargo, salvo la orientación a la venta, ya evidenciamos en este mismo capítulo que se trata de un rasgo no exclusivo de la OM, sino que aparece profusamente en la literatura que ha estudiado las dimensiones de otros modelos, tales como la orientación al producto y a la tecnología.

Entendemos, no obstante, que los dirigentes de una firma orientada al mercado no deben esperar el logro de resultados importantes a corto plazo. Sin embargo, aquellas otras compañías que opten por otras formas de manejar sus negocios -a excepción del enfoque de ventas, y he aquí una de sus principales diferencias como ya sabemos-, se encuentran en una tesitura similar.

De esta forma, ciertos trabajos de investigación sobre OM (Kohli y Jaworski, 1990 y 1991; Narver y Slater, 1990, 1993 y 1994) tampoco han podido constatar que se trate de una componente, al menos relevante, de dicha óptica. En suma, se nos antoja difícil poder admitir que este elemento adquiriera carácter esencial en modos de gestión tan dispares.

Y ello, independientemente que concibamos esta perspectiva dimensional como horizonte para el logro de beneficios, o bien, como plazo temporal que ha de iluminar el proceso de toma de decisiones en la organización (Doyle y Hooley, 1992). En estas circunstancias, parece posible concluir que la OM requiere inexcusablemente un planteamiento a largo plazo, si bien no se trata de una dimensión privativa de este enfoque, de modo que su aportación al modelo no debe ser específicamente relevante o distintiva.



Como subrayan Narver y Slater (1990), la supervivencia futura de cualquier compañía, sea cual fuere su modo de gestión, está relacionada íntimamente con la perspectiva a largo plazo, máxime con presencia de rivalidad competitiva. Por ello, consideran esta dimensión un criterio decisonal, y no un componente de conducta de dicha forma de gestión.

e) **La orientación al entorno.** También ha sido objeto de especial interés en este capítulo el papel que el entorno juega en las operaciones que desarrolla una empresa, en su posición competitiva y, por ende, en los resultados que ésta alcanza. La predisposición que ha de detentar una compañía monitorizando su entorno y estando muy pendiente de los acontecimientos que suceden en el exterior fue igualmente justificada.

Para Llonch (1993), no es suficiente con detectar los cambios y responder a los mismos; la anticipación y la participación en aquéllos permitiría que la empresa adoptara un rol activo en su relación con el entorno, frente a una simple y somera actitud de seguimiento.

La pregunta, nuevamente, que debemos formularnos radica en la validez de considerar este elemento como componente importante de la OM. De hecho, la década de los 80 contempla iniciativas donde se señala esta consideración, pues como es sabido, el entorno constituye un factor que determina el éxito de las empresas.

Si asumimos que el cliente y la competencia intervienen decisivamente en las actividades y resultados de las empresas, y que asimismo se trata de dos de los elementos más significados del ambiente de operaciones, la cuestión deberíamos plantearla sobre el resto de agentes que constituyen el entorno.

Y en este sentido, proveedores y distribuidores pertenecen a la cadena industrial o comercial del microentorno de la firma. Unos y otros, si no desean generar conflictos en el canal -como ya vimos-, deben centrar sus objetivos en la satisfacción del cliente final. Por ello, concebir a este último como el foco donde convergen todas las actuaciones

implica tener en cuenta de forma implícita a ambos agentes (Baker, Simpson y Siguaw, 1999, p.54). Al mismo tiempo, el concepto de cliente en la OM debe tomarse en sentido amplio, es decir, público intermedio y público final.

En la misma línea, los eventos y las implicaciones del macroentorno interesan desde el punto de vista que afecten o puedan afectar a nuestra compañía, o bien a aquellos grupos con los que mantenemos mayor interacción. Por ello, examinar a estos últimos requiere inexcusablemente prestar atención a los eventos -presentes y futuros- que se suceden en el exterior más alejado de la empresa.

En consecuencia, deberíamos reformular la pregunta y plantearnos si la orientación al entorno es una componente independiente de la orientación al cliente y a la competencia. Al hilo de los comentarios precedentes, no parece que la respuesta pueda ser afirmativa, pues lo que ocurre en el entorno -micro y macro- nos interesa, en tanto en cuanto, afecte o modifique -ahora o en el futuro- nuestra posición y desempeño con respecto a los objetivos a alcanzar, y como sabemos ello está directamente relacionado con los competidores y con los clientes.

Respecto a la cuestión inicial de si se trataba o no de una componente de la OM, la respuesta debe ser en este caso afirmativa, pues el entorno se erige en objeto material de los enfoques de gestión que tienen sus miras en el exterior. Por ello, aun cuando esté contenido en las componentes cliente y competencia, forma parte del concepto de OM, si bien no de forma independiente.

Finalmente, vamos a identificar los tres elementos fundamentales en la conducta de las organizaciones que apuestan por esta óptica. Son, precisamente, los que contemplan en su estudio Narver y Slater (1990), aquéllos que constituían el primer bloque descrito en nuestra vertebración anterior, a saber: orientación al cliente y a la competencia, e integración y coordinación de funciones. Veamos a qué nos referimos exactamente.

f) **La orientación al cliente.** A nadie escapa que la tarea principal de la organización consiste en determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva. Al incluirse esta premisa en la OM -enfoque total-, el departamento de marketing es uno más a esforzarse en dicha tarea, pues este propósito debe suponer una obligación para todas las áreas de la empresa.

El consenso entre los autores a la hora de incluir este elemento en el concepto de marketing y en la OM es marcadamente manifiesto. Para las firmas, el significado no ofrece ribetes de duda. Su aceptación requiere que las compañías generen valor para sus clientes, y ello obliga a que se orienten a estos últimos. Dicha óptica debe manifestarse mediante el mantenimiento de relaciones duraderas con los compradores, como apuntamos, en clara convergencia con el concepto de marketing relacional.

En palabras de Webster (1988, p.38), "los objetivos de finanzas son contemplados como resultados y recompensas, y no como el fin último de las firmas. El objetivo se sitúa en la satisfacción del consumidor, y la retribución son los beneficios, tal y como indicó Peter Drucker en su definición original del concepto de marketing".

Como hemos venido señalando, entendemos que el concepto 'cliente' debe ser entendido en sentido amplio, y que la orientación a la que hemos hecho alusión se refiere a cualquier categoría del mismo: final, intermediario u otra empresa. De este modo, la firma debe comprender la cadena de valor completa, incluyendo su evolución futura (Narver y Slater, 1990).

g) **La orientación a la competencia.** Sin lugar a dudas, "la orientación al consumidor debe estar acompañada por la orientación a la competencia" (Schnaars, 1994, p.19), pues ésta se manifiesta por la presencia de aquélla, por la necesidad de operar mediante una 'oferta competitiva'. Así, no basta con enfocar al cliente, también es necesario poner el punto de mira en los competidores, tal como lo han descrito determinados trabajos (Aaker, 1987; Porter, 1985 y 1996).

Y qué significa realmente este elemento. Pues supone que las compañías deben conocer los puntos fuertes y débiles, los objetivos y las estrategias, de sus competidores actuales y potenciales, con objeto de tomar decisiones y actuar en consecuencia. Al mismo tiempo, es necesario incluir en este conocimiento el conjunto de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas por los compradores (Narver y Slater, 1990).

En el marco de la OM, esta componente -a priori- debería poseer el mismo peso que la orientación al cliente. No obstante, depende de las circunstancias específicas, y por ende, del tipo de mercado al que nos estemos enfrentando, para poder concluir algo concreto al respecto.

Como indican Day y Wensley (1983, p.88), se está produciendo un cambio en el paradigma de marketing, de modo que "ha surgido otro conjunto de prioridades que van dirigidas a alcanzar una posición competitiva sostenible en los productos-mercados". La ingente cantidad de productos y servicios que se ofertan en los distintos mercados implica que las firmas deben buscar y mantener unos determinados niveles de satisfacción en sus clientes, pues no lograrlo situaría a éstas en una posición de desventaja competitiva (Schnaars, 1994).

h) **La coordinación interfuncional.** Nos estamos refiriendo a la utilización conjunta de los recursos de la empresa, con el fin de crear mayor valor para los destinatarios de nuestra oferta. No hacemos, pues, mención únicamente a las actividades de marketing, ya que en este caso sólo intervendría en la operación el departamento que lleva su nombre, sino a todas las actividades de la compañía. Dicho de otra forma, no hablamos de un marketing integrador, sino de una firma integrada y coordinada.

La asunción de este precepto requiere de la predisposición positiva y continua de todos los departamentos, áreas, funciones y actividades a intervenir en la satisfacción de las percepciones, expectativas, necesidades y deseos de los clientes. Y ello, difícilmente puede conseguirse si la organización no desarrolla una cultura de empresa que emane de la alta dirección y sitúe al comprador y al mercado en el centro de toda la estrategia.

Como sostienen Narver y Slater (1990), la firma debe integrar de forma efectiva y adaptar hasta el punto que sea necesario, todos los recursos humanos y de capital en su esfuerzo continuo por crear un valor superior en los clientes.

Llegado este momento, y analizados los componentes del enfoque, parece necesario que realicemos una propuesta acerca del modelo de OM que vamos a asumir en nuestro trabajo. Ya indicamos al final del eprígrafe anterior que nuestra propuesta se enfocaba, conceptualmente, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y del aprendizaje organizacional, es decir, como recurso intangible del aprendizaje organizacional. No obstante, hemos de resaltar que aunque los aspectos cognitivos sean importantes, nuestra investigación se va a centrar sobre los aspectos comportamentales, poniendo especial énfasis en la implantación a través de la estrategia.

Precisamente, Lambin (1995b) y Rivera (1995a) consideran la OM como estrategia competitiva. Como recordaremos, estos autores definían dicho enfoque como la estrategia competitiva que hace posible la satisfacción adecuada de los mercados y que genera una ventaja competitiva en diferenciación. Para los investigadores, esta satisfacción diferencial de los clientes exigía que la empresa llevase a cabo tres tareas básicas:

- prestar atención a la información relativa a las necesidades de los clientes, incluso anticipándose a las mismas;
- coordinar las actividades y procesos organizativos para responder mejor a esas necesidades; y
- vigilar y mantener la diferenciación, mediante el análisis y el control de los grupos y fuerzas que pueden interferir en la satisfacción de sus clientes (competencia y macroentorno).

A nuestro juicio, la propuesta de Lambin y Rivera es sumamente interesante. La hipótesis establecida por los autores acerca del binomio información del mercado-

planes de acción diseñados y ejecutados por todos los niveles de la organización -como desarrollo de las compañías orientadas al mercado-, se encuentra en total sintonía con los planteamientos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), pues integra ambas perspectivas. Por ello, incluimos en el marco teórico de nuestra investigación dicha hipótesis.

En este sentido, Lambin y Rivera sostienen que los participantes del mercado que deben ser tenidos en cuenta a la hora de crear una oferta de valor superior son el cliente final, el cliente intermedio o distribuidor, la competencia y el macroentorno. Con el fin de construir una medida válida de OM, estos estudiosos elaboran una escala en la que para cada uno de estos agentes se identifican dos conjuntos de indicadores, uno de análisis y otro acciones dirigidos a ellos. La figura 1.2 que veíamos en este mismo capítulo puede ilustrarnos al respecto.

Así, el análisis de estos participantes debe incluir la captación de información sobre los mismos, la interpretación de ésta, y la aplicación de métodos para su tratamiento y posterior examen. Dicha información debe ser difundida y compartida por todas las áreas y funciones de la organización, de modo que esta coordinación interfuncional es básica para diseñar y ejecutar acciones sobre dichos agentes.

La consideración conjunta de estos cuatro participantes, de los dos criterios dimensionales -análisis y acciones-, y de la coordinación interfuncional permite dibujar un modelo constituido por nueve componentes, de igual peso cada una de ellos. De este modo, proponemos una medida de OM basada en el resultado de la consideración de estos nueve elementos. Al mismo tiempo, indicar que la construcción modular del modelo permite evaluar el grado de orientación hacia cada uno de los agentes descritos, como promedio del nivel de las dimensiones 'análisis' y 'acciones'.

Aunque la base teórica sobre la que se apoya nuestra medida de OM descansa sobre la escala propuesta por Lambin y Rivera, en el epígrafe 4.2, cuando analicemos los instrumentos y escalas de medida, aludiremos a los ajustes que hemos realizado con objeto de adecuarlos al marco de la investigación empírica realizada.

## **1.7. ANTECEDENTES, CONSECUENCIAS Y FACTORES MODERADORES DE LA ORIENTACION AL MERCADO.**

En este capítulo, hemos dedicado cierto empeño no sólo a forjar el concepto y la medida de la OM, sino a establecer aquellos factores antecedentes cuya naturaleza podía ser inhibidora o catalizadora del desarrollo de dicho enfoque. De la misma forma, hemos hecho referencia a la finalidad última de esta óptica, que no es otra que el logro de unos resultados económicos superiores mediante el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible, si bien como recordaremos, no ha sido este el único efecto o consecuencia al que nos hemos referido. Finalmente, nuestros comentarios también se han dirigido hacia determinadas variables moderadoras que refuerzan o menoscaban la relación entre OM y resultados empresariales.

No obstante, los investigadores no se han prodigado en demasía para tratar de demostrar la incidencia de estas variables sobre la OM, al menos, no como objetivo prioritario de sus estudios. En las circunstancias descritas, y aunque asumamos el riesgo de reiterar algunas ideas, nos parece oportuno detenernos muy brevemente en los elementos reseñados, pues además de su valor intrínseco, conseguiremos arrojar algo de luz al contenido de no pocos modelos que se encuentran en la literatura al respecto.

Y en la línea apuntada, no es posible dudar de la enorme importancia de la contribución de Kohli y Jaworski (1990), contrastada y validada tres años después por dichos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). Estos investigadores identifican en su modelo las tres categorías mencionadas -antecedentes, consecuencias y factores moderadores-, y su aportación ha permitido el establecimiento de una vía de investigación a otros estudiosos de la materia.

Entre los antecedentes de la OM, los investigadores destacan tres conjuntos de factores básicos, cuales son, los relativos a la alta dirección, a la dinámica interdepartamental y a los sistemas organizativos. Kohli y Jaworski (1990) definen estos elementos como aquéllos capaces de favorecer o mermar la implantación y el desarrollo de la OM, y su propuesta se apoya en una amplia revisión de las publicaciones precedentes, así como en la realización de un trabajo empírico al respecto.

Para estos autores, la implicación y el compromiso de la dirección de una firma es vital para el establecimiento de este -y de cualquier otro- enfoque de gestión. Los resultados de sus investigaciones sugieren que la 'creencia en' y el 'compromiso con' la OM, por parte de la alta dirección, es la clave.

Esta premisa es posible encontrarla en otros trabajos anteriores (Webster, 1988), aunque en el caso concreto de la OM, su valoración sobre la importancia de las necesidades de los clientes y su consiguiente satisfacción, se antojan imprescindible para promover e irradiar una cultura organizacional que se oriente a tales metas. Por ello, el papel que desempeñan en la predisposición de la empresa para recibir y aceptar los valores inherentes a la OM resulta, a todas luces, fundamental. Al mismo tiempo, como quiera que se trata de un cambio en la forma de manejar el negocio, su actitud ante el propio cambio y, sobre todo, ante el riesgo que éste suele conllevar resultan del todo importantes, máxime en entornos turbulentos.

En efecto, la adaptación continua de las ofertas a los cambios en las necesidades y deseos de sus clientes conlleva, en no pocas ocasiones, el lanzamiento de nuevos productos. Para aquellos gerentes poco dados a la asunción de riesgos, este hecho puede representar un serio inconveniente. Esta premisa fue contrastada mediante el trabajo empírico desarrollado (Jaworski y Kohli, 1993), concluyéndose que el temor directamente imputable al riesgo se encuentra inversamente relacionado con las acciones de respuesta a los cambios del mercado, aunque no con la generación y diseminación de la información.

En cuanto a los factores relativos a la dinámica interdepartamental, Kohli y Jaworski subrayan que las relaciones entre departamentos -de carácter formal e informal- pueden servir de acicate u óbice al desarrollo de la OM. La preocupación por los objetivos y perspectivas de otras áreas de gestión, el nivel de relación entre éstas y, por supuesto, la carencia de conflictos interdepartamental pueden facilitar el establecimiento de la óptica orientada al mercado.



Sin embargo, observamos que otros autores (Varela, Río y Benito, 1994; Calvo, Río y Cerrato, 1996) sugieren que más que un antecedente, la dinámica entre departamentos de una empresa constituye parte importante del propio concepto de OM, y por ello, su consideración bajo ese carácter adolece de sentido. En nuestra opinión, aunque el desarrollo de este enfoque de naturaleza total implica su consideración en el desarrollo de la OM, no es menos cierto que difícilmente se puede proponer un cambio de óptica en el seno de una organización cuando la dinámica interdepartamental no se ajuste a unos determinados parámetros.

Respecto a los sistemas organizativos, Kohli y Jaworski (1990) hacen referencia a una serie de factores que pueden fomentar o inhibir un enfoque de OM. Entre los primeros, destaca aquel sistema de recompensas que gira en torno a la satisfacción de los clientes; entre los segundos, cabe resaltar la centralización, la departamentalización y la formalización, que pueden adoptar un rol obstaculizador en el establecimiento de dicha óptica. En este sentido, Varela, Río y Benito (1994) entienden que estos antecedentes pueden llegar a ser difíciles de cuantificar, de aquí que, siguiendo a Narver y Slater (1990), recomiendan el uso del tamaño de la organización -variable más operativa-, por su estrecha vinculación con algunos de esos factores.

En cualquier caso, algunos de aquellos planteamientos ya habían sido apuntados por Deshpandé y Zaltman (1982), cuando sugirieron que el empleo de información proveniente del mercado estaba afectado inversamente por la centralización y la formalización.

Sin embargo, el trabajo empírico de Kohli y Jaworski (1990) no permite comprobar la supuesta relación inversa entre formalización y OM, ni tampoco entre el nivel de departamentalización y los elementos de este enfoque: generación y diseminación de información, así como acción de respuesta. Respecto a la centralización del proceso de toma de decisiones, los resultados son difusos. Por el contrario, el estudio delata un nexo positivo entre el sistema de recompensa basado en los clientes y los tres componentes básicos de la OM, constatando las conclusiones de Webster (1988).

Este autor propuso que si los directivos son recompensados en base a criterios de rendimiento e ingresos a corto plazo, la reacción lógica de aquéllos tenderá a olvidar la satisfacción de los clientes, que es precisamente lo que garantiza la supervivencia de la firma a largo plazo. Luego la OM va a depender del método empleado en la evaluación del desempeño de los responsables de la empresa.

En un trabajo posterior, Pelham y Wilson (1996) sí consiguieron determinar una relación directa y positiva entre dicho enfoque y los sistemas organizativos, de forma que el grado de OM se encuentra influenciado por la descentralización, la formalización, la coordinación y los sistemas de control. En todo caso, la cultura propiciada por el planteamiento de Kohli y Jaworski (1990 y 1993) favorece la generación de ideas y la innovación de productos (Slater, 1997), mediante el aprendizaje organizacional (Hurley y Hult, 1998), en aras a incrementar el valor de las ofertas.

Contemplar las consecuencias de la orientación al mercado, supone admitir que la OM no es el fin que persiguen las firmas que optan por esta fórmula. Como ya indicamos al principio de este epígrafe, las miras se centran en la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, que reporte a la empresa un rendimiento económico superior. Desde esta perspectiva, tres son las consecuencias más relevantes que podemos encontrar en el estudio de Kohli y Jaworski: incidencia sobre los individuos que constituyen la empresa, impacto sobre los clientes de la firma y, como no, consecuencias sobre el desempeño de la organización.

En el primer caso, la asunción de unos valores comunes y el desarrollo de actitudes y comportamientos generados a través del establecimiento de una óptica de OM, provoca unos resultados beneficiosos a nivel individual y global en los empleados de la empresa, tales como espíritu de equipo, sentimiento de pertenencia a la organización y grado de compromiso y colaboración con ésta y sus objetivos. Otros investigadores (Ruekert, 1992) contrastan igualmente estos vínculos con la OM.

En cuanto a los clientes, como quiera que este enfoque trata de obtener más información sobre las necesidades y deseos de aquéllos, y sobre su satisfacción, no cabe duda que la OM generará unos efectos positivos en ellos. Esta premisa va a suponer para la firma que sus clientes perciban una oferta de mayor valor que la de sus competidores, propiciando su lealtad en las compras y emitiendo mensajes favorables que impacten en otros clientes potenciales.

Finalmente, qué duda cabe que la consecuencia objeto de mayor investigación ha girado en torno al desempeño de la organización, a los resultados económicos. Como sabemos, el carácter total de la OM proporciona un planteamiento común para todos los departamentos, áreas y funciones de la empresa, el cual debe redundar en un desempeño superior. Abordaremos este tema con profundidad en el próximo capítulo.

Analizados antecedentes y consecuencias, nos resta hacer mención de los factores moderadores detectados por Kohli y Jaworski (1990 y 1993). Para estos autores, las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación OM-resultados, de tal manera que ciertos rasgos de aquél pueden afectarla positiva o negativamente. Entre estas características, cabe destacar la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica y el crecimiento del sector. En el primer caso, los investigadores entienden que en aquellos escenarios estables o fácilmente predecibles se reduce el vínculo entre OM y desempeño organizacional, pues el conocimiento del mercado y de las preferencias de los clientes no supone una ventaja competitiva para la firma que opera bajo esta óptica.

La intensidad competitiva puede representar un efecto similar. En aquellos escenarios donde la hostilidad competitiva es reducida, es decir, donde los clientes no se ven inducidos por las empresas a cambiar de proveedor, la ventaja derivada de anticiparse a esos cambios y llevar a cabo acciones que contrarresten los mismos, deja de tener sentido. En estas circunstancias, un nivel reducido de intensidad competitiva no favorece la relación OM-rendimiento empresarial.

La turbulencia tecnológica, por su parte, actúa en sentido inverso, es decir, a medida que la tecnología evolucione a un ritmo mayor, las inquietudes y preocupaciones de las empresas en este marco se centrarán en los procesos de innovación, pues con ello detentarán ventajas competitivas. En consecuencia, prestarán menos atención al cliente y sus necesidades, de forma que se debilitará la relación OM-rendimiento empresarial.

En cuarto lugar, Kohli y Jaworski (1990) se han referido al crecimiento del sector como factor moderador de la relación que estamos estudiando. Bajo su punto de vista, a medida que la demanda global de un sector aumente considerablemente, las empresas tendrán más facilidad para nutrirse de dicho crecimiento -pues disminuye la intensidad competitiva-, de modo que el nexo OM-resultados quedará mitigado.

Este mismo factor fue considerado por Slater y Narver (1994), quienes añadieron además el nivel de concentración y el poder de compra de los clientes como otros factores moderadores. Así, en relación a la concentración, a medida que aumente el número de empresas en un sector, los movimientos de éstas pasarán más desapercibidos, dificultando la reacción de la competencia. Por contra, cuando la concentración es elevada, las acciones de las compañías suelen ser más visibles. Por ello, la anticipación y la adaptación que propugna la OM se erigen en armas muy válidas para competir en estos últimos mercados.

En cuanto al poder de compra de los clientes, cuanto mayor sea éste, más presión podrá ejercer sobre las características de la oferta de una compañía o sobre su política de precios (Martín, 1993). Desde la perspectiva de OM, Slater y Narver (1994) sostienen que las expectativas y deseos de los clientes con mayor poder de negociación suelen ser más nítidas, y las empresas que se orientan a ellos encuentran más dificultades para detentar una ventaja competitiva en base a la captación de dicha información. Al contrario, este enfoque se hace especialmente relevante cuando el mercado carece de poder de compra, pues sus necesidades son más inadvertidas, y aquellas firmas que se preocupen más por ellas podrán alcanzar un rendimiento superior.

Varela, Benito y Calvo (1996) también han llevado a cabo una investigación empírica para tratar de medir algunas de estas relaciones. De su estudio es posible concluir que a medida que aumenta la intensidad competitiva, mayor será el grado de OM de la firma, entendida ésta como cultura organizativa definida por la alta dirección. Sin embargo, se obtiene una relación inversa entre turbulencia tecnológica y nivel de OM en su dimensión cultural.

Estos autores, apoyándose en McNamara (1972), consideran que aquellas empresas que operan en mercados de consumidores finales tienen una mayor proyección de orientarse al mercado, en comparación con las que actúan en mercados organizacionales. La justificación de esta premisa se cimenta en una serie de rasgos, a saber: las empresas de bienes industriales poseen un número de clientes menor que las firmas de bienes de consumo; la problemática inherente a sus clientes suele tener una naturaleza más técnica; y por último, el precio y la calidad suelen ser argumentos muy esgrimidos por los clientes industriales al seleccionar la oferta de un proveedor.

Al mismo tiempo, otro factor influyente sugerido por Varela, Benito y Calvo (1996) hace referencia a la estructura de costes. En opinión de estos investigadores, se trata de una variable determinante en la estrategia competitiva, pues cuando los costes de una empresa -en comparación con los de la competencia- son mayores, la elección de una estrategia basada en la diferenciación se hace más adecuada, lo que implica una mayor dedicación a los clientes y al conocimiento de sus necesidades.

No obstante, hemos de indicar que varias de las relaciones propuestas por estos estudiosos no pudieron ser contrastadas empíricamente. De hecho, los resultados alcanzados en su investigación sugieren una reducida capacidad explicativa de las relaciones con la OM. En definitiva, y como ya hemos apuntado, sería conveniente para futuras investigaciones la inclusión de éstos y otros factores moderadores, que permitan incrementar el nivel de conocimiento acerca de las variables determinantes de la relación entre OM y desempeño organizacional.

Establecido el marco teórico en el que se desenvuelve esta perspectiva, parece lógico que abordemos la incidencia que la misma tiene en el rendimiento de la organización. Con independencia de razones filosóficas, culturales o comportamentales, y aunque el mercado asuma un papel protagonista en la relación de intercambio, la elección de un modo concreto de manejo en los negocios tiene su causa última en la obtención de mejores resultados; en caso contrario, como ya dejamos patente, difícilmente podríamos justificar un cambio de orientación.

En el próximo capítulo, vamos a introducirnos en la relación existente entre la óptica de OM y los resultados de las compañías que se desenvuelven bajo este enfoque. Para ello, acudiremos al análisis de los trabajos de investigación que han tratado de establecer dicha relación, destacando aquellos comentarios que nos parezcan más interesantes para nuestro propio estudio empírico.

## **CAPITULO II. LA RELACION ENTRE ORIENTACION AL MERCADO Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA**

### **2.1. INTRODUCCION.**

La parte del trabajo que ahora se inicia tiene por objeto abordar el análisis de algunas de las investigaciones que han relacionado la orientación al mercado y los resultados de las empresas. Intentaremos describir sus aspectos más significativos y mostrar determinadas conclusiones y limitaciones, con la vista puesta en el establecimiento de unos antecedentes empíricos que sirvan de marco al desarrollo de nuestra propuesta y su ulterior estudio empírico. Obviamente, una firma se planteará implantar un enfoque de OM si considera que va a obtener un mayor nivel de desempeño, pues como todo proceso orientado al manejo de un negocio, resulta muy costoso para la entidad, tanto en términos de recursos como de tiempo. De aquí que nuestro interés por revisar algunas investigaciones en este campo.

No obstante, debemos comenzar aludiendo al concepto de rendimiento organizacional, pues en el diccionario de la Real Academia Española (1992), este término significa "proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados". De este aserto podemos concluir que el término se refiere al valor resultante del cociente entre una medida cualquiera del desempeño organizacional y una medida que represente los recursos invertidos en su consecución. Dicho de otra forma, las interpretaciones y puntos de vista en este sentido pueden ser variopintas, de aquí que nos sintamos en la obligación de concretar, en lo posible, el significado del término.

### **2.2. PROBLEMATICA EN LA CONCEPTUALIZACION Y MEDIDA DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.**

Parece admitido en la comunidad académica y empresarial que los resultados económicos constituyen un indicador pertinente para evaluar la competitividad ex-post de las organizaciones (Salas, 1993). Desde los primeros compases de este trabajo, hemos venido mencionando en nuestro léxico términos como 'rendimiento', 'rentabilidad' y 'resultado económico', e incluso hemos dejado entrever una cierta equivalencia abusando de la relativa sinonimia existente entre ellos.

Nos parece, pues, oportuno que antes de mostrar distintas aportaciones empíricas donde se han puesto de manifiesto relaciones entre OM y resultados, rendimiento y/o rentabilidad, y obviamente, como premisa previa a los capítulos que dan contenido a nuestro propio trabajo de investigación, definamos el significado que se esconde tras dichos vocablos, así como su supuesta pertinencia a la hora de erigirse en posible variable dependiente relacionada con el constructo OM.

Paralelamente a lo que sucedía con el concepto de marketing y las definiciones de OM -analizadas en el capítulo anterior-, una visión inicial nos sugiere que las dificultades comienzan con la maraña de términos y expresiones que circundan el núcleo central de la cuestión. En este sentido, corremos el riesgo de vernos absorbidos por un laberinto terminológico, conceptual y metrológico, cuya salida resultaría difícil encontrar.

En estas circunstancias, vamos a partir del término básico 'rendimiento de la empresa', y trataremos de edificar a partir de éste una construcción conceptual, aunque muy sencilla, que se adecúe a nuestras necesidades, y nos permita aclarar en el siguiente capítulo el sentido de nuestra investigación y el marco teórico del modelo propuesto.

El tema del rendimiento de la empresa ha sido abordado en la órbita de los estudios sobre estrategia (Venkatraman y Ramanujan, 1986; McGuire, Schneeweis y Hill, 1986). Así, como refieren Lubatkin y Shrieves (1986, p.498), "la investigación en dirección estratégica se fundamenta en el principio de que la estrategia influencia el rendimiento de la empresa". No obstante, esta preocupación por el rendimiento de la firma no es singular o exclusivo de dicha disciplina, ni por supuesto tampoco del marketing; al contrario, es compartida por todas las ramas de la gestión empresarial y por determinadas corrientes relevantes dentro de los campos de la economía y la sociología.

Como subrayan Kanter y Brienkerhoff (1981), es factible recopilar abundante literatura cuyo objeto de estudio radica en el rendimiento organizativo. Sin embargo, y como ya evidenciamos, los autores vienen a reconocer la inexistencia de consenso



acerca de las definiciones y de las aproximaciones básicas. De hecho, las investigaciones sobre rendimiento organizativo, así como la controversia que suscitan, pueden clasificarse atendiendo a dos categorías, en virtud de la finalidad que persigan: trabajos que abordan temas conceptuales y terminológicos, por un lado, y publicaciones que penetran en problemas relativos a la medida del rendimiento, por otro.

Como en otros debates en el marco socioeconómico, el segundo conjunto de estudios aglutina un número considerablemente mayor que el primero, pues las discusiones sobre rendimiento se han visto impregnadas de un cierto halo de tecnicismo, como si el problema fuera exclusivamente de refinamiento de las medidas. Sin embargo, queremos entender que las cuestiones más interesantes no son técnicas, sino fundamentalmente conceptuales. En otras palabras, más que el 'cómo' medir el rendimiento, es menester centrarse en 'qué' medir, en 'cómo' se eligen las definiciones y técnicas y, por supuesto, 'cómo' enlazan con determinados aspectos de la estructura, los mecanismos de funcionamiento y las relaciones con el entorno de la organización (Kanter y Brinkerhoff, 1981).

Coincidimos en el punto de vista de estos autores, si bien la tendencia operativa en las investigaciones empíricas nos induce a imbuirnos en las cuestiones de medida. En cualquier caso, se nos antoja necesario apuntar algunos comentarios sobre los conceptos que vamos a utilizar, si bien muy alejados de un análisis exhaustivo y concreto del asunto a debatir.

Como indicábamos implícitamente en párrafos precedentes, parece evidente -tal y como recogen Ford y Schellenberg (1982)- la existencia de un claro desacuerdo en torno al concepto de rendimiento organizativo. De hecho, un síntoma de esta desavenencia podemos hallarlo en la discutida distinción entre rendimiento y eficacia organizativa. En estas circunstancias, algunos investigadores apuestan claramente por emplear alternativamente ambas expresiones, con independencia del contexto en el que plantean sus declaraciones (Kanter y Brinkerhoff, 1981). Por su parte, otros mantienen la opinión de que la eficacia organizativa representa un ente más general, más amplio,

en el que el rendimiento de la firma se identifica con una parte de aquél, con un subconjunto (Venkatraman y Ramanujan, 1986).

Para evitar dicha controversia, Chakravarthy (1986) rodea ambos extremos e introduce el término 'rendimiento estratégico', en referencia a la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno en un horizonte a largo plazo. Así, este autor concluye que ambas acepciones -rendimiento organizativo y eficacia organizativa- se articulan como denominaciones bajo las cuales es factible estudiar el rendimiento estratégico.

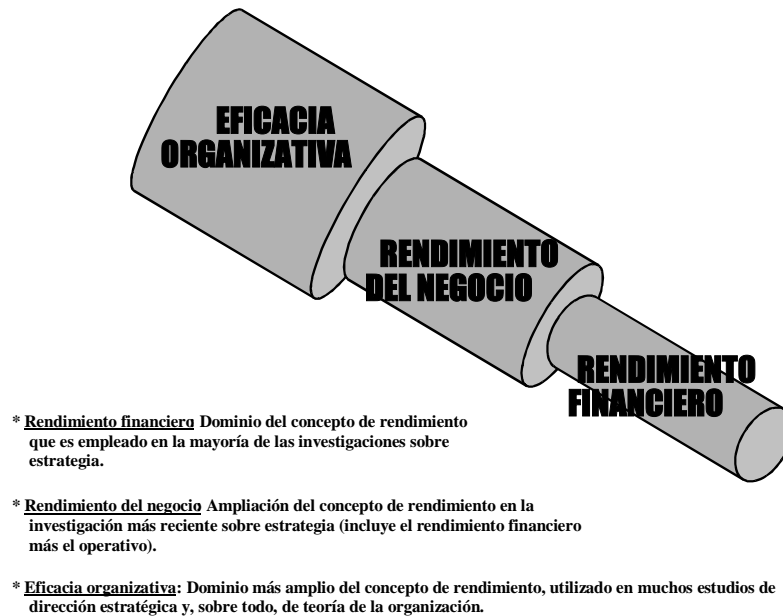
A nuestro modo de ver, la inclusión de un nuevo adjetivo que acompañe al núcleo objeto de estudio, no parece del todo acertado para dar por concluido el debate, máxime cuando la base sobre la que se apoya el concepto -el rendimiento- se encuentra aún por definir.

Quizás, tal y como sostienen Venkatraman y Ramanujan (1986), la esencia de la cuestión no radique tanto en la distinción conceptual, sino en los niveles de análisis que podemos plantear en el estudio del rendimiento. De este modo, en el peldaño más alto, se situaría el rendimiento o eficacia organizativa bajo una perspectiva más política que científica, y su articulación y contenido respondería a la pugna que los diferentes individuos participantes en el proceso de toma de decisiones -departamentos, áreas y grupos internos y externos- sostienen por el logro de sus propios objetivos (Kanter y Brinkerhoff, 1981). En suma, la eficacia organizativa no puede perder de vista las metas que la firma anhela, pues en caso contrario no estaríamos midiendo la contribución del output de la empresa a la cobertura de dichos fines.

Por su parte, el rendimiento organizativo puede ser contemplado como la evaluación de los grupos respecto a cómo la organización está cumpliendo su grado de expectativas (Ford y Schellenberg, 1982). De este modo, los investigadores en materia de estrategia suelen percibir este planteamiento desde niveles más concretos, menos difuminados, centrándose no ya en la eficacia organizativa, sino en los rendimientos operativo y financiero. Bajo esta consideración, es posible establecer tres dominios o

estratos superpuestos dentro del concepto genérico de rendimiento, tal y como trata de describir la Figura 2.1.

Figura 2.1: Diferentes niveles de rendimiento de la empresa.



La observancia de dicha representación gráfica, y al hilo de nuestros comentarios, permite subrayar que los estudiosos sobre estrategia se han centrado, fundamentalmente, en los dos niveles inferiores, elaborando y enfatizando indicadores de rendimiento financiero -crecimiento de las ventas, rentabilidad, ...- y de rendimiento operativo -cuota de mercado, lanzamiento de nuevos productos, calidad de los productos, ...

No obstante, la mayoría de las aportaciones se ha cimentado sobre evaluaciones de la rentabilidad o del rendimiento económico-financiero (Lubatkin y Shrieves, 1986; Chakravarthy, 1986), medidas que han sido sustentadas sobre los datos que reporta la contabilidad (McGuire, Schneeweis y Hill, 1986; Fryxell y Barton, 1990).

La elección de emplear la rentabilidad contable para medir el rendimiento de la empresa no ha sido exclusiva de la dirección estratégica. Como no escapará al lector, podemos hallar numerosos trabajos empíricos pertenecientes al ámbito de la economía

industrial que utilizan este mismo indicador, hecho que ha sido puesto de manifiesto por Salas (1992, p.19) cuando afirma que "los estados financieros, balances y cuenta de resultados, elaborados por las empresas como parte de su información externa, constituyen la principal fuente de información disponible para los analistas de la realidad empresarial de la economía".

Sin embargo, este empleo indiscriminado de las medidas contables ha ocasionado, a lo largo del tiempo, determinadas dudas y reticencias en muchos investigadores. Y la razón argumentada para poner en tela de juicio tal disquisición se ha basado en la presencia de criterios, cuanto menos arbitrarios, en la formación de estos indicadores. Así, la periodificación de determinados ingresos y gastos, la asignación y el reparto de los costes, los diferentes métodos de amortización, ... no son sino algunos ejemplos que pueden ilustrar las ideas que estamos apuntando (McGuire, Schneeweis y Hill, 1986; Drucker, 1999; Eccles, 1999; Simons y Dávila, 1999).

Ante esta dinámica, el trabajo de Fisher y McGowan (1983) vino a suponer un giro en los acontecimientos, un punto de inflexión en los contenidos de los discursos de no pocos investigadores. Dichos autores, lejos de contentarse con criticar velada y moderadamente su uso -como otros que le habían precedido en el uso de la pluma-, estableciendo limitaciones o restricciones a las conclusiones alcanzadas, iban a rechazar de modo contundente la utilización de las medidas contables para efectuar análisis económicos y estudios comparativos sobre el rendimiento empresarial.

Bajo su particular punto de vista, estos autores dudaban de que las investigaciones sobre la variabilidad de las tasas de beneficio de las firmas objeto de atención pudiesen tener en cuenta, como variable dependiente, la rentabilidad económica o tasa económica de retorno, es decir, la tasa de descuento que sitúa el valor actual de la corriente de rentas esperadas al mismo nivel que el valor de la inversión llevada a cabo. Por ende, la rentabilidad contable podría emplearse con fines de investigación económica, sólo en aquellos supuestos en los cuales representase un indicador pertinente, fiable e insesgado de la rentabilidad económica.

No obstante, el hilo conductor de su trabajo apoya la idea de que las tasas contables no sugieren, apenas, información alguna sobre las tasas económicas de retorno. De este modo, llegan al extremo de afirmar que aquellos estudios que se apoyen en estas medidas financieras carecerán de valor. Para sustentar dicha aseveración, Fisher y McGowan (1983) subrayan un conjunto de teoremas los cuales aplicaron a ciertos casos simplificados. Los resultados de estos ejemplos ponen de manifiesto que únicamente en condiciones muy específicas -"por accidente o casualidad" (p.82)-, ambas tasas -contable y económica- coincidirán.

Como es obvio, las voces disconformes con este modo de pensar no tardaron en aparecer, contestando con ímpetu aquellas premisas que cuestionaban numerosos trabajos sobre rentabilidad efectuados hasta la fecha. Al mismo tiempo, otros investigadores se iban a alinear en el plano propuesto, apoyando sólidamente las conclusiones de Fisher y McGowan.

Entre los primeros, cabe destacar a Long y Ravenscraft (1984), los cuales anotan un número importante de razones para derribar las críticas al empleo de la rentabilidad contable. En unos términos similares se pronuncian Martin (1984) y Horowitz (1984), al afirmar que el modelo construido por Fisher y McGowan sólo permitía concluir que las medidas contables eran relativamente seguras, aspecto del todo conocido por la comunidad académica, pero que de ello no podía deducirse su total inadecuación en el marco de las investigaciones sobre rentabilidad empresarial.

Respecto a los defensores de la postura contraria, es posible igualmente encontrar publicaciones que respaldan sólidamente la puesta en entredicho de la validez de las tasas contables. A título de ejemplo, cabría citar a Van Breda (1984), que constata nítida y enérgicamente los postulados señalados. De la misma forma, podemos destacar a Benston (1985) quien, en virtud de este debate, cuestiona las conclusiones alcanzadas en trabajos basados sobre los datos aportados por la Federal Trade Commission (FTC'LB). Para ello, este investigador destaca que la variabilidad de los datos de rentabilidad de las unidades de negocio contienen sesgos contables suficientes como

para dudar de que "los análisis que utilizan estos datos alcancen resultados válidos" (p.64).

A la luz de la polémica suscitada, la discusión se iba a trasladar al escenario empírico, que a priori permitiría dibujar unos trazos más nítidos sobre los fundamentos de cada una de las posturas. Estos trabajos iban a partir de una observación efectuada por Long y Ravenscraft (1984) en su réplica a los planteamientos de Fisher y McGowan (1983). Concretamente, los primeros indicaban que el centro de la cuestión no era tanto establecer la coincidencia entre las tasas contables y económicas, sino determinar si podían ser contempladas como indicadores aproximados de las mismas y, en este caso, bastaría con demostrar una correlación positiva entre ellas. De este modo, en los siguientes años, distintos estudios trataron de estimar dicha correlación, si bien tropezaron con una dificultad que les iba a llevar al punto inicial.

En efecto, el cálculo de la correlación entre ambas tasas obligaba a conocer, con carácter previo, el valor de la rentabilidad económica, y en este supuesto, el empleo de medidas contables aplicadas a los trabajos sobre rentabilidad dejaba de tener valor. Al mismo tiempo, tal y como indican Fisher y McGowan (1983), la tasa económica de retorno se antoja prácticamente imposible -o al menos sumamente difícil- de estimar cuando atendemos a firmas consideradas en su conjunto, pues es de todos conocidos que en estos casos, se solapan gran número de proyectos de inversión con horizontes temporales muy variados, e incluso en ocasiones desconocidos o indeterminados. No obstante, aunque Fisher (1984) admite las enormes dificultades para explicitar las tasas económicas, deja entrever que la correlación no debe situarse muy próxima a la unidad.

De las ideas vertidas en estos párrafos, podemos deducir que las investigaciones empíricas en torno al estado de la cuestión se han orientado, como paso previo, a lograr estimaciones de la rentabilidad económica de las empresas que pudiesen compararse con las tasas contables. Llegado este punto, hemos de llamar la atención sobre el hecho de que estamos hablando de valores estimados, o sea, cifras más o menos pertinentes de la realidad que esconde la rentabilidad económica. Por ello, a nadie puede extrañar que numerosos procesos de investigación finalicen en resultados, cuando no contradictorios,

si muy dispares, generando cierto estado de incertidumbre. Para cifrar estos valores aproximados, los investigadores han empleado enfoques diferentes, según se tratase de especialistas en contabilidad o en administración de empresas.

Aunque no es nuestro propósito profundizar en ambas corrientes, baste indicar que desde la perspectiva contable, los procedimientos que se han desarrollado permiten obtener valores condicionales, es decir, estimaciones que se basan en cuantías asignadas de modo arbitrario a determinados parámetros.

En esta corriente de estudio, Salamon (1985) empleó los valores obtenidos mediante estos métodos para poner de manifiesto una correlación entre los errores resultantes de considerar ambas medidas de rentabilidad -contable y económica condicional- a un mismo modelo, dirigido a establecer la relación entre tamaño y rentabilidad de las compañías. Los resultados obtenidos por este investigador pueden considerarse como una "validación parcial de la propuesta efectuada por Fisher y McGowan" (Salamon, 1985, p.502).

Por contra, otros analistas del ámbito contable, basándose en procedimientos análogos al empleado por Salamon, han obtenido conclusiones diferentes. Son los casos, entre otros, de Griner y Stark (1988), Bosch (1989), Buijink y Jegers (1989) y Kelly y Tippett (1991). Si nos detenemos, a modo de ejemplo, en el citado trabajo de J.C. Bosch, encontramos que las tasas contables de rentabilidad no representan buenos indicadores de la rentabilidad económica. No obstante, el autor interpreta que las diferencias entre ambas magnitudes no son tan significativas como para cuestionar la validez de su empleo en la medida del rendimiento de la firma.

Respecto al grupo de investigadores enmarcados en la dirección estratégica y en la economía industrial, indicar que suelen utilizar como medida de la rentabilidad económica las cifras que reportan las bolsas de valores. En efecto, estos estudiosos entienden que los precios de estos mercados bursátiles se erigen en adecuados indicadores del rendimiento económico empresarial.

En esta línea de investigación, podemos anotar los nombres de McGuire, Schneeweis y Hill (1986), Venkatraman y Ramanujan (1987), Jacobson (1988), Fryxell y Barton (1990), ... entre otros muchos. La revisión pausada de estas publicaciones permite descubrir un patrón común, unos rasgos básicos análogos, de aquí que podamos bosquejar el paisaje de las investigaciones tomando como referencia a cualquiera de ellos.

Así, Jacobson (1988) asume con firmeza que el ROI se encuentra salpicado por importantes limitaciones como medida del rendimiento de los negocios. Pero al mismo tiempo, considera que la rentabilidad sobre la inversión proporciona información respecto a la tasa económica de retorno, pues mantiene una clara correspondencia con una medida de esa tasa, cual es el precio de las acciones. En consonancia con esta afirmación, R. Jacobson -y en general el resto de autores de esta corriente- concluye que el ROI representa una medida útil, quizás la más adecuada, del rendimiento organizacional.

Las ideas mostradas en párrafos precedentes pueden, por tanto, justificar el uso de la rentabilidad sobre la inversión (ROI) como indicador del rendimiento económico de las compañías. Cuando abordemos nuestro estudio empírico, realizaremos las oportunas matizaciones y aclararemos su significado para situar con mayor concreción esta medida.

En cualquier caso, y en virtud de las distintas muestras que hemos ido encadenando en este epígrafe, no nos cansaremos de insistir en la prudencia como principio máximo que debe alumbrar la consistencia de los resultados. No cabe duda que la información contable reúne sesgos considerables cuando se trata de empresas que practican procesos de captación, tratamiento y presentación de dicha información diferentes. Incluso en el caso de que pudiéramos detectar y corregir estos sesgos, hemos de reconocer que los resultados financieros parecen insuficientes para evaluar el rendimiento de un negocio, ya que "la supuesta vinculación entre rendimiento operativo mejorado y éxito financiero es, en realidad, bastante leve e incierta" (Kaplan y Norton, 1993, p.23). No obstante, estos planteamientos nos llevan al modelo de Venkatraman y



Ramanujan (1986), en el que se ponen de manifiesto las relaciones entre rendimiento operativo y financiero, perspectiva que como veremos aparece más o menos consensuada en la literatura de marketing.

No deseamos finalizar este apartado sin aludir brevemente a un hecho que sin duda puede marcar nuestras investigaciones futuras. Nos estamos refiriendo al trabajo que un grupo de especialistas contables viene desarrollando, y en el que utilizan la información contenida en los estados contables de las empresas introduciendo modificaciones en ciertas partidas del balance y de la cuenta de resultados. De esta forma, estiman la rentabilidad económica de modo más fiable. En concreto, Salas (1993) efectúa una propuesta muy interesante para evaluar el beneficio y la rentabilidad del capital.

Aunque no habríamos dudado en aplicar esta fórmula a nuestra propia investigación, incluso comparando los resultados obtenidos empleando, por un lado, la tasa contable, y por otro, la rentabilidad contable revisada, han sido dos los inconvenientes hallados que nos han hecho desistir de tal intento. El primero se refiere al hecho de que todos los balances y cuentas de resultados de las entidades financieras objeto de estudio se encuentran de forma abreviada, imposibilitando la determinación del estado de origen y aplicación de fondos necesario para obtener algunos de los datos que se utilizan en los ajustes.

Al mismo tiempo, el segundo inconveniente hace referencia a que la propuesta de Salas se apoya en la consideración de que los estados financieros correspondientes al primer año de la serie se encuentran correctamente expresados. Partiendo de la base de que, por razones operativas, sólo hemos tenido en cuenta datos relativos a cuatro años, el error que podría introducir esta hipótesis, al comparar cifras de unos años y otros, podría ser elevado.

No obstante, nos parece un trabajo sumamente interesante confrontar los resultados alcanzados empleando alternativamente ambas medidas propuestas. En el futuro, si lográsemos obtener unos estados contables más ricos en información y

abarcásemos un periodo temporal más amplio, intuimos que la investigación proporcionaría fructíferas conclusiones.

En suma, con independencia de la fiabilidad y pertinencia de los indicadores contables, debemos enfatizar la naturaleza multidimensional del rendimiento empresarial (Athanassopoulos y Spanos, 1998; Ketchen y Palmer, 1999). Esta naturaleza ha sido puesta de manifiesto en el modelo de Venkatraman y Ramanujan (1986), y en las relaciones entre los indicadores situados en diferentes niveles. En consecuencia, una medida más ajustada del rendimiento empresarial exige la utilización de indicadores de naturaleza financiera y operativa, y del análisis de las relaciones entre ellos. Estas ideas recogidas en el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1992), el famoso scoreboard, para la medida del rendimiento de la empresa, que ha tenido una amplia difusión entre el mundo académico y, sobre todo, en la práctica directiva.

Mostrados ciertos aspectos generales sobre la problemática en la conceptualización y medida de los resultados empresariales, debemos pasar a describir cómo ha tratado la literatura de marketing este fenómeno. El siguiente epígrafe intenta describir las principales aportaciones que han arrojado algo de luz al modelo que relaciona OM y rendimiento empresarial.

### **2.3 LA ORIENTACION AL MERCADO Y SU RELACION CON EL RENDIMIENTO Y LA RENTABILIDAD EMPRESARIALES.**

La literatura estratégica de marketing ha prestado una relativa atención a la influencia de determinadas variables sobre el rendimiento organizativo. El cuadro siguiente (tabla 2.1) muestra un resumen de algunos de esos estudios. Como puede observarse, el interés por este tema en la disciplina de marketing ha sido menor que en los campos de la contabilidad y la organización de empresas.

Tabla 2.1

Autores	Trabajos sobre rendimiento organizacional
Venkatraman y Ramanujam (1986)	Analizan las medidas del rendimiento desde el punto de vista estratégico. Concluyen que los resultados empresariales constituyen un constructo que incluye indicadores financieros, operativos y de otra naturaleza.
Ruekert, Walker y Roering (1985)	Proponen una teoría sobre la estructura comercial y su relación con el rendimiento. Concluyen que los resultados económicos son un constructo multidimensional con tres dimensiones: adaptabilidad, eficiencia y eficacia.
Drazen y Van de Den (1985)	Analizan la perspectiva contingencial en la investigación estratégica. Concluyen que en los casos en que las variables estructura, cultura y estrategia son combinadas óptimamente, el rendimiento suele ser superior.
Ranson, Hining y Greenwood (1980)	Discuten el poder en la firma y las relaciones entre estructura, cultura y resultados económicos. Concluyen que cuando la estructura y la cultura predomina sobre la perspectiva funcional, el rendimiento suele ser superior.
Walker y Ruekert (1987)	Estudian el rol de marketing en la implantación de las estrategias de negocio. Concluyen que el rendimiento será superior si la estrategia específica empleada ha sido elegida por consenso entre todas las unidades funcionales.

Fuente: Pleshko (1993)

Curiosamente, el tiempo que va desde la formulación del concepto de marketing (AMA, 1985) hasta nuestros días ha vuelto a convertirse en el período en el que los analistas de marketing han sentido más inquietud por estas carencias, llevando a cabo trabajos cuyo número supera notablemente la cifra alcanzada hasta la fecha. Recordemos que de la misma forma, esta etapa iba a representar una época prolija en investigaciones sobre OM, de aquí que numerosos analistas hayan considerado conjuntamente ambas variables, buscando puntos de encuentro, relaciones y factores moderadores o incidentes de estas últimas.

Por ello, y como rasgo análogo al enfoque de OM, puede afirmarse que el camino por recorrer es aún considerable, y que la investigación del rendimiento organizacional desde la perspectiva de marketing se encuentra en su etapa de introducción (Schneider y Reichers, 1990). Una vez que revisemos algunos de estos trabajos, llegaremos a la conclusión de que, si bien existe evidencia empírica acerca de la relación positiva entre la OM y el rendimiento empresarial, determinadas investigaciones no han logrado establecer dicha relación. Al mismo tiempo, observaremos también que la medida de los resultados económicos no responde a un patrón preestablecido, a una norma consensuada, de aquí las dificultades para extrapolar conclusiones y sugerir generalizaciones.

Sin embargo, antes de iniciar el estudio y discusión de esas investigaciones parece preciso efectuar algunas puntualizaciones acerca de la medida del rendimiento.

Como ocurría en otros campos de la economía, se detecta una falta de acuerdo entre los investigadores a la hora de establecer indicadores de medida del rendimiento organizacional, e incluso acerca de la posible incidencia de los factores moderadores procedentes del entorno sobre la citada relación. Y es que "desarrollar un modelo sobre los resultados empresariales es sin duda un paradigma sumamente complejo, que requiere la integración de diferentes criterios y la consideración relativa de los objetivos estratégicos" (Lado, 1995, p.97).

De hecho, a excepción de algunos casos concretos -entre los que podemos citar a Lambin (1995), Rivera (1995), Lado (1995), ...-, la mayoría de los analistas emplea indicadores de rendimiento basados en las apreciaciones subjetivas de los encuestados, en las opiniones de los interlocutores de las firmas. Obviamente, el uso de percepciones subjetivas para medir el rendimiento plantea siempre el problema de la validez de las mismas, por ello parece más adecuado el empleo de indicadores objetivos.

La rentabilidad sobre la inversión (ROI), la rentabilidad sobre los activos (ROA), la cuota de mercado, la cifra de ventas, el crecimiento de las ventas, el margen bruto, el éxito en el desarrollo de nuevos productos, la calidad, ... no son sino algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados, y la medición se suele realizar apoyándose en la media del sector en el que se encuadra la empresa objeto de estudio.

De esta forma, los investigadores de marketing se sitúan en el mismo plano que analistas contables y de organización de empresas, definiendo los indicadores de medida encuadrados en los dos tramos inferiores que observábamos en la figura 2.1, estos son, los niveles de rendimiento financiero y de rendimiento operativo.

A continuación analizaremos aquellas investigaciones que nos parecen más relevantes en el campo de estudio de la OM y del rendimiento empresarial. No obstante, al final del epígrafe recogemos de manera sinóptica las características y resultados de

otras investigaciones que no han sido discutidas en el texto. Para ello, vamos a articular dos grandes bloques: un primer grupo formado por aquellos estudios de los que se deriva una relación positiva y consistente entre ambas variables; y un segundo conjunto donde los resultados han desembocado en un nexo muy débil o nulo. La razón por la cual hemos tomado esta decisión se apoya en un criterio de conveniencia, pues va a sustentar ciertas consideraciones que apuntaremos en la última sección del capítulo.

### 2.3.1. TRABAJOS EMPIRICOS DONDE LA RELACION OM-RENDIMIENTO ES SIGNIFICATIVA Y POSITIVA.

En este primer grupo, debemos comenzar por dos de los autores que más han influido en esta corriente de trabajo; nos referimos a A.K. Kohli y B.J. Jaworski. Estos analistas, en su investigación exploratoria de 1990, sugieren tres factores moderadores de la relación entre OM y rendimiento: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica y grado de intensidad competitiva. Al mismo tiempo, operacionalizan la medida del constructo de OM y desarrollan un modelo integral con sus antecedentes y consecuencias. Para ello, se basan en la información suministrada por 62 gerentes norteamericanos, la cual recaban mediante entrevistas personales, y sugieren que la OM tiene consecuencias beneficiosas en el rendimiento de la empresa y sobre la motivación y el compromiso de los empleados.

No obstante, entienden que es posible encontrar situaciones en las cuales no se manifieste una relación significativa y consistente entre OM y rendimiento empresarial. Análogamente al hecho de afrontar la decisión de implantar un plan o estrategia, el rechazo a la OM quedaría justificado convenientemente cuando los costes inherentes a la adopción de este enfoque -o de mejorarlo, en su caso- superaran el beneficio imputable a tal decisión, menoscabando con ello la rentabilidad empresarial.

Bajo estas premisas, y en un estudio posterior (Jaworski y Kohli, 1993), ambos investigadores parten de la consideración de que si las organizaciones están guiadas por el mercado, podrán satisfacer mejor a sus clientes y, consecuentemente, obtendrán rendimientos superiores. El propósito de dicho estudio consistía en validar las premisas

establecidas en cuanto a antecedentes y consecuencias de la OM y aparecidas en su publicación de 1990.

Para constatar estas hipótesis, realizaron un trabajo empírico en tres grupos de individuos, con respuesta múltiple en algunas de las encuestas. La OM se midió en virtud de una escala de 32 items, de los cuales diez hacían referencia a la generación de inteligencia del mercado, ocho a la diseminación de esta información, y catorce al compromiso adquirido a nivel de unidad de negocio para dar respuesta a dicha información -siete para la planificación y otros tantos para la implantación.

En el establecimiento de la relación entre OM y desempeño organizacional, emplearon medidas objetivas y subjetivas de evaluación del rendimiento económico empresarial. Las primeras se apoyaron en la noción de participación en el mercado, mientras que las segundas se establecieron a través de las opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban del rendimiento global, y esto, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores. En este último caso, se trataba también de evaluar el rendimiento del personal de las entidades seleccionadas.

En relación con los resultados obtenidos, es preciso realizar dos matizaciones. En primer lugar, y como los propios autores subrayan, no podemos presuponer que "la cuota de mercado sea un indicador apropiado del rendimiento organizacional" (Jaworski y Kohli, 1993, p.64). No vamos a reiterar los comentarios vertidos en el epígrafe anterior, pero las ideas que encierran esos párrafos parecen sugerirlo igualmente. De hecho, no se tuvo en cuenta si las compañías de mayor rendimiento se habían focalizado hacia un segmento concreto, y en estas circunstancias, no habían fijado metas ambiciosas de participación en el mercado. En estos casos, ambas variables no tenían por qué estar correlacionadas. Una breve revisión de publicaciones en la línea expuesta, nos proporcionaría numerosos casos de compañías con relativa cuota de mercado, y un rendimiento situado por encima de las de mayor participación.

En segundo término, es necesario retomar nuestros comentarios del capítulo I acerca del horizonte a largo plazo. Como recordaremos, la conclusión a la que

arribábamos en este apartado se refería a que las firmas orientadas al mercado difícilmente podían esperar resultados a corto plazo, si bien no se trataba de una componente singular de este enfoque, sino que estaba presente en otras orientaciones. Los propios Kohli y Jaworski (1990 y 1991) y Narver y Slater (1990, 1993 y 1994) tampoco han podido constatar que se trate de un elemento singular.

De este modo, Jaworski y Kohli (1993) entienden la existencia de una demora temporal entre el diseño e implantación del enfoque y su efecto sobre la cuota de mercado. La investigación efectuada por estos autores no podría destacar este hecho, pues se trata de un estudio transversal, cuando necesitaríamos observar el desenvolvimiento de las empresas o unidades de negocio desde un punto de vista dinámico, contemplando su evolución y tomando muestras de medida de rendimiento -y en concreto de participación en el mercado-, para construir el desarrollo correspondiente.

En definitiva, los autores encuentran -a nivel global- una relación estrecha entre OM y rendimiento organizacional, la cual se manifiesta a través del contexto caracterizado por los factores moderadores observados: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva. De este modo, la OM es un determinante importante del rendimiento económico, sea cual fuere la relevancia e incidencia en dicha relación de las variables del entorno mencionadas.

Estos analistas entienden que el rendimiento del negocio es una construcción multidimensional, y que puede ser caracterizado de diferentes formas, en las que se incluyen los aspectos destacados por Walker y Ruekert (1987) sobre efectividad, eficiencia y adaptabilidad. De aquí que sea conveniente realizar otros trabajos donde se utilicen otras percepciones del rendimiento que no sea la cuota de mercado. Del mismo modo, habría que dotar a los estudios de un carácter dinámico, es decir, observar la relación OM-rendimiento durante largos periodos de tiempo.

Respecto al efecto sobre el personal de las organizaciones, Jaworski y Kohli (1993 y 1996) sugieren que la OM facilita y promueve, por un lado, el compromiso de

aquél para con la firma, esto es, sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, estar dispuestos a acometer sobreesfuerzos por la unidad de negocio, estrecho nexo entre el futuro profesional del individuo y el futuro de la organización, etc.; y por otro, el espíritu corporativista en los empleados, es decir, la OM alimenta la idea de trabajo en equipo.

Por su parte, Narver y Slater, en su investigación de 1990, consiguieron validar su modelo de OM, constituido por tres elementos comportamentales: orientación al cliente y a la competencia, y coordinación e integración de funciones. Sin embargo, respecto a sus dos criterios decisionales -perspectiva a largo plazo y orientación al beneficio-, obtuvieron indicadores de fiabilidad de las escalas poco satisfactorios, de aquí que las conclusiones sean meramente intuitivas. El estudio se efectuó a partir de una muestra multisectorial compuesta por 113 unidades estratégicas de negocio, solicitándose a sus ejecutivos que cumplimentaran un cuestionario y opinaran sobre el nivel de desempeño de sus unidades en los principales mercados donde operaban, fundamentalmente acerca de la rentabilidad sobre los activos (ROA).

Igual que Kohli y Jaworski, Slater y Narver (1990 y 1994) identifican una relación global positiva, pero no lineal sino parabólica, entre OM y rentabilidad empresarial, dependiendo del tipo de producto que estemos analizando. De este modo, la OM tendría un efecto diferente sobre la rentabilidad según que analicemos bienes especializados/servicios de distribución o productos de consumo. En el primer caso, una baja orientación al mercado se asocia a una elevada rentabilidad; mientras que en el segundo, una elevada OM se corresponde con una alta rentabilidad. Esta distinta vinculación entre OM y rentabilidad según el tipo de producto da lugar a la relación en forma de U que estos autores obtienen en su investigación.

Junto a los componentes de OM citados, Narver y Slater sugieren una serie de variables de control que deberían incidir sobre la rentabilidad, a saber: poder de compra de los clientes, poder de venta de las organizaciones, barreras de entrada y turbulencia tecnológica, por un lado, y cuyos resultados arrojaron una relación negativa con los indicadores de rendimiento; y grado de concentración, crecimiento del mercado, tamaño



de las empresas y estructura de costes, por otro, que reportaron una vinculación positiva con las medidas de rentabilidad.

Para ambos autores, los efectos positivos de la OM deben observarse a largo plazo, frente a los factores ambientales que son, en general, de carácter transitorio. Por ello, los efectos de esta óptica serán siempre positivos, independientemente de la existencia de factores moderadores procedentes del entorno, cuyo impacto se plasma a corto plazo. En su trabajo de 1994, al mismo tiempo que la concordancia OM-rentabilidad, detectan un efecto directo y positivo de la OM sobre el crecimiento de las ventas y sobre el desarrollo de nuevos productos, aunque de menor significación que la relación OM-rentabilidad.

De otro lado, Ruekert (1992) desarrolla su trabajo encuestando a 3500 individuos -índice de respuesta del 70%-, de los que sólo se toman 400 cuestionarios elegidos al azar, con objeto de operativizar el manejo de la información. Estos encuestados pertenecían a las cinco divisiones estratégicas de una gran corporación que actúa en el sector de la alta tecnología. La metodología puesta en práctica es similar a la empleada por Narver y Slater (1990), si bien como el lector puede observar, aquél se centra en cinco unidades estratégicas de negocio, mientras que estos últimos trabajan con 140 unidades. De aquí que las conclusiones de los estudios sean difícilmente comparables.

Entre sus hipótesis, sugerían que el grado de OM se encuentra relacionado positivamente con el rendimiento. Los resultados obtenidos apoyaron esta proposición, si bien sólo tuvieron en cuenta las dos unidades de mayor y menor beneficio en los cinco años anteriores al estudio. La medida del rendimiento se realizó sobre la base de indicadores financieros, básicamente la rentabilidad sobre los activos (ROA) y sobre el capital (ROE), así como el peso de las unidades en comparación con la competencia, o sea, mediante la formación de un índice que evaluase la cuota de mercado.

De sus conclusiones, podemos destacar el hallazgo de una relación positiva entre el grado de OM y las medidas que evalúan el rendimiento financiero, a largo plazo, de las unidades de negocio. No obstante, Ruekert (1992) no pudo probar relaciones

causales, pues el proceso de captación de información se llevó a cabo en un instante del tiempo. También destaca el autor la incidencia positiva de la OM sobre la motivación y el compromiso del personal para con los objetivos organizacionales.

Igualmente interesante nos ha resultado el trabajo de Llonch (1993a). Su investigación se dirigió a un total de 701 firmas industriales pertenecientes a cuatro sectores económicos, alcanzándose finalmente algo más de un 20% de respuestas efectivas. El trabajo se inspira en los modelos de Deshpandé y Farley (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

Para recabar la información, utilizó un cuestionario constituido por 47 items, y vertebrado en tres grandes bloques: aspectos generales de la empresa; cuestiones relativas a la estrategia y la gestión; y preguntas acerca de los resultados económicos. Estas últimas proposiciones se presentaban mediante escalas de Likert, con valores de 1 a 5, y gravitaban en torno a la comparación de los propios resultados con los índices medios del sector.

Inicialmente, el rendimiento de las compañías fue medido a través de cuatro indicadores objetivos: la rentabilidad sobre la inversión (ROI), el margen de beneficio sobre las ventas, el porcentaje de crecimiento de las ventas, y los resultados globales de la empresa. Su hipótesis central hacía referencia a que la relación entre OM y rendimiento sería positiva para los cuatro criterios contemplados, de tal modo que cuanto mayor fuese el nivel de OM en una empresa, mejores deberían ser sus resultados.

El autor optó por utilizar medidas subjetivas de los resultados, con objeto de salvar los problemas inherentes a la resistencia de las firmas a suministrar datos reales en estos campos. Para ello, justificó su decisión basándose en los trabajos de Dess y Robinson (1984), y Pearce, Robbins y Robinson (1987), en los que estos autores ponen de manifiesto la existencia de correlación positiva entre la rentabilidad objetiva de la empresa y la evaluación subjetiva de dicha rentabilidad. Así pues, la medición de los resultados fue realizada por directivos de las empresas encuestadas, atendiendo a los

cuatro indicadores reseñados y en comparación todos ellos a la media del sector. Estas valoraciones correspondían a los tres últimos ejercicios anteriores a su investigación.

Una vez procesada la información, Llonch (1993a) obtuvo correlaciones positivas entre la OM y tres de los cuatro indicadores propuestos: ritmo de crecimiento de las ventas, ROI y resultados globales de las compañías. La única correlación no significativa se produjo entre la OM y el margen sobre ventas. Como consecuencia de estos datos, dedujo que el enfoque a la competencia es especialmente sintomático en la OM, y que se detectaban dos factores que condicionaban significativamente la relación entre OM y rendimiento: la existencia de participación extranjera en el capital de las empresas y el tamaño de las compañías, de los que el primero resulta, cuanto menos, sumamente curioso.

En el trabajo de Chan y Cheng (1993), la muestra de firmas alcanzó la cifra de 116 entidades, pertenecientes al sector financiero. Empleando el modelo propuesto por Narver y Slater, logran igualmente establecer una significativa relación positiva entre OM, rendimiento y calidad total, construyendo un triángulo equilátero donde cada una de estas variables ocupaba un lado del mismo. Para ello, incluyeron indicadores de calidad -basados en las opiniones de los directivos- en el diseño de las medidas de los resultados económicos. En virtud de esta figura geométrica, indicar que además de lograr una relación directa OM-rentabilidad y OM-calidad -afirman que este enfoque abona los sistemas TQM-, dibujan una correspondencia indirecta -vía calidad- entre OM y resultados económicos.

Pleshko (1993) desarrolla su investigación en una muestra multisectorial. El rendimiento empresarial se ha articulado sobre la base del trabajo de Ruekert, Walker y Roering (1985), que sugieren tres componentes: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. Estas subdimensiones han sido evaluadas a partir de otras tantas escalas multi-item, mediante las opiniones de los individuos encuestados, y siempre con referencia a la competencia y al sector. La operacionalización de la OM se ha construido sobre la base del modelo de Narver y Slater (1990), centrándose en cuestiones relacionadas con la orientación al cliente y a la competencia. Al mismo tiempo, se tuvieron en cuenta

ciertos factores moderadores internos y externos, tales como la estructura, la estrategia y el entorno.

Este autor logra concluir que a mayor grado de OM, mayores serán también los rendimientos económicos de la firma. Mientras que la formalización, la centralización y la estructura no mantienen vinculación significativa con la OM, la integración sigue una correlación positiva. De la misma forma, los resultados de su estudio sugieren que la estructura, la estrategia y el entorno no influyen como factores moderadores de la relación OM-rendimiento.

Por su parte, Pelham (1993) lleva a cabo su estudio sobre un conjunto de pequeñas empresas de distintos sectores. Para medir la OM utilizan una escala inspirada en el modelo de Narver y Slater (1990), esto es, como constructo multidimensional donde se incluyen la orientación al conocimiento y comprensión de los clientes, la orientación a la satisfacción de los mismos y la orientación a la competencia como fuentes de ventaja competitiva sostenible. El rendimiento se evalúa a través de medidas operativas y financieras. Entre las primeras cabe citar la eficacia marketing/ventas, a saber, calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes; y el ratio crecimiento/cuota de mercado, con otros tres indicadores, volumen de ventas, ratio de crecimiento y cuota respecto al segmento elegido. Entre las segundas, el rendimiento global, así como ROI, ROA y margen bruto.

El modelo construido por este autor delata débiles influencias directas de la OM sobre la rentabilidad, aunque las relaciones indirectas -via eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota- se estiman significativas. Los resultados de su trabajo contrastan estas hipótesis. En efecto, las medidas operativas aparecen como variables mediadoras de la relación OM-rendimiento. Pelham concluye que la naturaleza de esta relación se encuentra fuertemente asociada a factores exógenos -y dependientes del nivel de complejidad del entorno-, donde la dimensión referente al conocimiento de los clientes adquiere máxima importancia, así como a variables endógenas, las cuales inciden sobre el propio desempeño de la firma.

Deng y Dart (1994) realizan un estudio sobre una base multisectorial de 248 compañías. A los tres elementos comportamentales sugeridos por Narver y Slater (1990 y 1993) -cliente, competencia y coordinación e integración funcional- añaden la orientación al beneficio como cuarto pilar identificable de la OM. Obtienen igualmente una relación positiva entre OM y resultados empresariales, llamando la atención que a los indicadores financieros y operativos más comunes de medida del rendimiento - estimados de forma subjetiva-, añadan la previsión del volumen de ventas potenciales, como criterio de selección del mercado-meta.

De gran valor han sido considerados los trabajos de Lambin (1995b) y Rivera (1995a), que pueden ser analizados conjuntamente pues se identifican totalmente en metodología y resultados. Sus investigaciones tienen lugar en el sector financiero - banca y seguros-, y para ello utilizan una escala que integra los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). El modelo de OM que proponen presenta cinco elementos en esencia: el cliente final, el cliente intermedio o distribuidor, la competencia, el entorno y la coordinación interfuncional.

La medida del constructo OM se efectúa a partir de una escala que contiene un conjunto de indicadores de análisis y acción, y ello para cada uno de los cuatro primeros componentes. La combinación entre elementos e indicadores, más la presencia de la coordinación e integración de funciones, reporta un modelo constituido por nueve componentes. Por su parte, la medida del rendimiento tiene lugar, básicamente, a partir de una serie de indicadores objetivos, cuales son rentabilidad sobre las inversiones (ROI), crecimiento de las ventas y éxito en el desarrollo de nuevos productos. Las ventas se refieren, obviamente, al volumen de primas.

La hipótesis central a validar suponía, como no, la relación positiva entre OM y rentabilidad. Desde un punto de vista global, estos autores encuentran una correspondencia positiva y significativa entre ambas variables, consideradas en un horizonte de varios años. Atendiendo al análisis parcial, los investigadores detectaron una relación directa entre OM y los dos ratios de beneficio; sin embargo, no es posible colegir la existencia de vínculo alguno entre OM y el crecimiento de las primas. Sin un

análisis posterior específico, difícilmente se pueden realizar interpretaciones sobre este resultado, pero una posible justificación podría ser porque los efectos de la OM sólo tengan plasmación en los resultados comerciales en un periodo de varios años.

Otras consideraciones destacables, puestas de manifiesto por ambos autores, se refieren al hecho de que la OM no depende de la especialidad y experiencia en tareas y actividades puntuales de los entrevistados. De este modo, la valoración que los individuos realizan acerca de la cultura OM es independiente de que éstos trabajen en el área de marketing o en otra función diferente. Finalmente, los investigadores no pudieron establecer ninguna relación entre la intensidad de OM y la antigüedad y trayectoria del departamento comercial.

La investigación de Lado (1995 y 1996) mide precisamente la OM en virtud de este modelo de Lambin (1995b) y Rivera (1995a). El campo de estudio elegido por la autora es el sector asegurador español, con una muestra de 33 entidades -que representa el 35% del total nacional- y un índice de respuesta de más del 24% sobre el total de la población objetivo.

Su medida del rendimiento se centra en seis indicadores concretos, a saber: beneficio neto; total de primas; rentabilidad sobre la inversión (ROI); rentabilidad sobre capitales propios (ROE); crecimiento de las ventas, es decir, incremento porcentual del volumen de primas alcanzadas; y grado de innovación empresarial, valorado a través de la nueva producción sobre cartera existente. Todos los indicadores se estiman de manera objetiva, a excepción del último, el cual se obtiene a partir de la opinión subjetiva de los responsables de las compañías, y en comparación con el resto del sector. Por su parte, los valores de las cinco primeras medidas del rendimiento económico se extraen a partir de los balances y cuentas de resultados anuales de las empresas aseguradoras publicados por la Dirección General de Seguros, y abarcan un horizonte temporal de tres años.

No obstante, el valor correspondiente al grado de innovación empresarial tuvo que ser eliminado -índice subjetivo-, pues el nivel de fiabilidad atribuible a dicha medida no alcanzó un mínimo aceptable. De esta forma, los resultados de las compañías de seguros

se apoyaban en cinco medidas objetivas, de las que las tres primeras -indicadores financieros- reflejaban la eficiencia de las firmas para lograr metas de beneficio y rentabilidad, mientras que el resto se sitúan en torno a su eficacia de mercado, para evaluar los niveles de desempeño comercial de las unidades objeto de análisis.

Lado (1995) corroboró su hipótesis central acerca de que las empresas con mayor nivel de OM obtienen mejores rendimientos económicos a largo plazo, concluyendo que dicho enfoque así como una estructura de costes bajos son determinantes de los resultados. Al mismo tiempo, cada uno de los componentes de su modelo de OM -aquéllos correspondientes al modelo de Lambin y Rivera- tiene un efecto positivo sobre los indicadores de desempeño considerados, aunque destaca la orientación al distribuidor. La autora subraya igualmente que aquella relación positiva es independiente del efecto indirecto de la variable 'tamaño de las organizaciones', la cual fue medida a través del volumen de primas.

Liu (1995), por su parte, realiza un estudio sobre 253 grandes firmas británicas. Aunque su metodología no se aparta de las que hemos venido describiendo, sus conclusiones pueden resultar interesantes. En efecto, Liu afirma que las compañías de tamaño significativo tienen mayor predisposición de estar más orientadas al mercado que el resto, y que en esta lógica, la OM favorece la obtención de mayor rendimiento. Sin embargo, su aseveración es posteriormente matizada por el propio autor, en la medida que estos resultados económicos superiores difícilmente pueden deberse únicamente al enfoque de gestión, interviniendo otros factores en dicha correspondencia.

Balakrishnan (1996) desarrolla un análisis en 351 unidades de negocio, correspondientes a 299 corporaciones, y pertenecientes a la industria manufacturera. Su estudio se centra en la orientación al cliente y a la competencia, así como la relación de ambas ópticas sobre el rendimiento económico. Este autor considera que, además de la OM básica, existen una serie de dimensiones latentes bajo dichas orientaciones, cuales son el benchmarking competitivo, la clientización y la perspectiva internacional. Evalúa la influencia de estas dimensiones sobre cuatro medidas subjetivas de rendimiento, a

saber: beneficio en comparación con la competencia, grado de satisfacción con el nivel de beneficio y retención de clientes, detectando que la OM ejerce un impacto positivo y considerable sobre los resultados empresariales y sobre el resto de las dimensiones, aunque a largo plazo.

Trespalacios *et al.* (1997) realizan un estudio sobre una muestra de 164 firmas españolas de gran tamaño, pertenecientes al sector agroalimentario. La OM se mide a través de la escala anteriormente utilizada por Llonch (1996). Comprobada la fiabilidad de la misma, se obtienen catorce factores básicos de OM que permiten explicar más del 65% de la varianza. Los resultados económicos son medidos a través de dos índices: porcentaje de las ventas que suponen los clientes-distribuidores fieles a la empresa, como medida del desempeño comercial, y rentabilidad global de la firma, como indicador financiero.

La medida de los resultados basados en la lealtad de los clientes alcanza correlaciones significativas y positivas sólo con dos factores de los catorce anteriormente mencionados: integración y coordinación de funciones, y conocimiento detallado de la rentabilidad empresarial. La explicación a la primera relación es algo compleja, si bien la lealtad dependerá de la oferta de las empresas, y ésta debe encontrarse influenciada por la coordinación interfuncional, de modo que los vínculos serán indirectos. La interpretación a la segunda relación es aún más difícil, y los autores entienden que requeriría un estudio más profundo.

Respecto a la evaluación de la rentabilidad global, se realizó de forma subjetiva. Análogamente, este índice obtuvo una relación positiva e importante con dos factores: posesión de sistemas y procedimientos de información adecuados, así como conocimiento detallado de la rentabilidad, igual que en el caso anterior. El hecho de que la adecuada captación y tratamiento de la información incida directamente en el rendimiento parece lógico, por cuanto permitirá presentar una oferta adecuada a las necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo, y salvo que su conocimiento permita realizar ajustes apropiados en la oferta y/o en la estructura de costes, el segundo factor sorprende por su alta correlación positiva con la propia medida de la rentabilidad.



Recientemente, Alvarez *et al.* (1999) han efectuado una investigación en entidades privadas no lucrativas. Desde el punto de vista del rendimiento, su objetivo ha consistido en contrastar si la OM implica mejores resultados en su relación con beneficiarios y donantes. Para ello, se ha pedido a los entrevistados -96 representantes de distintas asociaciones, es decir, el 13% de la población censada- que valoren la situación respecto al pasado y en relación con la medida de las organizaciones del sector, apostando pues por un análisis basado en dimensiones dinámica y estática. Los indicadores de medida de resultados se han basado en asociados, presupuesto y actividades. El factor moderador de dicho vínculo que se ha tenido en cuenta ha sido la turbulencia del entorno, desde su doble planteamiento, es decir, dinamismo e incertidumbre.

El estudio ha permitido observar a estos autores que aquellas organizaciones que han asumido un mayor grado de OM son las que han gozado de mejor evolución en el número de actividades desarrolladas a lo largo del año. Este hallazgo, en opinión de Alvarez *et al.* (1999), refuerza el planteamiento de que la OM debe asociarse a un horizonte temporal a largo plazo, careciendo de significación las relaciones OM-resultados a corto plazo.

Por el interés que para nuestra investigación va a tener este trabajo, vamos a centrarnos finalmente en el estudio que desarrollan Baker y Sinkula (1999). Estos autores subrayan la relación de la OM con la perspectiva del aprendizaje organizacional. Su objetivo consiste en tratar de estudiar la relación existente entre orientación al aprendizaje, OM y rendimiento empresarial, sobre la base de que aquellas organizaciones que detentan una ventaja competitiva sostenible han tenido que construir una fuerte relación entre las dos primeras, según vimos en el capítulo I. Esta vinculación exige, igualmente, que las compañías se centren en los eventos que suceden en su entorno, con el objeto de maximizar la satisfacción de sus clientes en comparación con sus competidores. De aquí que, como sabemos, adopten la postura de que tanto la OM como el propio proceso de aprendizaje son fenómenos continuos, difícilmente explicables bajo una óptica estática.

El constructo OM ha sido articulado siguiendo la escala MARKOR, propuesta como sabemos por Kohli, Jaworski y Kumar (1993). Esta escala trata de evaluar hasta qué grado una unidad de negocio 1) favorece actividades de todos los departamentos en pro de generar inteligencia del mercado; 2) disemina dicha inteligencia vertical y horizontalmente a través de procedimientos de comunicación formales e informales; y 3) desarrolla y ejecuta programas de marketing en base a la inteligencia generada.

Por su parte, el enfoque al aprendizaje organizativo se ha operacionalizado en virtud de la escala desarrollada por los autores en un trabajo anterior (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), y se centra en tres aspectos básicos: compromiso de la firma hacia el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta.

Respecto a los indicadores de rendimiento empresarial se han centrado en las valoraciones empleadas por Jaworski y Kohli (1993), si bien ajustadas, mediante los siguientes índices: evolución en la cuota de mercado, rendimiento global y éxito en el desarrollo de nuevos productos. Igualmente, se observan los efectos de ciertas variables moderadoras, tales como poder de clientes y distribuidores, grado de concentración del sector, barreras de entrada al sector y cambio tecnológico.

Todos los resultados del análisis de regresión entre OM y rendimiento resultaron significativos. Al mismo tiempo, los autores han obtenido que la evolución de la cuota de mercado y el éxito en los nuevos productos se apoyan mutuamente. De sus resultados se desprende también que, en aquellas empresas con un reducido nivel de orientación al aprendizaje, la participación relativa en el mercado alcanza una significación igualmente débil, mientras que su carácter innovador mantiene su nivel de importancia.

Aunque pudiera parecer un contrasentido, se puede intuir que firmas con marcada preocupación por el aprendizaje organizativo desarrollen una cultura que enfatice su carácter innovador, independientemente del tipo de enfoque de gestión -OM o cualquier otra orientación- que empleen en su negocio. Como indican Baker y Sinkula (1999, p.420), "este resultado es coherente con los argumentos que sugieren que la innovación puede suceder de muchas maneras, no sólo como consecuencia de las necesidades y

deseos emanados por los clientes", tal y como han apuntado otros trabajos (Slater y Narver, 1994 y 1995; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997). De aquí que el estudio de Baker y Sinkula se trate del primer trabajo empírico que valida dichas aportaciones teóricas.

Por su parte, la relación entre orientación al aprendizaje, OM y rendimiento global carece de significación. La interpretación de los investigadores se apoya en el hecho de que el rendimiento global de una compañía refleja su habilidad para competir eficazmente, pero no necesariamente supone la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible. En nuestra opinión, se trata de un argumento coherente, pues será precisamente la evolución en la cuota de mercado el instrumento que permita conocer si la firma se desenvuelve mejor que su principal competidor, lo cual implica el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Por tanto, las dos medidas de eficacia se plasman en resultados cualitativos diferentes.

Los resultados obtenidos en esta investigación parecen sugerir una nueva línea de trabajo. En efecto, la contrastación de algunas de sus hipótesis pone de manifiesto la existencia de una variable moderadora interna -la orientación al aprendizaje-, y en este sentido, cabría preguntarse si dicha óptica está asociada a un rendimiento superior, tal y como sugirieron desde un punto de vista teórico Day (1994), Slater y Narver (1995) y Dickson (1996).

De la misma forma, estos resultados conducen a pensar que tanto la OM como la orientación al aprendizaje, actuando independientemente, pueden guiar a un resultado económico superior, si bien actuando sinérgicamente y a un nivel alto, el rendimiento puede ser aún mayor, pues como anotamos en el capítulo anterior, junto con el aprendizaje adaptativo alcanzaríamos un aprendizaje generativo. En definitiva, los autores concluyen que "la OM es necesaria, pero no suficiente para mantener una ventaja competitiva sostenible" (Baker y Sinkula, 1999, p.423).

Analizados algunos trabajos donde la relación OM-rendimiento quedaba ciertamente patente, vamos a resaltar a continuación otras investigaciones donde no se ha podido establecer dicha vinculación, o bien, ha obtenido una muy débil significación.

### 2.3.2. TRABAJOS EMPIRICOS DONDE LA RELACION OM-RENDIMIENTO HA SIDO MUY DEBIL O NO SIGNIFICATIVA.

Comenzamos por el trabajo de Deshpandé, Farley y Webster (1993), los cuales llevan a cabo un estudio sobre la base de que la orientación al consumidor y la OM son sinónimos -según vimos en el capítulo anterior-, centrando su estudio sobre tres niveles de la empresa: estructura, estrategia, y cultura. Para ello, entrevistan un total de 640 directivos pertenecientes a 160 compañías de cinco países industrializados.

Su hipótesis central consiste en establecer la relación entre orientación al consumidor, rendimiento y cultura empresarial; en este último caso, para detectar si existe un conjunto de valores y creencias que favorezca especialmente la implantación de dicho enfoque. Los resultados económicos fueron medidos a través de cuatro indicadores: volumen de las ventas, crecimiento de las ventas, rentabilidad sobre la inversión y cuota de mercado; que fueron estimados mediante percepciones subjetivas.

Entre sus resultados, cabe destacar que obtienen una correspondencia muy poco significativa entre las tres variables, siendo la cultura basada en el carácter emprendedor, la adaptabilidad, la creatividad y la innovación la que corresponde a las firmas de mejores resultados económicos. Por ello, concluyen que si bien muchos trabajos anteriores han demostrado que la OM, y en concreto la orientación al cliente, incide sobre los resultados económicos, no es requisito suficiente, es decir, no actúa de forma independiente, sino que es necesario la presencia de los cuatro factores mencionados.

Por su parte, Greenley (1995a y 1995b) sigue la línea abierta por Narver y Slater (1990 y 1994). En ambos trabajos, estudia la vinculación positiva entre OM y rendimiento, aunque en el primero de ellos analiza igualmente las formas en que puede

manifestarse dicho enfoque, según el nivel de intensidad con que las organizaciones asumen esta forma de manejar los negocios, constituyendo grupos estratégicos.

Concretamente, Greenley (1995a) intenta en su investigación enlazar tres variables: OM, a través de los componentes ya conocidos -cliente, competencia y coordinación interfuncional-, formas en que dicho enfoque puede articularse, y rendimiento, medido mediante tres indicadores: rentabilidad sobre la inversión, éxito en el lanzamiento y desarrollo de nuevos productos y crecimiento de las ventas. Al mismo tiempo, situó en el modelo un conjunto de factores ambientales: turbulencia del mercado, crecimiento de la demanda global, poder de negociación de los clientes, grado de concentración del sector, estructura de costes, nivel de permeabilidad de entrada al sector, rivalidad competitiva y cambios tecnológicos.

Aunque se percibe cierta correspondencia entre OM y rendimiento, medidos ambos a nivel global, la conclusión más interesante -desde nuestro punto de vista- radica en que no encontró un nexo de unión entre los distintos esquemas de OM perfilados -grupos estratégicos- y el rendimiento, ni siquiera entre aquéllos y cada uno de los índices empleados en la evaluación de los resultados económicos actuando de modo independiente.

En su segundo trabajo, Greenley (1995b) lleva a cabo una investigación en 240 firmas británicas, concluyendo que la relación OM-rendimiento no es tan directa como cabía pensar una vez revisada la literatura empírica, sino que los factores del entorno inciden considerablemente en la misma. Como consecuencia, el autor llega a sugerir que la óptica de OM quizás no sea la fórmula más adecuada en escenarios competitivos caracterizados por una elevada turbulencia, un bajo poder de compra y elevados cambios tecnológicos.

Congruente con su trabajo anterior, conviene destacar una serie de consideraciones especialmente sustanciosas para nuestra propia investigación. En primer lugar, no llegó a identificar una relación directa entre OM y rendimiento, aunque destacó que si la hubiere, estaría condicionada por las variables del entorno de

operaciones. Al mismo tiempo, detectó que la turbulencia del mercado y los cambios tecnológicos actuarían como factores moderadores de la relación, el primero de forma directa y el segundo inversamente. De esta forma, identifica que el tamaño de las organizaciones y la estructura de costes predisponen favorablemente la correspondencia, mientras que las barreras de entrada al sector, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad competitiva no afectan negativamente al nivel de rendimiento. En definitiva, es el entorno el que marca la pauta sobre la conveniencia de la OM como recurso para el logro de mejores resultados empresariales.

Por su parte, Varela, Benito y Calvo (1996) centran su trabajo en la OM, sus antecedentes y el crecimiento del negocio en una muestra multisectorial de 204 empresas. La OM se mide a partir de la escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), mientras que el rendimiento de las firmas se estima a partir del crecimiento del volumen de ventas, evaluado mediante dos indicadores, uno objetivo -tasa de crecimiento en los tres últimos años- y otro basado en las opiniones de los encuestados. Al mismo tiempo, consideran la influencia de tres factores antecedentes: la turbulencia del mercado, la hostilidad competitiva y la turbulencia tecnológica.

De los distintos contrastes de hipótesis efectuados, cabe destacar la ausencia de relación entre la OM y la tasa de crecimiento de las ventas, con independencia de cual fuere el indicador de esta última tenido en cuenta. Al mismo tiempo, y sobre la base de la OM en su dimensión comportamental, los autores identifican factores vinculados a la velocidad en la recogida y diseminación de la información sobre el mercado, que suponen un nuevo avance respecto a los trabajos elaborados hasta la fecha. Como indican los autores, estos resultados no son sino un reflejo del mundo empresarial, pues como se sabe, la eficacia de los directivos depende, entre otros factores, de su capacidad para operar con celeridad en mercados en continuo cambio.

Más recientemente, Bhuian (1998) lleva a cabo su investigación en 150 entidades financieras, entrevistando a los directivos de las mismas. El trabajo se desarrolla en un país árabe, hecho que va a servir para justificar los resultados de su estudio. El enfoque de OM se construye a partir de su consideración como filosofía de los negocios y

cultura empresarial, tomando los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) para medir el constructo. Por su parte, el rendimiento se mide mediante una serie de indicadores tales como el ROA, el ratio de ventas por empleado y la cuota de mercado. Para ello, los dos primeros son evaluados subjetivamente, a través de las opiniones de los individuos encuestados, y el tercero de manera objetiva, esto es, en virtud de la información publicada en los distintos anuarios del sector.

Validado su cuestionario y los instrumentos de medida, este autor no encuentra relación significativa entre OM y rendimiento empresarial. La única explicación que sugiere se apoya en la idea de que la cultura islámica ejerce un impacto en los negocios que mitiga los efectos de aquella variable sobre los resultados económicos.

Han, Kim y Srivastava (1998) también llevan a cabo su investigación en el sector bancario, estudiando un total de 134 entidades del medio oeste norteamericano. La OM se mide a partir de los tres elementos comportamentales de Narver y Slater (1990), mientras que el rendimiento es evaluado en función de cuatro indicadores objetivos: margen financiero sobre depósitos, ROI, ROA y crecimiento relativo. El modelo de estos investigadores se centra en descubrir la incidencia que la innovación organizacional -administrativa y tecnológica- tiene sobre la relación entre OM y rendimiento económico. Ellos logran obtener una correlación significativa y positiva entre el grado de innovación de la organización -medido globalmente y en sus dos aspectos administrativo y tecnológico-, la OM y los resultados económicos.

De otro lado, Chan *et al.* (1998) parten del modelo de Narver y Slater (1990) y efectúan un análisis en 73 firmas, obteniendo la información de los indicadores del grado de OM y de los resultados empresariales a través de las opiniones de sus directivos. Apuestan por tratar de medir esta relación bajo un enfoque a corto plazo, para restar importancia en las investigaciones futuras a la dimensión temporal.

Los autores evalúan el rendimiento económico mediante tres índices: rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre el capital y cuota de mercado. La relación OM-resultados empresariales es muy débil, considerando la misma bajo la perspectiva de

corto plazo. Refutada su hipótesis principal, intuyen que la OM reportará a la organizaciones un rendimiento superior únicamente cuando los efectos de aquella puedan ser percibidos por el mercado, y esto difícilmente puede ocurrir mediante un proceso automático, es decir, en un espacio reducido de tiempo.

Finalmente, Mavondo (1999) establece un modelo sobre la base de que el macroentorno y el ambiente de operaciones -barreras de entrada, concentración del sector, poder de compradores y distribuidores, etc.-, influye sobre la estrategia de OM y la cultura innovadora, que a su vez inciden en la efectividad de marketing -cambios en la cuota de mercado, crecimiento de las ventas y desarrollo de nuevos productos-, de la que es consecuencia el rendimiento económico (ROA).

Entre sus conclusiones más relevantes destaca que la OM posee una positiva y significativa relación entre las prácticas gerenciales en materia de recursos humanos, la innovación de productos y la efectividad de marketing, pero no con la rentabilidad sobre los activos, es decir, no logra definir una vinculación OM-rendimiento. De la misma forma, consigue contrastar que los tres instrumentos en los que ha basado la efectividad de marketing ejercen una influencia positiva sobre la OM. En este sentido, nos gustaría hacer notar que el autor encuentra una relación bidireccional entre OM-efectividad de marketing, siendo esta última variable, al mismo tiempo, antecedente y consecuencia del enfoque de gestión.

Creemos que los trabajos analizados en estas páginas permiten satisfacer el objetivo pretendido. Aunque la creencia acerca de la relación positiva entre el enfoque de gestión de OM y los rendimientos económicos prevalece, algunas investigaciones han arrojado resultados distintos, que no hacen sino enfatizar la necesidad de seguir investigando en esta línea. A continuación presentamos de forma muy resumida algunos aspectos interesantes de los estudios efectuados sobre la materia.

Siguiendo a Tuominen y Möller (1996), hemos clasificado estos trabajos en cuatro categorías, en virtud de la perspectiva dominante en su concepto de OM. Para ello, nos hemos basado en los antecedentes encontrados en los trabajos de Lytle (1994), Lado



(1995) y Flavián, Jiménez y Lozano (1999), reelaborando y ampliando sus aportaciones. Las categorías que nos han servido para efectuar la clasificación son las siguientes:

1. Investigaciones empíricas que consideran la OM como aquella filosofía de marketing que debe convertirse en cultura de empresa (Tabla 2.2a).
2. Investigaciones empíricas que consideran la OM como el procesamiento de la información relacionada con el mercado (Tabla 2.2b).
3. Investigaciones empíricas que consideran la OM como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado (Tabla 2.2c).
4. Investigaciones empíricas que consideran la OM como fuente o recurso del aprendizaje organizacional (Tabla 2.2d).

Aunque la asignación de algunos estudios a una categoría determinada es discutible, pues asumen premisas de unos y otros enfoques -y de este modo se podrían incluir en varias tablas al mismo tiempo-, hemos preferido situarlos en alguna de las cuatro perspectivas. La razón únicamente obedece a un planteamiento operativo de nuestro trabajo, siendo conscientes de las limitaciones de dicha clasificación. En todo caso, consideramos que constituye una adecuada sistematización de las investigaciones empíricas realizadas sobre la relación entre OM y resultados empresariales, que puede servir de marco general para nuestro propio estudio y de guía para futuros trabajos sobre la materia.

Tabla 2.2a

Investigaciones empíricas que consideran la OM como aquella filosofía de marketing que debe convertirse en cultura de empresa		
Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Alvarez <i>et al.</i> (1998)	Número de asociados, presupuesto y actividades (valoración dinámica y estática).	Relación positiva. El estudio se desarrolla con organizaciones no lucrativas.
Deshpandé y Farley (1990)	Cuota de mercado, ritmo de crecimiento de las ventas y ROI.	Relación positiva OM-ROI, y más débil con el crecimiento ventas.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Volumen de ventas, cuota de mercado, crecimiento de las ventas y ROI.	Relación muy poco significativa. La innovación tiene mayor influencia sobre los resultados.
Doyle y Hooley (1992)	Beneficio global, volumen de ventas, cuota de mercado, rentabilidad absoluta, evolución del rendimiento y ROI.	Las compañías con elevada OM prestan más atención a los objetivos financieros (beneficio a corto plazo) que a los objetivos del mercado (cuota a largo plazo).
Dunn, Norburn y Birley (1985)	Volumen de ventas, cuota de mercado y evolución de la misma. Otros indicadores subjetivos de eficacia de marketing.	Relación positiva entre cultura de negocio y grado de eficacia de las acciones comerciales, que redundan en un mayor rendimiento.
Gounaris y Avlonitis (1996)	Volumen de ventas, evolución de la cifra de negocio y ROI.	Relación positiva. Incide el poder de los distribuidores. La intensidad de la relación varía del mercado final al industrial.
Gray, Matear y Matheson (1998)	Cuota de mercado, imagen y conocimiento de marca, satisfacción y retención de clientes y ROI.	Relación positiva. El entorno ejerce una influencia significativa sobre la relación.
Hooley y Hover (1986)	Indicadores subjetivos sobre la cultura del negocio.	Relación positiva entre implantación del concepto de marketing y rendimiento.
Hooley, Lych y Sheperd (1990)	ROI.	Relación poco significativa. La OM permite alcanzar mejores rendimientos por inversión, aunque a largo plazo.
McKee, Varadarajan y Pride (1989)	Cuota de mercado, ROA y ROE.	Relación positiva. El tipo de estrategia influye en el rendimiento.
Rekettey y Gupta (1995)	Cuota de mercado, beneficio neto, margen sobre beneficio, ROA, volumen de exportaciones y estabilidad financiera.	Relación positiva. La incidencia de los cambios del entorno es elevada.

Tabla 2.2b

Investigaciones empíricas que consideran la OM como el procesamiento de la información relacionada con el mercado		
Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Appiah-Adu (1998)	Crecimiento de las ventas y ROI.	Relación poco significativa.
Atuahene-Gima (1995 y 1996)	Opiniones sobre el último producto nuevo lanzado al mercado, el éxito en su desarrollo, la eficiencia en costes y las patentes.	El éxito en el lanzamiento de nuevos productos depende de la OM. Esta relación está condicionada al ambiente de operaciones y al tipo de producto.
Avlonitis y Gounaris (1997)	Beneficio y rentabilidad global, cuota de mercado y ROI.	Relación positiva OM-rendimiento y OM-actitudes de los empleados.
Balakrishnan (1992)	Beneficio absoluto, crecimiento de las ventas y ROI.	Relación positiva. Escasa incidencia de la estructura de capital y de la turbulencia del mercado.
Balakrishnan (1996)	Beneficio relativo, retención de clientes y grado de satisfacción con el nivel de beneficio.	Relación positiva y muy significativa. Incide el benchmarking competitivo, la clientización y la óptica internacional.
Bhuyan (1993)	Indicadores de satisfacción de los socios con las actividades realizadas.	Relación positiva y muy significativa (organizaciones sin ánimo de lucro)
Bhuyan (1997)	Cuota de mercado, ventas por empleado y ROA.	Relación no significativa. Se justifica por la influencia del Islam en los negocios.
Diamontopoulos y Hart (1993)	Cuota de mercado y rendimiento global.	Relación poco significativa. Resultados no congruentes. La hostilidad competitiva incide en la relación.
Doyle y Wong (1998)	Cuota de mercado, desarrollo de nuevos productos y atención a la evolución de las necesidades y deseos de los clientes.	Relación positiva.
Homburg y Becker (1998)	Medidas relacionadas con el desempeño comercial (ventas) y financiero (ROI).	Relación positiva. Influencia de factores moderadores.
Jaworski y Kohli (1993)	Cuota de mercado y rendimiento global.	Relación positiva y significativa. Incide el largo plazo, pero no los factores del entorno.
Liu (1995)	Crecimiento del beneficio y ROA.	Relación positiva en firmas de gran tamaño y menor en pymes.
Lytle (1994)	Imagen de calidad de servicio y ROA.	Relación positiva.
Mavondo (1999)	Evolución de la cuota de mercado, crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos y ROA.	Relación no significativa. El sentido del nexo OM-efectividad de marketing es bidireccional (antecedente y consecuencia).
Parkinson y Chambers (1998)	Volumen de ventas, beneficio antes de impuestos, cuota relativa de mercado, margen sobre ventas y ROA.	Relación positiva y muy significativa, excepto con el ROA.
Pitt, Caruana y Berthon (1996)	Crecimiento de las ventas, rendimiento global y ROA.	Relación positiva. Sugieren dificultades para extrapolar sus resultados a escenarios incluso similares.
Reukert (1992)	Cuota de mercado, ROA y ROE.	A mayor nivel de OM, aumenta la rentabilidad a largo plazo y el nivel de satisfacción y compromiso de los

		empleados.
--	--	------------

Tabla 2.2b (continuación)

<b>Investigaciones empíricas que consideran la OM como el procesamiento de la información relacionada con el mercado</b>		
<b>Autor(es)</b>	<b>Principales medidas del Rendimiento económico</b>	<b>Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento</b>
Selnes, Jaworski y Kohli (1996)	Cuota de mercado y rendimiento global en comparación con el principal competidor.	Relación positiva. No obstante, al comparar datos de EEUU y Escandinavia, la relación es débil, por la incidencia de entornos muy diferentes.
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Medida global del grado de satisfacción de los distribuidores.	Relación OM-satisfacción de los distribuidores con rendimiento no significativa. La reducción del conflicto en el canal, mediante la satisfacción de los intermediarios por un enfoque de OM, no incide en los resultados.
Varela, Benito y Calvo (1996)	Tasa de crecimiento de las ventas, medida de forma objetiva y subjetiva.	Relación no significativa.

Tabla 2.2c

Investigaciones empíricas que consideran la OM como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado		
Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Chan y Cheng (1993)	Volumen de ventas, cuota de mercado, imagen de calidad de servicio y ROI.	Relación positiva, incluyendo la variable calidad total.
Chan y Cheng (1998)	Volumen de ventas y ROI.	Relación positiva. La calidad del servicio aparece como un fuerte factor moderador.
Chan <i>et al.</i> (1998)	Cuota de mercado, ROA y ROE.	Relación poco significativa (corto plazo).
Deng y Dart (1994)	Evolución de la cuota de mercado, volumen de ventas, estimación del volumen de ventas potenciales y ROI.	Relación positiva.
Fritz (1996)	Crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos y ROI.	Relación positiva y muy significativa.
Gray <i>et al.</i> (1997)	Crecimiento del mercado, imagen de marca, crecimiento de las ventas y ROI.	Relación positiva. Identifica como factores moderadores la hostilidad competitiva, las barreras de entrada, la turbulencia del mercado, el tamaño relativo, el precio relativo y el poder de los clientes.
Greenley (1995a)	Crecimiento de las ventas, éxito en el desarrollo de nuevos productos y ROI.	Relación no significativa. Identifica varios factores moderadores que condicionan la relación.
Greenley (1995b)	Crecimiento de las ventas, éxito en el desarrollo de nuevos productos y ROI.	No encuentra evidencia de relación positiva. Identifica como factores moderadores la turbulencia del mercado, el cambio tecnológico y el poder del cliente.
Greenley y Foxall (1997)	Crecimiento de las ventas, cuota de mercado, desarrollo de nuevos productos y ROI.	Relación positiva, excepto con ROI. Influyen variables externas.
Greenley y Foxall (1998)	Crecimiento de las ventas, cuota de mercado, desarrollo de nuevos productos y ROI.	Relación positiva con la orientación al cliente. La orientación al competidor está vinculada al crecimiento de las ventas y al ROI. En el primer caso, los efectos están moderados por variables externas, pero en el segundo no.
Hammond (1993)	Indicadores subjetivos sobre la percepción de las acciones comerciales.	Relación positiva, pero dependiente del tamaño de la organización.
Han, Kim y Srivastava (1998)	Margen sobre ventas, crecimiento relativo, ROA y ROI.	Relación positiva y muy significativa, incluyendo el grado de innovación de la firma.
Hooley <i>et al.</i> (1998)	ROI.	Relación positiva, pero dependiente del nivel de la escala MARKOR empleada.
Kumar, Subramaniam y Yauger (1997)	Evolución de los ingresos globales, desarrollo de nuevos servicios, control de las operaciones de venta y ROA.	Relación positiva, incluyendo todos los índices de rendimiento excepto el control de las operaciones de venta.
Kumar, Subramaniam y Yauger (1998)	Crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos, ROA y ROI.	Relación positiva, aunque moderada por la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva.



Tabla 2.2c (continuación)

Investigaciones empíricas que consideran la OM como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado		
Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Lado (1995 y 1996)	Beneficio neto, total volumen primas, crecimiento del volumen de primas, nueva producción/cartera existente, ROE y ROI.	Relación positiva, pero a largo plazo. La estrategia seguida por las firmas no es determinante, aunque el nivel de OM si lo es.
Lambin (1995b) y Rivera (1995a)	Crecimiento de las ventas, éxito en los nuevos productos y ROI.	Relación positiva y muy significativa, pero a largo plazo.
Langerak y Commandeur (1998)	Crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos, valoración del beneficio neto y ROI.	Relación positiva y muy significativa.
Llonch y Waliño (1996)	Crecimiento de las ventas, margen sobre ventas, rendimiento global y ROI.	Relación positiva y significativa. A mayor participación extranjera en el capital y mayor tamaño de las firmas, más fuerte es la relación.
Narver y Slater (1990)	ROA.	Relación positiva.
Pelham (1993)	Calidad relativa del producto, éxito en desarrollo de nuevos productos, ritmo de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, retención de clientes, margen bruto, ROE y ROI.	Relación positiva pero indirecta, y dependiente del nivel de complejidad del entorno y de variables endógenas.
Pelham (1997)	Evolución de las ventas, cuota de mercado, ROE y ROI.	Relación positiva. Las firmas de la muestra son pymes industriales.
Pelham y Wilson (1996)	Crecimiento de las ventas, cuota de mercado y desarrollo de nuevos productos.	Relación positiva.
Pleshko (1993)	Crecimiento de las ventas, éxito en nuevos productos y ROI.	Relación positiva y muy significativa. Ausencia de influencia por parte de la estrategia y el entorno.
Rivera (1995b)	Crecimiento de las ventas, éxito en nuevos productos y ROI.	Relación positiva. Todas las correlaciones son satisfactorias, excepto OM-efectividad (ventas).
Santos y Vázquez (1997)	Volumen de ventas y contribución del resultado global de los nuevos productos.	Relación positiva y significativa con ventas objetivas. Débil relación con ventas subjetivas.
Siguaw, Brown y Widing (1994)	Medida global de las opiniones de la fuerza de venta.	La OM influye positiva y significativamente en las actitudes de los vendedores y en su orientación al cliente, lo que implica un rendimiento superior.
Slater y Narver (1994a)	Crecimiento de las ventas, éxito en el desarrollo de nuevos productos y ROA.	Relación positiva. La incidencia de las variables moderadoras del entorno competitivo es relativa.
Slater y Narver (1996)	Crecimiento de las ventas, éxito en el desarrollo de nuevos productos y ROA.	Relación positiva. Inciden el tamaño de la empresa y el crecimiento del mercado.
Söderlund (1994 <sup>a</sup> )	Opiniones de gerentes en el juego de simulación al efecto.	Relación positiva. Inciden centralización, especialización, formulación y rutinas organizacionales.
Trespalacios <i>et al.</i> (1997)	Porcentaje de retención de clientes (distribuidores) y rendimiento	Relación positiva y significativa.



	global.	
--	---------	--

Tabla 2.2d

<b>Investigaciones empíricas que consideran la OM como fuente o recurso del aprendizaje organizacional</b>		
Autor(es)	Principales medidas del rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Baker y Sinkula (1999)	Crecimiento de las ventas y ROI.	Relación poco significativa con ambos indicadores de rendimiento.

#### **2.4. A MODO DE CONCLUSION.**

Podríamos seguir aportando ejemplos sobre la relación entre OM y resultados empresariales, pero entendemos que hemos logrado satisfacer nuestra finalidad, que no era otra que esbozar con grandes trazos unos antecedentes empíricos a nuestro trabajo de investigación. Asumíamos, en virtud de las aportaciones teóricas, que la capacidad de las empresas orientadas al mercado para lograr productos/servicios más diferenciados, debería reportarles un mayor conocimiento de los clientes y un énfasis en su satisfacción, que les llevaría a un mayor éxito en el desarrollo innovador, en la calidad relativa de sus ofertas, en la retención de aquéllos, ... en definitiva, a la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Todo ello, como no, tendría necesariamente que repercutir en un rendimiento superior, de forma directa o indirecta, pues sus acciones se verían recompensadas con un incremento de las ventas y de la cuota de mercado, y por tanto, de su rentabilidad a largo plazo.

No obstante, el análisis de los estudios empíricos descritos permite subrayar una serie de consideraciones, que a nuestro juicio merecen un acento especial. Así, el desarrollo del conocimiento de la OM se ha articulado sobre tres ejes esenciales: su conceptualización y medida; su relación con los rendimientos económicos de las compañías y su influencia en la estructura interna organizativa; así como el papel que cumplen los antecedentes y los factores moderadores del entorno sobre las consecuencias de dicho enfoque.

Desde el punto de vista de su conceptualización (Tuominen y Möller, 1996), los trabajos sobre la OM han sido enfocados bajo cuatro perspectivas: filosofía de los negocios, procesamiento de la información, coordinación interfuncional de la información y recurso intangible (del aprendizaje organizativo). En función de la naturaleza tomada en consideración, este constructo ha sido medido en virtud de distintos componentes, la mayoría sobre la base de un cuestionario que posteriormente ha sido validado, y a través de una serie de escalas que recogieran el sentir de los encuestados y las prácticas empresariales.

En cualquier caso, queremos subrayar que el enfoque asumido puede arrojar medidas diferentes de la misma realidad. Aunque ya hemos comentado este hecho, basta aludir al trabajo de Varela *et al.* (1996) para apoyar dicho argumento. Estos autores operacionalizaron la OM bajo tres consideraciones: como filosofía empresarial - mediante un único ítem-, como cultura organizativa y como manifestación conductual. Los objetivos se centraron, precisamente, en efectuar una revisión crítica de las distintas construcciones de la OM en la literatura de marketing.

Dichos investigadores declararon sentirse sorprendidos por algunos de los resultados obtenidos tras la consulta a los 204 directivos de la muestra. En efecto, de su estudio se desprende que no existe correlación alguna entre las dos primeras perspectivas, no debiéndose a debilidades métricas de las escalas. Al mismo tiempo, los responsables de estas firmas vincularon la OM, sobre todo, al comportamiento de ejecución de los planes de respuestas, frente a otras proposiciones tales como 'captación de la información'. Del trabajo puede desprenderse que la unidimensionalidad o multidimensionalidad del constructo puede provocar sesgos comparativos en las investigaciones empíricas.

El segundo eje, aquél sobre el cual hemos hecho más hincapié en este segundo capítulo, supone una consideración finalista de la OM, esto es, toda empresa invierte unos recursos y adopta una fórmula de manejo de su negocio con la clara intención de alcanzar un rendimiento superior. Para ello, la literatura estratégica ha subrayado que la

organización debe alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible, es decir, un rasgo difícilmente imitable.

Pues bien, previo al establecimiento de la relación entre OM y resultados empresariales, ha sido necesario medir esta segunda variable del binomio. Análogamente a la OM, la consideración de su naturaleza unidimensional o multidimensional ha hecho preciso emplear uno o varios índices, destacando considerablemente el grupo que contempla esta segunda perspectiva. En el epígrafe 2.2 ya pusimos de manifiesto este planteamiento, el cual se ha justificado igualmente en ciertos trabajos de la literatura de marketing (Jaworski y Kohli, 1993; Varela, Calvo y Benito, 1996; Santos y Vázquez, 1997).

En este sentido, y con independencia del criterio anterior, dichos estudios difieren igualmente en la forma de medir esos resultados económicos. Así, bajo esta premisa, las distintas percepciones acerca de la evaluación del rendimiento empresarial resultan un serio inconveniente para ampliar los horizontes y las fronteras de las investigaciones más allá de donde sus autores los establecieron (Slater, Olson y Reddy, 1997).

Por ello, cabría preguntarnos si es conveniente -en cualquier caso- incluir en un mismo plano trabajos que apelan a un único indicador de resultado, junto con otros que emplean varios índices de medida. De la misma forma, tampoco estamos seguros de la homogeneidad de las investigaciones sobre la base de evaluar el rendimiento según se apoyen en las opiniones y puntos de vista de los responsables empresariales o en información secundaria, o incluso empleando una fórmula mixta. Asimismo, se nos plantea igualmente la duda sobre si es aconsejable compartir conclusiones entre estudios de la relación OM-rendimiento, medido éste a partir de indicadores financieros o bien desde la construcción de ratios que miden el rendimiento operativo de las compañías. Finalmente, surgen dudas en la comparación de resultados de estudios en entidades lucrativas frente a investigaciones en instituciones sin ánimo de lucro, o si los estudios se llevan a cabo en empresas de gran dimensión frente a aquéllos que utilizan firmas de menor tamaño. No cabe duda, que es necesario avanzar en estas direcciones.

Las tablas 2.3a, 2.3b, 2.3c y 2.3d intentan mostrar estas ideas. Obsérvese que determinados trabajos empíricos se agrupan con unos u otros estudios dependiendo del criterio de clasificación que utilizemos, y ello es sintomático de las reflexiones que estamos haciendo. En el próximo capítulo, centraremos aún más todos estos aspectos para establecer el marco teórico de nuestra investigación.

Tabla 2.3a

<b>Modelos empíricos que emplean un solo indicador como medida del rendimiento económico</b>
Narver y Slater (1990 y 1994); Hooley, Lynch y Sheperd (1990); Varela, Benito y Calvo (1996); Hooley <i>et al.</i> (1998).

Tabla 2.3b

<b>Modelos empíricos según la naturaleza objetiva y/o subjetiva de los indicadores de medida del rendimiento</b>	
Trabajos que emplean medidas objetivas de rendimiento	Balakrishnan (1992); Han, Kim y Srivastava (1998); Hooley <i>et al.</i> (1998); Lado (1995 y 1996); Lambin (1995b); Rivera (1995a y 1995b); Trespalacios <i>et al.</i> (1997).
Trabajos que utilizan Medidas subjetivas de rendimiento	Appiah-Adu (1998); Bhuian (1993); Chan <i>et al.</i> (1998); Chang y Chen (1993 y 1998); Deng y Dart (1994); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Greenley y Foxall (1997 y 1998); Gounaris y Avlonitis (1996); Hammond (1993); Hooley, Lych y Shepherd (1990); Kumar, Subramaniam y Yauger (1997); Llonch y Waliño (1996); Narver y Slater (1990 y 1994a); Pleshko (1993); Siguaw, Brown y Widing (1994); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Söderlund (1994a).
Trabajos que emplean medidas objetivas y subjetivas, simultáneamente	Baker y Sinkula (1999); Bhuian (1997); Diamantopoulos y Hart (1993); Doyle y Wong (1998); Gray, Matear y Matheson (1998); Homburg y Becker (1998); Jaworski y Kohli (1993); Langerak y Commandeur (1998); Lytle (1994); Pelham (1993 y 1997); Reukert (1992); Santos y Vázquez (1997); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Varela, Benito y Calvo (1996).

Tabla 2.3c

<b>Modelos empíricos según la naturaleza de los indicadores de medida del rendimiento económico</b>	
Trabajos que emplean indicadores financieros	Han, Kim y Srivastava (1998); Hooley, Lych y Sheperd (1990); Hooley <i>et al.</i> (1998); Narver y Slater (1990).
Trabajos que utilizan Indicadores de naturaleza Operativa	Alvarez <i>et al.</i> (1999); Atuahene-Gima (1995 y 1996); Balakrishnan (1996); Bhuian (1993); Doyle y Wong (1998); Dunn, Norburn y Birley (1985); Hammond (1993); Hooley y Hover (1986); Jaworski y Kohli (1993); Pelham y Wilson (1996); Santos y Vázquez (1997); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Siguaw, Brown y Widing (1994); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Varela, Benito y Calvo (1996).
Trabajos que emplean indicadores financieros y operativos	Appiah-Adu (1998); Avlonitis y Gounaris (1997); Balakrishnan (1992); Bhuian (1997); Chan <i>et al.</i> (1998); Chang y Chen (1993 y 1998); Deng y Dart (1994); Deshpandé y Farley (1990); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Fritz (1996); Doyle y Hooley (1992); Gray <i>et al.</i> (1997); Gray, Matear y Matheson (1998); Greenley (1995a y 1995b); Greenley y Foxall (1997 y 1998); Gounaris y Avlonitis (1996); Homburg y Becker (1998); Kumar, Subramaniam y Yauger (1997 y 1998); Lado (1995 y 1996); Lambin (1995b); Langerak y Commandeur (1998); Liu (1995); Lytle (1994); Llonch (1993); Llonch y Waliño (1996); Mavondo (1999); McKee, Varadarajan y Pride (1989); Parkinson y Chambers (1998); Pelham (1993 y 1997); Pitt, Caruana y Berthon (1996); Pleshko (1993); Rekettye y Gupta (1995); Reukert (1992); Rivera (1995a y 1995b); Slater y Narver (1994a); Söderlund (1994a); Trespalacios <i>et al.</i> (1997); Vila, Küster y Torán (1998).

Tabla 2.3d

<b>Estudios empíricos que se desarrollan en economías en transición o que comparan éstas con economías desarrolladas</b>
Appiah-Adu (1998); Bhuian (1998); Caruana y Pitt (1995); Cox <i>et al.</i> (1998); Chan <i>et al.</i> (1998); Gray, Matear y Matheson (1998); Gupta, Eibel y Cadotte (1998); Hooley (1998); Hooley <i>et al.</i> (1998); Pitt, Caruana y Berthon (1996); Ramaswamy, Thomas y Litschert (1994); Rekettye (1995); Rekettye y Gupta (1995); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Söderlund (1995c).

La mayoría de los estudios empíricos que han llenado estas páginas parecen dar la razón a aquéllos que manifiestan que la OM redonda en un rendimiento económico superior. No obstante, los resultados no son concluyentes debido al número de investigaciones que no encuentran relación significativa entre las variables. Como sostiene Flavián, Jiménez y Lozano (1999, p.162), "los hallazgos encontrados en los numerosos trabajos empíricos realizados en la materia tan sólo han logrado validar parcialmente esta hipótesis".

El trabajo de Söderlund (1993b), si bien únicamente a título de ejemplo, puede ayudarnos a comprender la trascendencia de estas palabras. El autor lleva a cabo un sondeo entre un conjunto de 68 directivos financieros para tratar de examinar, desde un punto de vista descriptivo, las ventajas e inconvenientes de la orientación al mercado. Resulta del todo sorprendente que entre los inconvenientes, y de modo espontáneo, el aspecto más mencionado -y a gran distancia del siguiente- se refiera a la rentabilidad. Los encuestados argumentaron, en este sentido, que un enfoque de gestión que gira en torno a la satisfacción total del cliente suele requerir un montante de gastos e inversiones superior y continuo, y en aquellos casos en los que no se alcance una dimensión acorde de eficiencia, difícilmente se podrán plantear metas basadas en la mejora de la rentabilidad. Esta misma encuesta la repitió dos años más tarde (Söderlund, 1995c), con una muestra distinta a la anterior, y los resultados -aunque mucho más moderados- fueron similares.

Entendemos que estos directivos se estaban refiriendo al rendimiento financiero a corto plazo y, aunque no dejen de ser opiniones o percepciones discutibles, apoyan una duda razonable sobre la generalización de los resultados empíricos. Se nos ocurre que quizás la consideración conjunta de la OM y de la teoría del aprendizaje organizativo podría matizar esas respuestas, si bien no deja de ser una mera especulación.

Al mismo tiempo, y en consonancia con los modelos conceptuales analizados en el capítulo anterior, los estudios que hemos enfatizado han mostrado un interés especial por las variables moderadoras del entorno, en su incidencia sobre el grado de intensidad de la relación entre OM y rendimiento (Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Slater y Narver, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Anttila, Möller y Rajala, 1995). Otros, por el contrario, han evidenciado la puesta en escena de los factores organizacionales internos, donde el máximo exponente es el modelo de Kohli y Jaworski (1990), que ha servido de ejemplo a numerosas investigaciones posteriores.

En este sentido, determinados trabajos han subrayado la distinción a la hora de evaluar la OM y los rendimientos empresariales en economías desarrolladas y en

transición, poniendo en tela de juicio la generalización geográfica del concepto y medida de la OM (Rekettye, 1995; Appiah-Adu, 1998; Cox *et al.*, 1998; Hooley, 1998; Chan *et al.*, 1998). Asimismo, y con independencia de lo anterior, en algunos casos se ha conseguido explicitar una relación positiva entre ambas variables en países en vías de desarrollo (Caruana y Pitt, 1995; Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Gray, Matear y Matheson, 1998, Bhuiyan, 1998).

Aunque será objeto de atención más adelante, la elaboración de investigaciones siguiendo un enfoque longitudinal se nos antoja como otra asignatura pendiente. Adoptar una perspectiva temporal y dinámica permitiría conocer más detalles acerca de la vinculación OM-rendimiento. Aunque los estudiosos han supuesto una relación unívoca y causal, ciertas posturas recientes apuntan la posibilidad de que el logro de mejores resultados económicos revierta en un aumento de los recursos de la compañía, destinándose éstos al incremento en el nivel de OM (Santos y Vázquez, 1997). En este sentido, convendría seguir analizando los antecedentes de esta óptica de gestión, pues bajo un punto de vista longitudinal, quizás detectásemos cómo la OM incide igualmente en dichos antecedentes, o bien descubriésemos nuevos fenómenos actuantes en esta línea (Varela, Calvo y Benito, 1996; Baker y Sinkula, 1999).

En definitiva, podríamos concluir que admitiendo la existencia de evidencias empíricas de la relación mencionada, la generalización de las mismas requiere aún del esfuerzo de la comunidad académica, de ese impulso por acercarse a un conocimiento más profundo del binomio OM-rendimiento, de sus antecedentes y consecuencias, y de los factores internos y externos que inciden directa e indirectamente sobre dicha vinculación. Incluso, como destacamos en el trabajo de Baker y Sinkula (1999), la puesta en escena del aprendizaje organizacional abre nuevas vías de estudio, que sin duda enriquecerán esta línea de investigación.

En el próximo capítulo, trataremos de identificar el modelo que vamos a seguir en nuestro estudio, enlazando con las últimas ideas expuestas, en un intento por justificar nuestra investigación.









## **CAPITULO III: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS**

### **3.1. INTRODUCCIÓN.**

El marco teórico de una investigación se materializa en un modelo abstracto de pensamiento que comprende un conjunto de conceptos y constructos y sus interrelaciones, las cuales tratan de representar el sistema que es objeto de estudio. La construcción de este marco, que se formaliza con base en los fundamentos y presupuestos teóricos existentes, tiene por finalidad la explicación de la realidad que es objeto de atención.

De acuerdo con esta idea, el objetivo de este capítulo se centra en exponer el marco teórico que da apoyo a nuestra investigación sobre las relaciones entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa. Tomando como referente ese marco, trataremos de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar las relaciones mencionadas. Y por último, apoyándonos en dicho modelo y en los fundamentos teóricos expuestos en los capítulos I y II, formularemos las hipótesis que planteamos en esta investigación.

### **3.2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Como dejamos constancia, desde que el *Marketing Science Institute* (MSI) estableciera en 1986 la Orientación al Mercado como línea prioritaria de investigación, este tema ha sido objeto de continua atención por parte de los investigadores. Tal interés encuentra en gran medida su justificación al considerar que la orientación al mercado puede engendrar ventajas competitivas, con el consiguiente impacto positivo sobre los resultados de la empresa. La investigación sobre OM ha contribuido de forma notable a explicar su problemática y a poner de manifiesto la compleja estructura de relaciones en la que se encuentra inmerso este tema. Así, el estudio de la naturaleza de este constructo, sus antecedentes y sus consecuencias en la organización han sido objeto de numerosos y variados trabajos que, en gran parte, han sido ya comentados en el capítulo anterior. Sin embargo, y como ocurre en cualquier campo del conocimiento científico,

quedan todavía interrogantes a los que dar respuesta y, asimismo, han surgido otros nuevos que deben ser explicados.

La relevancia que este tema tiene para académicos y responsables de empresas, incita al desarrollo de nuevos estudios que incrementen el nivel de explicación. En este sentido, y a través del constante desarrollo de trabajos científicos, el investigador puede aumentar y perfeccionar el conocimiento de la realidad, eliminando las lagunas y ampliando los límites de la teoría. A este respecto, debemos recordar la afirmación de Popper (1994, p.262), cuando sostiene que “la ciencia nunca persigue la ilusoria meta de que sus respuestas sean definitivas, ni siquiera probables; antes bien, su avance se encamina hacia una finalidad infinita -y, sin embargo, alcanzable- la de descubrir incesantemente problemas nuevos, más profundos y generales, y de sujetar nuestras respuestas (siempre provisionales) a contrastaciones renovadas y cada vez más rigurosas”.

A la postre, los avances verificados en la teoría y en su aplicabilidad en el mundo real, deben proporcionar a la empresa formas más eficientes de gestionar y de alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con este razonamiento, creemos que en cualquier investigación es importante acotar el campo de estudio, identificar los aspectos y variables relevantes, así como las relaciones entre las mismas. En este mismo sentido, creemos que es también conveniente incluir aquellas cuestiones, variables o relaciones que, si bien han sido objeto de poca atención, pueden enriquecer la teoría.

Como se ha puesto de manifiesto en la explicación de los fundamentos teóricos recogida en los capítulos I y II, la investigación realizada hasta la fecha sobre la orientación al mercado se ha centrado básicamente en los siguientes aspectos:

- Estudio de su naturaleza, es decir, de su concepción, de su dimensionalidad y de la propuesta de escalas para medirla.

- Estudio de sus antecedentes, es decir de los factores organizativos que facilitan u obstaculizan su desarrollo e implantación en una empresa.
- Estudio de las consecuencias que la orientación al mercado provoca en la empresa. En este sentido, se han apuntado las consecuencias sobre los empleados, sobre los clientes y sobre los resultados de la firma.
- Estudio de factores moderadores que pueden afectar al énfasis sobre los componentes de la orientación al mercado, o moderar también la relación entre esta última y los resultados.

A nuestro juicio, y antes de proseguir, quizás sea conveniente verter luz sobre ciertos conceptos para evitar que se produzca una confusión semántica en la construcción de nuestro marco teórico. En efecto, los términos ‘concepto’, ‘constructo’ y algún otro similar están siendo utilizados en nuestra argumentación. Conviene aclararlos y exponer el significado científico de cada uno de ellos, para que no queden dudas sobre su función semántica en el contexto de este trabajo. A este respecto, y de acuerdo con la terminología propuesta por Bagozzi (1994), es posible distinguir tres tipos de conceptos:

1º y 2º ) **Conceptos teóricos y conceptos derivados:** son aquellos que no son observables directamente por el investigador, es decir, que no puede percibirlos con sus sentidos. Por ejemplo, la actitud de una persona ante una nueva marca.

3º) **Concepto empírico:** aquél que puede ser observado y, por ende, percibido por los sentidos. Por ejemplo, el gasto en publicidad realizado por una empresa.

Pero dado que en esta investigación utilizaremos otros conceptos, debemos considerar otra propuesta de Bagozzi (1994, p.3), concretamente aquella donde afirma que “los conceptos teóricos son los elementos de construcción de las hipótesis. Ellos

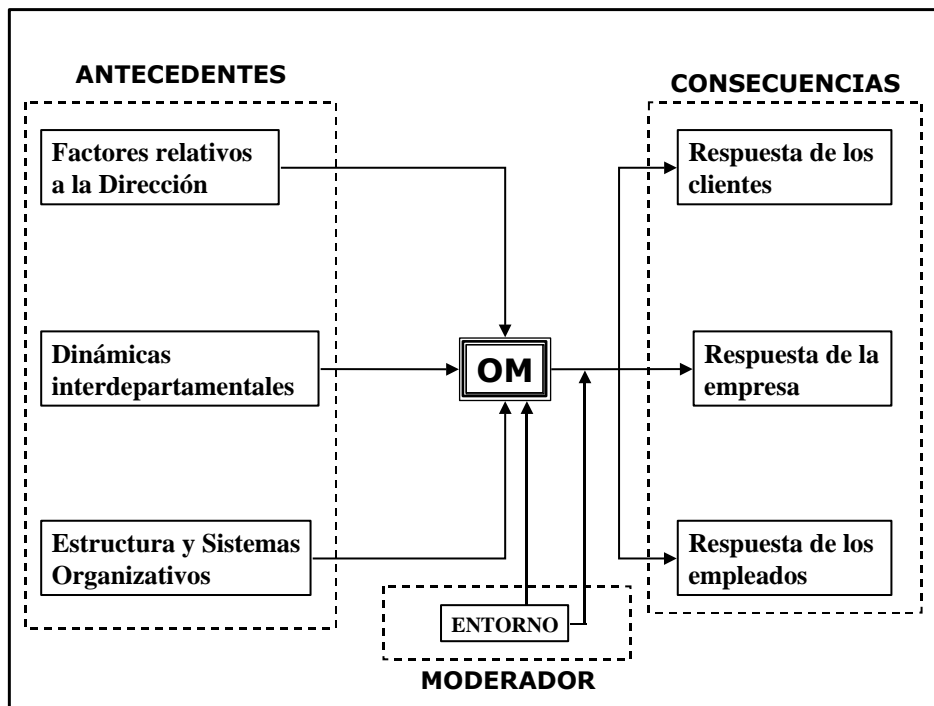
son entidades abstractas representadas por términos que constituyen la estructura de las hipótesis y expresan una idea o pensamiento del investigador. Sinónimos de los conceptos teóricos, normalmente empleados por los investigadores de marketing, son otros frecuentemente encontrados en artículos de revistas, tales como conceptos primitivos, constructos teóricos, variables no observables, variables latentes y constructos hipotéticos”.

Con objeto de complementar estas consideraciones, asumiremos la distinción realizada por Lakatos y Marconi (1991, p. 104), cuando sostienen que “a pesar de que concepto y constructo poseen significados similares, estos términos presentan una importante distinción en la construcción de una teoría”.

En este sentido, el término **concepto** tiene una fácil y lógica ligazón con los fenómenos que representa, mientras que **constructo** es un concepto consciente y deliberadamente inventado o adoptado con un propósito científico, formado generalmente a través de conceptos de nivel inferior de abstracción.

Una vez finalizada esta breve digresión para hacer consideraciones semánticas, volvemos a la cuestión principal que nos ocupa. La construcción del marco teórico exige la definición e identificación de las variables observables, de los conceptos y constructos, así como la manifestación de las relaciones existentes entre ellos. De acuerdo con esta idea, y teniendo en cuenta las diferentes aportaciones que se han producido en el marco de la investigación sobre la orientación al mercado, recogemos de forma gráfica -figura 3.1- el conjunto de variables y constructos, así como las relaciones entre ellos, los cuales van a constituir nuestro marco teórico. En este marco, se recogen -como el lector puede comprobar fácilmente- las principales aportaciones de Kohli y Jaworski (1990, 1993) y de Narver y Slater (1990, 1994).

Figura 3.1: Orientación al Mercado: antecedentes, consecuencias y factores moderadores.



Nuestro interés se centra, como se pone de manifiesto en la figura anterior, en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, y más particularmente en el efecto sobre la rentabilidad.

Las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) proporcionan una base teórica adecuada para fundamentar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. En particular, estos últimos afirman que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva impulsa los comportamientos necesarios en orden a promover la creación de un valor superior para los clientes y, como consecuencia de ello, se incide en la mejora de los resultados de la firma. Así pues, la OM constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Si los competidores tienen dificultad en imitar esa cultura, la ventaja competitiva generada por la misma será sostenible. Como señalan Lippman y Rumelt (1982), la inimitabilidad está también fundamentada en la ambigüedad concerniente a la naturaleza causal entre las acciones y los resultados.

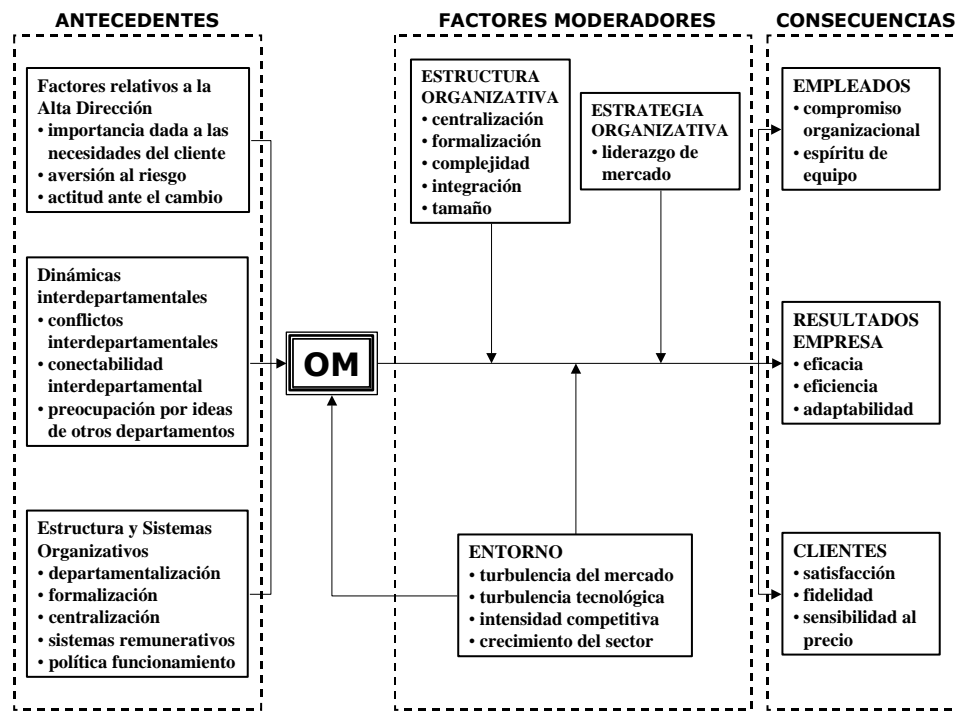
Como ya referimos en el capítulo anterior, un alto nivel de OM dota a la empresa de una mayor sensibilidad hacia las percepciones de los clientes, y enfatiza la necesidad de ofrecerles más valor en su oferta. Todo esto debe llevar a incrementar las tasas de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, a mejorar las tasas de retención de los clientes, a un elevado crecimiento de las ventas, a altas cuotas de mercado y, en definitiva, a una mayor rentabilidad.

En conclusión, tanto Narver y Slater como Kohli y Jaworski, después de una amplia revisión de la literatura pertinente, afirman que el objetivo subyacente en la orientación al mercado es la rentabilidad, donde los beneficios son considerados como un componente más de ese constructo. Sin embargo, la evidencia empírica que estos mismos autores proporcionan no confirman este último supuesto, ya que éstos ponen de manifiesto -en el mismo sentido en que lo hace el estudio de Kijewski y Gross (1990)- que los directivos perciben la rentabilidad como una consecuencia de la orientación al mercado.

Teniendo en cuenta las aportaciones citadas anteriormente, así como la propuesta de Pleshko (1993), hay que considerar que la relación entre la OM y los resultados de la empresa es moderada por diferentes factores, tales como la estructura organizacional, la estrategia organizacional y el entorno. En definitiva, el modelo reflejado en la figura 3.1 puede ser ahora completado tal y como aparece en la figura 3.2.



Figura 3.2: Orientación al Mercado: antecedentes, consecuencias y factores moderadores. Modelo ampliado.



Pero quizás –como ya apuntamos- uno de los enfoques más prometedor para explicar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad es el que se fundamenta en la Teoría del Conocimiento<sup>2</sup> y, por tanto, en la Teoría de los Recursos. Bajo esta perspectiva, autores como Sinkula (1994), Day (1994b), Hunt y Morgan (1995), Slater y Narver (1995), Tuominen y Möller (1996), Sinkula, Baker y Noorderwier (1997) y Baker y Sinkula (1999), consideran la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado. En este sentido se manifiestan Hunt y Morgan (1995) cuando afirman que la orientación al mercado es un recurso del aprendizaje organizativo que, si es adoptado, implantado e impregnado en la cultura de la organización, puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. En un sentido similar se pronuncian Slater y Narver (1995), cuando afirman que los comportamientos que fomenta la orientación al mercado afectan al aprendizaje organizativo, ya que aquella es el principal soporte cultural de dicho

<sup>2</sup> Nonaka (1991) considera el conocimiento organizacional como el recurso estratégico más importante; por tanto se trata de una extensión de la teoría basada en los recursos.

aprendizaje. Esta cultura orienta los comportamientos de la firma hacia la creación y entrega de un valor superior a los clientes, lo que debe permitir la obtención de un rendimiento superior.

En suma, podemos concebir la orientación al mercado como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo), susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible que será explotada a través de la estrategia de la empresa. El carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias.

Toda esta base teórica sobre la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa fue apoyada por un gran número de antecedentes empíricos que, de forma resumida, se han presentado en el capítulo II.

No obstante, sin ánimo a mostrarnos reiterativos, conviene recordar ciertos aspectos básicos por la trascendencia que van a tener para nuestro propio modelo. La revisión de dicha literatura puso de manifiesto que no existe un criterio único sobre la consideración de la forma más apropiada de medir los resultados de la firma. Mientras que unos empleaban el beneficio o la rentabilidad como indicadores de medida del rendimiento empresarial, otros señalaron la necesidad de utilizar resultados operativos, y no sólo financieros, para evaluar el rendimiento de la firma. Otra diferencia notable residía en emplear indicadores objetivos, tomados de datos secundarios, o bien articular medidas subjetivas basándose en las percepciones de los directivos.

En un primer grupo podemos incluir aquellos trabajos que utilizaban un solo indicador para evaluar el rendimiento de la empresa. En este sentido, destacábamos entre otros el trabajo ya citado de Narver y Slater (1990), en el que utilizaron las percepciones que los directivos tienen sobre el ROA (rentabilidad sobre activos) de la unidad de negocio, comparándolo con los competidores más importantes en el mercado servido. Por otra parte, dentro de este mismo grupo, Varela, Benito y Calvo (1996) señalaron también el efecto directo que la orientación al mercado -tanto desde un punto

de vista cultural como comportamental- tiene sobre los resultados de la empresa. En este caso, como indicador único de los resultados se propuso el crecimiento de las ventas, medido tanto de forma objetiva como subjetiva, esto es, basándose en las percepciones de los directivos.

En un segundo grupo situábamos aquellas investigaciones que, en el estudio de la relación entre la OM y los resultados, utilizaron varios indicadores al mismo tiempo, aunque estos últimos son considerados de forma independiente, sin ninguna relación entre ellos. En dicho contexto, destacábamos en primer lugar la aportación de Jaworski y Kohli (1993), que en la relación comentada emplean un doble enfoque. Por un lado, y de forma objetiva, utilizan la cuota de mercado; por otro, consideran las percepciones subjetivas de los directivos sobre el rendimiento global de la firma.

Asimismo, Pleshko (1993) sugería la existencia de tres dimensiones en los resultados de la empresa: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. La eficacia era descrita como el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, mientras que la eficiencia definía la relación entre los outputs generados y los inputs utilizados por la firma. Por último, la adaptabilidad reflejaba la capacidad de cambio de la empresa en orden a las oportunidades y amenazas del entorno. Para medir cada una de estas dimensiones, Pleshko se basó en las percepciones subjetivas de los directivos captadas con una escala multi-ítem. Finalmente, sugirió que todos los indicadores de las dimensiones consideradas se resumen en un único factor, sobre el que se mide el efecto de la orientación al mercado.

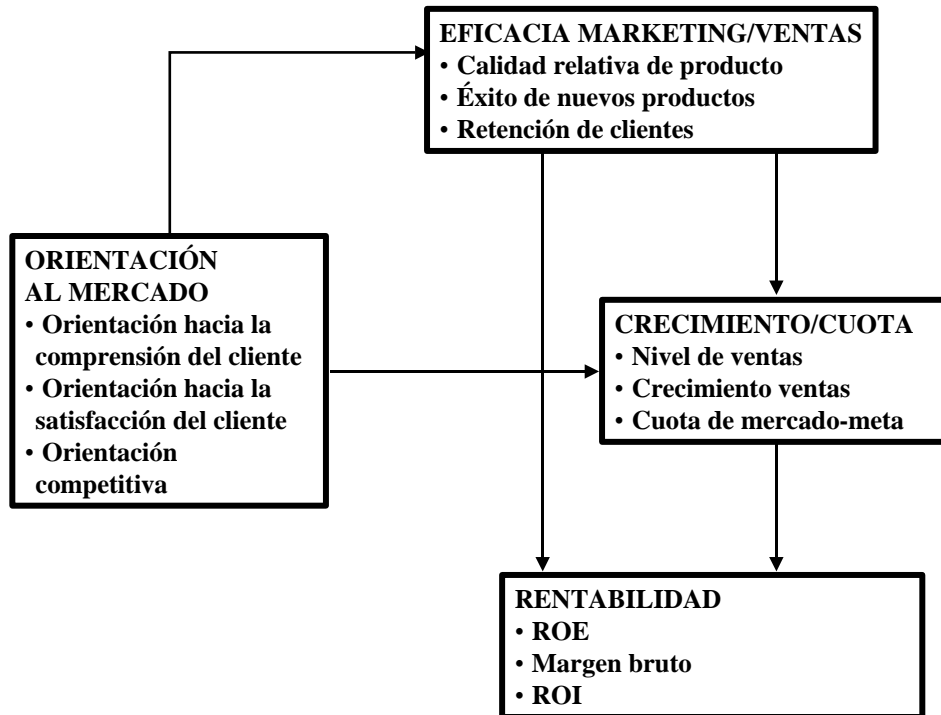
Por su parte Rivera (1995a), en su estudio en sectores financieros -banca y seguros-, presentaba los resultados como un constructo unidimensional, compuesto por la efectividad (crecimiento en la ventas), la eficiencia (ROI) y la adaptabilidad de la organización (éxito en nuevos productos). Al mismo tiempo, Lado (1995) proponía -en su investigación sobre el sector de seguros- la utilización de varios criterios objetivos para medir los resultados de la empresa: beneficio neto, ROI (rentabilidad de las inversiones), rentabilidad de los capitales propios (ROE), primas adquiridas (ventas) y crecimiento anual del volumen de primas (crecimiento de las ventas). Las tres primeras

medidas son de carácter financiero, mientras que las dos últimas integran los criterios de eficacia de mercado. En cualquier caso, tanto en el trabajo de Rivera como en el de Lado, los efectos de la OM sobre los resultados se consideran de forma directa e independiente sobre cada criterio o indicador utilizado.

La revisión de la literatura pertinente evidencia la naturaleza multidimensional de los resultados empresariales. A nuestro juicio, una adecuada consideración de esa naturaleza multidimensional se encontraba reflejada en el trabajo de Venkatraman y Ramanujan (1986), cuando sugerían que para medir los resultados de la empresa deben utilizarse dos tipos de indicadores, financieros y operativos. La medida del éxito de la firma fundamentada únicamente en los indicadores financieros -beneficio, ROE, ROI o ROA- constituye para estos autores una visión muy estrecha de la realidad, siendo necesario en su opinión la consideración adicional de indicadores operativos, tales como cuota de mercado, crecimiento de las ventas, introducción de nuevos productos, calidad del producto, eficacia de marketing, etc.

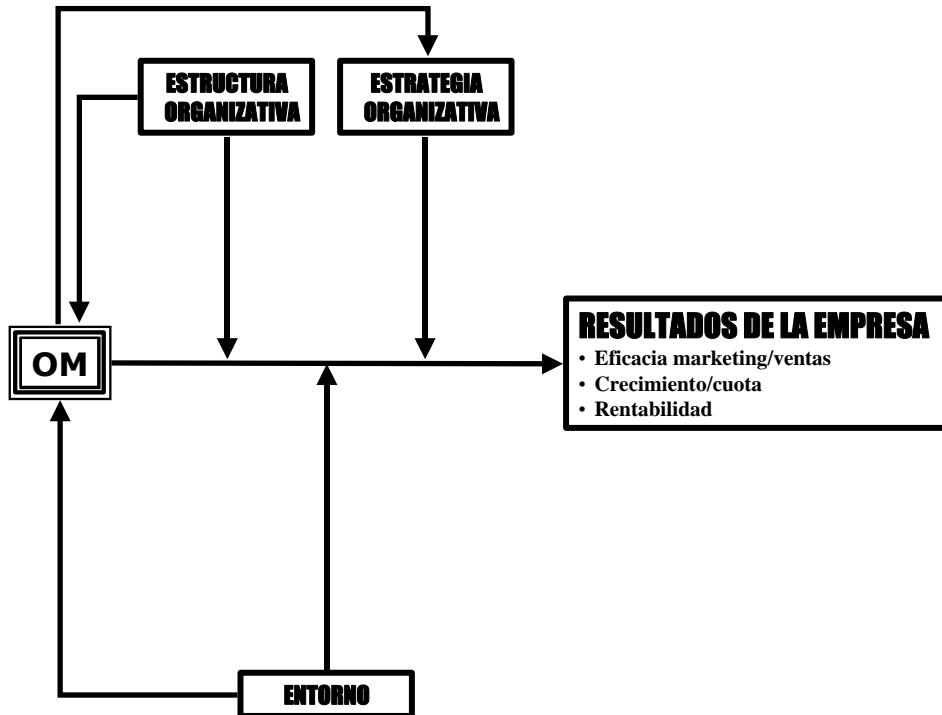
Partiendo de esa perspectiva multidimensional, Pelham (1993) consideró que en la investigación sobre la relación entre la OM y los resultados, la mejor forma de considerar a estos últimos consistía en conceptualizarlos como una red de dimensiones interrelacionadas. Arguye que esta conceptualización tiene más poder explicativo que aquellas otras que tratan las dimensiones de los resultados como simples medidas independientes. En concreto, Pelham propuso que el efecto de la OM sobre la dimensión 'rentabilidad' es indirecto, y se muestra a través de otras dos dimensiones: 'eficacia marketing/ventas' y 'crecimiento/cuota'. La rentabilidad fue medida por los siguientes indicadores: ROE, margen bruto y ROI; la 'eficacia marketing/ventas' fue evaluada con los siguientes criterios: calidad relativa del producto, éxito de nuevo productos y retención de clientes; por último, los indicadores empleados para medir la dimensión 'crecimiento/cuota' son el nivel de ventas, el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado en el mercado-meta atendido. El modelo que propone Pelham se representa gráficamente en la figura 3.3.

Figura 3.3: Relación entre OM y resultados. Modelo de Pelham



A la luz de todos estos antecedentes, podemos materializar el modelo que va a dar sustento teórico a nuestra investigación, y que representamos de forma gráfica en la figura 3.4.

Figura 3.4: Modelo teórico de referencia para la investigación



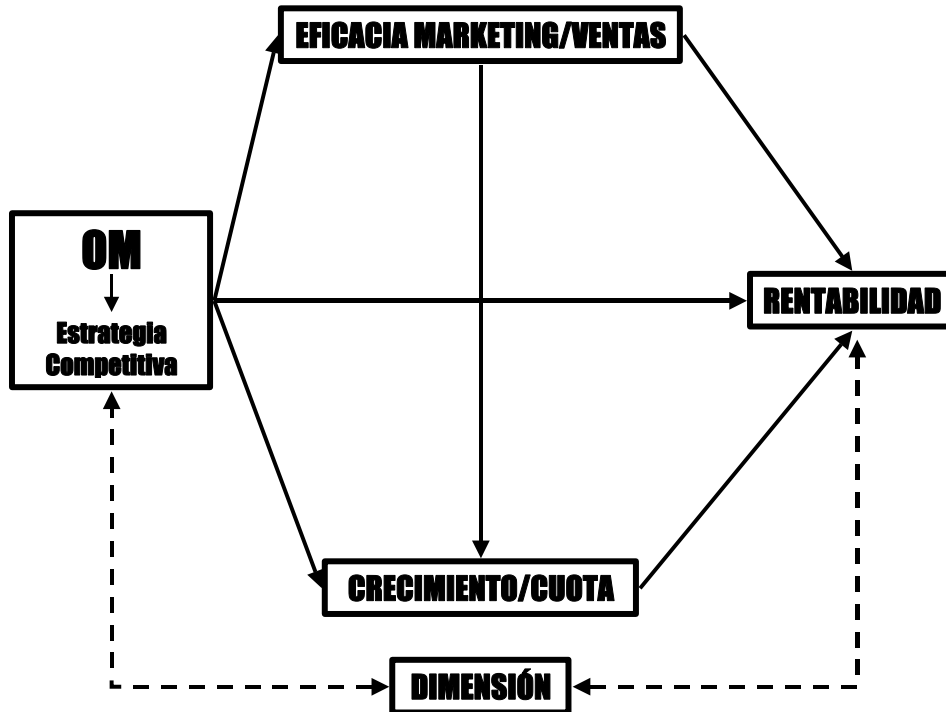
### 3.3. MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.

Al amparo de los argumentos expuestos, y desde el ámbito de la Teoría de los Recursos, concebimos la orientación al mercado como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo) susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible. Dicha ventaja, explotada a través de la estrategia, se materializa en la creación y entrega de un mayor valor al cliente, haciendo posible la obtención de un rendimiento superior.

Esta última afirmación va constituir la hipótesis principal de nuestra investigación empírica: el efecto positivo que la orientación al mercado ejerce sobre la rentabilidad de la empresa. Pero como hemos argumentado, estos efectos se manifiestan tanto de forma directa como indirecta, a través de otras variables intermedias de resultados. Los efectos directos han sido puestos de manifiesto -como hemos podido ver- en numerosos trabajos empíricos. Asimismo, la investigación de Pelham (1993) sugirió la existencia de efectos indirectos a través de variables mediadoras de resultados. Hemos argumentado y destacado también la existencia de efectos moderadores sobre esta

relación. Teniendo en cuenta todos estos antecedentes, el modelo que proponemos se explicita en la figura 3.5.

Figura 3.5: modelo propuesto para explicar la relación entre OM y rentabilidad



Como se puede observar en dicha figura, nuestro modelo está integrado por el constructo de ‘orientación al mercado’, las variables de resultados -materializadas como ‘eficacia marketing/ventas’ ‘crecimiento/cuota’ y ‘rentabilidad’, que aparecen relacionadas, recogiendo los efectos directos e indirectos de la OM sobre la rentabilidad- y la dimensión de la firma como un efecto moderador de la relación entre la OM y la rentabilidad.

Si bien los efectos directos de la OM sobre la rentabilidad de la empresa han sido puestos de manifiesto en numerosas investigaciones -a las que ya hemos hecho referencia-, creemos que es necesario argumentar los efectos indirectos. En este sentido, hemos de considerar que la capacidad de las empresas orientadas al mercado de alcanzar una mayor diferenciación de sus productos o servicios -gracias al mayor conocimiento de los clientes-, así como la capacidad de lograr niveles altos de

satisfacción de estos últimos, afectará de forma indirecta a la rentabilidad. En efecto, un mayor conocimiento de los clientes, de sus necesidades y deseos, va a permitir diseñar una oferta y un servicio más adecuado a las exigencias que éstos plantean. Dichos esfuerzos, enfocados a conseguir altos niveles de atención al cliente, van a facilitar el que éstos posean una mejor percepción de la calidad de servicio recibido, lo cual determinará también un mayor nivel de satisfacción.

Como consecuencia de todo ello, se facilitará la mejora en el nivel de éxito en los nuevos productos/servicios, la mejora en los niveles de percepción de la calidad relativa de los productos/servicios y el incremento en la tasa de retención de clientes. Estos resultados ejercerán efectos directos e indirectos sobre la rentabilidad. Los efectos directos deben manifestarse a la luz de los siguientes factores: 1) reducción en los gastos asociados con fallos en nuevos productos/servicios; 2) reducción de los gastos asociados con la baja calidad de productos y servicios al cliente; 3) reducción de la participación de los gastos de marketing en las ventas; y 4) la posibilidad de emplear precios primados como consecuencia de una menor sensibilidad a este instrumento de marketing-mix por parte de los clientes.

Los efectos indirectos deben venir de la mano del crecimiento de las ventas y del incremento de la cuota de mercado. En efecto, si la empresa se focaliza en la satisfacción de sus clientes y logra conformar una oferta que incorpore más valor que las ofertas competidoras, la recompensa se traduce generalmente en aumento de las ventas y en ganancia de cuota de mercado. La relación de causalidad que el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado tienen con la rentabilidad ha sido ampliamente difundida a través de los estudios realizados sobre la base de datos PIMS (Buzzell, 1987; Buzzell, Gale y Sultan, 1975).

En esta argumentación, y como ya hemos anticipado, los indicadores tales como el éxito en nuevos productos, la calidad relativa de los productos/servicios y la retención de clientes conforman la dimensión de los resultados denominada ‘eficacia marketing/ventas’ que, como ya hemos explicado, ejerce efectos directos sobre una segunda dimensión de resultados, la denominada ‘crecimiento/participación’, la cual se



encuentra integrada por el nivel de ventas, el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado. La tercera dimensión de los resultados -que es explicada a través de las otras dos- es la 'rentabilidad'.

Asimismo, incluimos la variable 'dimensión' de la firma como moderadora de la relación entre la OM y la rentabilidad. Como justificaremos más adelante, entendemos que la dimensión de la empresa está asociada positivamente con la OM y con la rentabilidad.

No consideramos los efectos moderadores del entorno ya que el estudio empírico que planteamos es unisectorial, lo cual favorece que las percepciones de las firmas sobre aquél sean muy semejantes, dificultando así la valoración adecuada de ese efecto moderador.

Teniendo en cuenta el conjunto de antecedentes descritos y el modelo propuesto, procederemos a plantear las hipótesis de nuestra investigación. A este respecto, debemos recordar que una hipótesis de trabajo puede ser considerada como un enunciado general acerca de la naturaleza de una variable, o bien sobre la relación entre variables, que es formulado como una solución provisional para un problema, caracterizándose por su poder explicativo o predictivo, por su compatibilidad con el conocimiento científico existente (coherencia externa) y demostrando consistencia lógica (coherencia interna); debiendo ser además factible de contrastación empírica (Lakatos y Marconi, 1995).

#### A) Hipótesis relativas al constructo 'Orientación al Mercado'.

Como hemos podido ver en el capítulo II, las diferentes propuestas que han tratado de operacionalizar los aspectos comportamentales de la orientación al mercado, han considerado que ésta se encuentra integrada por varios componentes. Al mismo tiempo, afirman la unidimensionalidad del constructo. En este sentido, debemos citar -entre otras- las propuestas de Naver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Jaworski

y Kohli (1993), Lambin (1995b), Rivera (1995<sup>a</sup>) y Lado (1995). De acuerdo con esto, establecemos la siguiente hipótesis:

H<sub>1</sub>: La orientación al mercado es un constructo unidimensional

Entre los diferentes antecedentes de la orientación al mercado, prestamos especial atención a los que se refieren a la estructura organizativa, y específicamente a la dimensión de la empresa. La revisión de la literatura –tanto teórica como empírica- ha puesto de manifiesto que la departamentalización y la formalización se encuentran estrechamente vinculadas al tamaño de la empresa. En este sentido, Neira (1987) señala que un mayor tamaño implica una diferenciación estructural más intensa, y esta mayor complejidad incrementa la necesidad de medios de coordinación y control tendentes a alcanzar la integración adecuada. Por otra parte, cuanto mayor es una empresa más difícil es centralizar la toma de decisiones.

De estos argumentos cabe deducir que las empresas de mayor tamaño tienen un mayor nivel de orientación al mercado. En el mismo sentido se pronuncian Pelham y Wilson (1996), al afirmar que las empresas pequeñas, con estructuras más sencillas e informales, tienen menos necesidad de procesos formales diseñados para diseminar la información del mercado y, por tanto, sus comportamientos estarán menos orientados al mercado que los de las grandes firmas. Los resultados alcanzados en la investigación empírica realizada por Lado (1995) confirman estos argumentos, ya que contrasta positivamente que las empresas de mayor tamaño están más orientadas al mercado que las más pequeñas. Asimismo, Liu (1995) también constata empíricamente que las compañías de mayor tamaño están más orientadas al mercado que las de tamaño medio. No obstante, aunque en el planteamiento teórico Varela y Calvo (1998) utilizan los argumentos expuestos, la diferencia de comportamiento sólo se muestra significativa respecto a la diseminación de información.

Pero, por otra parte, debemos tener en cuenta que si consideramos la OM como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo) que es fuente de una ventaja

competitiva sostenible, éste debe ser independiente del tamaño de la empresa; pues, en caso contrario, habría que admitir que sólo las grandes firmas podrían orientarse al mercado y explotar la ventaja competitiva que se deriva de ella. Dado que esto último no parece razonable -a pesar de que la dimensión *per se* puede constituir un recurso y una fuente de ventaja competitiva-, admitiremos una postura intermedia: las empresas de mayor dimensión, entendiendo y apreciando la importancia de orientarse al mercado, dedican más recursos para lograrlo. Pero, en ningún momento de esta afirmación debe concluirse que la dimensión de la firma es un antecedente de la orientación al mercado. A la luz de estos argumentos establecemos la siguiente hipótesis:

**H2: El tamaño de la empresa está asociado positivamente  
con el grado de orientación al mercado.**

B) Hipótesis relativa a la Orientación al Mercado y a la estrategia de la firma.

Algunos autores como Lambin (1995b), Rivera (1995a) y Lado (1995) afirman que la orientación al mercado es una estrategia competitiva. Sin llegar a este extremo, Ruekert (1992) aborda el estudio de la orientación al mercado desde la perspectiva del diseño e implantación de la estrategia organizativa. Por otra parte, Liu (1995) concibe la orientación al mercado como un tipo de comportamiento competitivo, y llega a la conclusión de que aquellas firmas con menor orientación al mercado se encontrarán en una situación vulnerable, puesto que actúan con una perspectiva de corto plazo, sin prestar atención a los cambios que experimenta el mercado.

Al mismo tiempo, y de acuerdo con Aaker (1989), el logro de una ventaja competitiva duradera se fundamenta en los recursos y habilidades que la empresa pueda movilizar. En este sentido, y como ya hemos señalado, la OM se concibe como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo). Pero para que esa ventaja competitiva potencial pueda ser explotada es necesario seleccionar el lugar donde se compite -el mercado y los competidores- y la forma de competir, es decir, la estrategia. Por ello, la orientación al mercado va a impregnar toda la estrategia de la firma.

De acuerdo con estos antecedentes, establecemos la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>: La orientación al mercado constituye un rasgo característico de la estrategia de la firma

C) Hipótesis relativas a la relación entre orientación al mercado y rentabilidad.

De acuerdo con los argumentos expuestos, y teniendo en cuenta las aportaciones específicas de Venkatraman y Ramanujan (1986) relativas a la naturaleza multidimensional de los resultados de la firma, así como de Pelham (1993) sobre la concepción de los resultados de la empresa como una red de variables interrelacionadas, proponemos las siguientes hipótesis:

H<sub>4</sub>: Los resultados de la empresa pueden agruparse en tres dimensiones interrelacionadas: 'eficacia marketing/ventas', 'crecimiento/cuota' y 'rentabilidad'

H<sub>5</sub>: La orientación al mercado tiene efectos directos e indirectos sobre la 'rentabilidad' de la firma

H<sub>5.1</sub>: La orientación al mercado tiene efectos directos positivos sobre la 'rentabilidad' de la firma

H<sub>5.2</sub>: La orientación al mercado tienen efectos directos positivos sobre la dimensión de resultados 'crecimiento/cuota'

H<sub>5.3</sub>: La orientación al mercado tiene efectos directos positivos sobre la dimensión de resultados 'eficacia marketing/ventas'

H<sub>5.4</sub>: La dimensión de resultados 'eficacia marketing/ventas' tiene efectos positivos sobre la variable 'crecimiento/cuota'

H<sub>5.5</sub>: La dimensión de resultados 'eficacia marketing/ventas' tiene efectos positivos sobre la 'rentabilidad' de la empresa

H<sub>5.6</sub>: La dimensión de resultados 'crecimiento/cuota' tiene efectos positivos sobre la 'rentabilidad' de la firma

**D) Hipótesis relativas a los factores moderadores de la relación entre orientación al mercado y rentabilidad.**

En el estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la firma -medidos con indicadores de rentabilidad-, Slater y Naver (1994a) introducen ciertas variables de control que, a su juicio, pueden actuar como moderadoras de la relación mencionada. En este sentido, contrastan positivamente la influencia moderadora del tamaño, llegando a afirmar que el tamaño relativo de la firma -respecto

a su competidor más importante- está positivamente asociado con los resultados. Llonch (1993b) afirma también la existencia de este moderador en la relación estudiada. Por otra parte, si tenemos en cuenta los argumentos expuestos en relación con la hipótesis H<sub>2</sub> -relativos a que las empresas de mayor tamaño son las que más recursos invierten en orientarse al mercado- y, al mismo tiempo, y de acuerdo con la hipótesis principal, consideramos que una mayor orientación al mercado determina una mayor rentabilidad, podemos establecer esta otra hipótesis:

H<sub>6</sub>: El tamaño de la firma influye positivamente en la rentabilidad de la firma

En los siguientes capítulos de este trabajo, expondremos los métodos que creemos más apropiados para la contrastación de dichas hipótesis.



**PARTE II:  
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**





## **CAPÍTULO IV: EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Después de establecer el marco teórico que sustenta nuestra investigación, de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar las relaciones entre la orientación al mercado y la rentabilidad, y de formular las hipótesis que planteamos en el trabajo, parece lógico que debamos proceder al establecimiento del método de la investigación empírica. Para ello, definiremos los objetivos del estudio y prestaremos especial atención a las variables, instrumentos y escalas de medida. Asimismo, dibujaremos el escenario de la investigación centrándonos en la explicitación de aspectos tales como el sector objeto de análisis, la población y muestra, el cuestionario y el trabajo de campo. A continuación, nos introduciremos en las técnicas para el análisis de datos y de escalas de medida, finalizando con la justificación del empleo de una de las poderosas herramientas del análisis multivariable: los modelos de ecuaciones estructurales.

### **4.1. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El análisis de la literatura pertinente, efectuado en el capítulo II, ha permitido revisar los fundamentos teóricos y empíricos relativos a la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa y, sobre esta base, en el capítulo III, hemos propuesto un modelo y un conjunto de hipótesis referentes a las relaciones entre las variables incluidas en dicho modelo. **El objetivo de nuestra investigación se centra precisamente en contrastar ese modelo y las hipótesis propuestas.**

Para cumplimentar este objetivo, desarrollaremos un proceso que explicita el método que consideramos más adecuado a este tipo de investigación. Pero antes de explicar ese proceso, creemos oportuno aclarar una serie de cuestiones previas que van a afectar de modo significativo la elección del método.

En primer lugar, debemos hacer referencia al método de investigación, adoptando el *estudio de campo* frente al *diseño experimental*, pues pretendemos que las variables contempladas en nuestro modelo ejerzan su influencia de forma natural. Esto condiciona la forma de captar la información relativa a esas variables, que será

obtenida, en unos casos, mediante la consulta a las personas pertinentes en su entorno habitual y, en otros, a través de la consulta de datos secundarios obtenidos de las fuentes oportunas.

En segundo término, hemos de prestar especial atención a los dos requisitos que, con carácter general, debe cumplir toda investigación empírica: *la integridad de los datos* y su *capacidad confirmatoria*. El primero de ellos hace referencia a las características de la investigación, las cuales afectan al error y al sesgo de los resultados, y a este respecto, los conceptos de fiabilidad y validez son de obligada consideración. Por su parte, la capacidad de confirmación alude al grado de generalización de los resultados, debiéndose prestar atención preferente a aspectos metodológicos tales como las medidas, los métodos muestrales, el escenario o el horizonte temporal, que pueden condicionar la generalización de los resultados alcanzados en la investigación a otros contextos. Obviamente, es difícil cumplimentar simultáneamente estos dos requisitos, de modo que se trata de buscar un equilibrio entre ambos.

En este sentido, los *estudios cualitativos* - eminentemente exploratorios- parecen más adecuados para proporcionar niveles elevados de confirmación o de riqueza contextual. Por su parte, los *estudios cuantitativos* inciden sobre todo en el requisito de integridad. La elección de uno u otro tipo de estudio viene condicionada por el objetivo pretendido en la investigación, así como por los costes implícitos a cada uno de ellos. Sin embargo, estos métodos no deben ser contemplados como alternativos, sino más bien complementarios, ya que una combinación adecuada de los mismos permite cumplimentar en mayor medida los requisitos a los que hacíamos mención anteriormente.

En nuestro caso, y teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, el objetivo perseguido en la misma y los antecedentes empíricos existentes, parece más apropiado emplear el enfoque de estudio cuantitativo.

Otra de las cuestiones previas a considerar es la relativa a la dimensión temporal de la investigación. A este respecto, debemos recordar -tal como se puso de manifiesto en el análisis de los fundamentos teóricos- que el efecto de la orientación al mercado

sobre los resultados -con especial referencia sobre la rentabilidad- se manifiesta a medio y largo plazo. La naturaleza de esta relación parece propiciar la utilización de estudios longitudinales o diacrónicos. Sin embargo, limitaciones presupuestarias y razones de tipo práctico han inclinado nuestra elección por un enfoque sincrónico o de corte transversal. No obstante, para la mayoría de las variables implicadas en nuestro modelo, hemos considerado un horizonte temporal de cinco años (1993-1997).

En definitiva, nuestra investigación se caracteriza por ser un **estudio de campo, de naturaleza cuantitativa y con un enfoque sincrónico o transversal.**

A partir de estas consideraciones, para cumplimentar el objetivo de nuestra investigación empírica, pondremos en marcha un proceso que contiene las siguientes grandes fases:

- 1. Identificación de las variables:** En este primer punto, pretendemos identificar las diferentes variables y constructos que se incluyen en nuestro modelo.
- 2. Identificación de los instrumentos y escalas de medida.** Para cada constructo o variable latente propondremos escalas de medida con sus respectivos indicadores.
- 3. Determinación del escenario de la investigación.** En esta fase, trataremos de identificar y acotar la realidad que va a dar soporte empírico a nuestra investigación. Las cuestiones que aquí trataremos se referirán, entre otras, a la elección y justificación del sector -o sectores- de actividad económica donde se realizará el estudio, a la determinación de la unidad muestral, a la identificación de la población objeto de atención y extracción de la muestra representativa, al diseño del cuestionario, al método de recogida de la información y, finalmente, al trabajo de campo. En relación con estas cuestiones, conviene adelantar que el sector elegido para nuestro estudio se sitúa en el ámbito de los servicios financieros, concretamente en la banca minorista española, que comprende tanto a bancos como a cajas de ahorros que atienden al público en general.

- 4. Determinación de las técnicas que deben ser utilizadas para el análisis de los datos.** En este punto, pretendemos identificar y justificar las técnicas que se nos antojan más adecuadas para analizar los datos y llevar a cabo la contrastación del modelo y de las hipótesis propuestas. Entre éstas, destacaremos especialmente la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales (MEE), tanto para el análisis factorial confirmatorio (AFC) - evaluación de validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas-, como respecto a los modelos causales. Estos últimos se muestran especialmente apropiados para contrastar el modelo propuesto, así como las hipótesis implícitas en el mismo.
- 5. Análisis de los resultados.** La aplicación de las técnicas anteriores debe permitir el establecimiento de la contrastación positiva o negativa de las hipótesis y del modelo propuesto.
- 6. Conclusiones.** Los resultados de las contrastaciones realizadas facilitarán la obtención de conclusiones que pueden constituir aportaciones a la teoría y recomendaciones para la gestión, destacando en cualquier caso los hallazgos que se consideren más relevantes. Asimismo, en esta fase parece conveniente incluir las limitaciones que han caracterizado la investigación y que pueden matizar la interpretación de los logros obtenidos. Para culminar esta etapa, parece lógico anotar aquellas cuestiones que no han sido resueltas, así como nuevos interrogantes que surjan en el proceso de investigación, y que pueden constituir futuras líneas de investigación.

Como no escapará al lector, las fases de este proceso coinciden con los siguientes epígrafes y capítulos de nuestra Tesis doctoral. Por esta razón, no hemos profundizado en la explicación de cada una de ellas, pues serán tratadas con más detalle en el momento oportuno.

#### **4.2. VARIABLES, INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA.**

Las variables que se integran en el modelo que proponemos, tanto por su propia naturaleza como por la técnica utilizada para su contrastación -modelos de ecuaciones estructurales-, serán consideradas como latentes, es decir, que no pueden ser observadas

de forma directa, y su medición se hará por medio de indicadores o variables observables. Estas variables latentes se conciben como representaciones formales de los conceptos y constructos contenidos en el modelo, siendo a veces necesario más de una variable latente para representar un concepto o constructo.

Para medir estos conceptos, hemos seguido el proceso recomendado por Bollen (1989), que responde al siguiente esquema:

- Dar un significado claro al concepto.
- Identificar las dimensiones y las variables latentes que lo representan.
- Aportar indicadores de medida basándose en la teoría previa.
- Especificar la relación entre los indicadores o variables observables y los conceptos o variables latentes.

La primera etapa de este proceso y parte de la segunda se han culminado en el desarrollo del primer bloque de la Tesis, dedicado a la exposición de los ‘fundamentos teóricos’. Por ello, nos centraremos básicamente en el resto de las fases, es decir, en la propuesta de indicadores de medida para las variables latentes y en la comprobación de la idoneidad de los mismos. Finalmente, en la última etapa, emplearemos los modelos estructurales -modelos de medida- para especificar la relación entre los indicadores o variables observables y las variables latentes que miden. En este sentido, conviene resaltar que una de las ventajas de dicha técnica radica en la consideración expresa de los errores de medida contenidos en los indicadores que pretenden evaluar una variable latente.

Siempre que resulte posible, utilizaremos -tal y como recomienda Howell (1987)-, escalas multi-ítems para medir las variables latentes. Con ello, se pretende evitar el sesgo en las respuestas, así como contribuir a una mayor explicación del constructo correspondiente.

Por otra parte, debemos prestar atención a la naturaleza de los indicadores que van a permitir la medida de las variables latentes. Esta cuestión resulta especialmente importante para definir el tipo de técnica a emplear en la contrastación del modelo y en las hipótesis propuestas. De acuerdo con Fornell (1982), las variables observadas o indicadores de las variables latentes pueden ser *reflectivos* o *formativos*. En el primer caso, el constructo o variable latente es contemplado como un factor que subyace en las observaciones, mientras que en el segundo es tomado como un índice producido por tales observaciones. Así pues, una de las formas de comprobar si los indicadores de las respectivas variables latentes son reflectivos consiste en medir la correlación existente entre ellos, la cual debe ser elevada. En nuestro caso, consideraremos que todas las variables observadas son indicadores reflectivos de sus respectivas variables latentes, lo cual permitirá la aplicación de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales -bajo el programa AMOS 3.61- para contrastar el modelo propuesto.

Como se expuso en el capítulo III, los conceptos que integran nuestro modelo pueden ser agrupados en tres grandes categorías, a saber: orientación al mercado; factores asociados con la OM; y consecuencias de la ésta, es decir, los resultados. De las tres categorías de conceptos mencionadas -identificadas y definidas en la parte dedicada a fundamentos teóricos-, la orientación al mercado es medida a través de una escala multi-ítem de naturaleza subjetiva, que recoge las percepciones de los directivos de las organizaciones bancarias acerca del comportamiento de orientación al mercado de sus firmas. Los otros conceptos implicados en el modelo han sido evaluados mediante datos objetivos tomados de los Anuarios Estadísticos de la Banca en España y de las Cajas de Ahorros Confederadas (ejercicios 1993 a 1997).

Otra de las cuestiones que debe ser considerada se centra en evitar aquéllo que se ha denominado ‘método de la varianza común’ o ‘efecto halo’ (Pelham, 1993). Ello supone un argumento de peso, pues podría justificar la utilización de datos de diferente naturaleza -subjetivos y objetivos- para las variables independientes y dependientes. El citado efecto se produce cuando una misma persona -como es nuestro caso- responde acerca de sus percepciones sobre la orientación al mercado de su firma y de los resultados de ésta, pues es posible que dichas respuestas posean una varianza común.

Para evitar la incidencia del mismo existen diversas alternativas, tales como utilizar medidas objetivas publicadas por las propias empresas, con objeto de medir los resultados; emplear medidas de resultados percibidas por la dirección general frente a percepciones sobre la OM facilitadas por los directivos de marketing; o contactar con múltiples informantes para obtener sus percepciones, tanto de OM como de resultados. En cualquier caso, sería posible aplicar posteriormente los modelos de ecuaciones estructurales. Para nuestro estudio, y como ya hemos apuntado, abogamos por la primera de las alternativas.

A continuación, nos ocuparemos de identificar y definir las escalas de medida y los indicadores de las diferentes variables latentes contenidas en el modelo que proponemos.

#### A) ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Tal y como se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura relevante, los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir el grado de orientación al mercado de una firma. Entre todas ellas debemos destacar, a este respecto, los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos comportamentales de la OM. Ambos trabajos articulan escalas de Likert, a partir de las cuales miden las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de OM de sus firmas.

En el diseño de la escala MKTOR, Narver y Slater entienden que la OM es un constructo unidimensional en el que se integran tres componentes comportamentales y dos criterios de decisión, tal y como se muestra en la tabla 4.1.



Tabla 4.1: Escala MKTOR de Narver y Slater (1990) para medir la OM

COMPONENTES DE LA ESCALA	COEFICIENTE ALPHA
<b>Orientación al cliente</b>	Muestra 1ª: 0.8547; muestra 2ª: 0,8675
Compromiso con el cliente	
Creación de valor para el cliente	
Comprensión de las necesidades del cliente	
Objetivo de satisfacción del cliente	
Medida de la satisfacción del cliente	
Servicio post-venta	
<b>Orientación a la competencia</b>	Muestra 1ª: 0.7164; muestra 2ª: 0.7271
La fuerza de venta comparte información sobre la competencia	
Se responde rápidamente a las acciones de la competencia	
La dirección debate sobre las estrategias de la competencia	
Se determinan oportunidades en función de las ventajas competitivas	
<b>Coordinación interfuncional</b>	Muestra 1ª: 0.7112; muestra 2ª: 0.7348
Se presta atención al cliente interfuncional	
Se comparte información entre las funciones	
Existe integración funcional de la estrategia	
Todas las funciones contribuyen a crear valor para el cliente	
Se comparte recursos con otras unidades de negocio	
<b>Horizonte a largo plazo</b>	Muestra 1ª: 0.4775; muestra 2ª: 0.4080
Los beneficios trimestrales son el objetivo prioritario	
Se busca un plazo de recuperación rápido	
Se obtienen márgenes positivos a largo plazo	
<b>Énfasis en los beneficios</b>	Muestra 1ª: 0.1398; muestra 2ª: 0.0038
El beneficio de la gestión se mide en cada mercado	
La dirección pone énfasis en los resultados respecto al mercado	
Todos los productos deben ser rentables	

Como se puede observar, los coeficientes del *alpha de Cronbach* tomaron valores muy débiles para los dos criterios de decisión, integrándose la escala únicamente con los tres componentes comportamentales.

Por su parte, Kohli, Jaworski y Kumar construyeron la escala MARKOR para medir el grado en que una unidad de negocio se orienta al mercado, entendiendo que este concepto se operacionaliza a través de tres componentes: la generación de inteligencia sobre el mercado, la diseminación de esa inteligencia por toda la organización y el desarrollo e implantación de una respuesta al mercado a partir de esa inteligencia. La escala que propusieron contenía inicialmente 32 ítems, aunque tras un proceso de depuración, quedó reducida a 20. Esta escala se muestra en la tabla 4.2.

Tabla 4.2: Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) para medir la OM

COMPONENTES DE LA ESCALA	ALPHA DE CRONBACH
<p><b>Generación de inteligencia</b></p> <p>Nos reunimos con los clientes para descubrir que productos o servicios necesitaran en el futuro.                      Las personas del departamento de producción tiene contactos con los clientes... .                      Se hace mucha investigación de mercados.                      Somos lentos en detectar cambios en las preferencias de nuestros clientes.                      Se encuesta a los usuarios finales para que juzguen la calidad de nuestros productos y servicios.                      Hablamos con aquellos que pueden influir en la decisión de compra de nuestros clientes finales.                      Recogemos datos del mercado por medios informales.                      La información sobre la competencia se genera de forma independiente por varios departamentos.                      Somos lentos en detectar los cambios de nuestro sector.                      Revisamos los efectos que los cambios de nuestro entorno tendrán en nuestros clientes.</p>	0.71
<p><b>Diseminación de la inteligencia</b></p> <p>Tenemos mucha información informal sobre nuestra competencia.                      Realizamos reuniones entre los departamentos para discutir tendencias y desarrollos en marketing.                      El personal de marketing discute sobre las necesidades futuras de los clientes con otros departamentos.                      Se hace circular periódicamente documentos con información sobre nuestros clientes.                      Lo que afecta a un cliente importante se conoce rápidamente.                      La información sobre la satisfacción de los clientes se disemina a todos los niveles.                      Hay poca comunicación entre los departamentos de marketing y producción sobre el desarrollo del mercado.                      Cuando un departamento descubre algo importante sobre la competencia tarda en alertar a los otros.</p>	0.82
<p><b>Diseño de la respuesta</b></p> <p>Nos toma mucho tiempo decidir como responder a los cambios de precios de los competidores.                      La segmentación de mercado orienta los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos.                      Se tiende a ignorar los cambios en las necesidades de los clientes.                      Se revisa periódicamente el desarrollo de productos para asegurar que están en línea con lo que quieren nuestros clientes.                      Nuestros planes de negocio están más orientados por los avances tecnológicos que por la investigación de mercados.                      Algunos departamentos se reúnen periódicamente para analizar los cambios de nuestro entorno.                      Las líneas que vendemos dependen más de la política interna que de las necesidades reales del mercado.</p>	0.78
<p><b>Implantación de la respuesta</b></p> <p>Si nuestro principal competidor lanza una campaña intensiva sobre nuestros clientes, responderíamos rápidamente.                      Las actividades de los departamentos están bien coordinadas.                      Las quejas de los clientes no se tienen en cuenta.                      Aunque tuviésemos un plan de marketing, no seríamos capaces de implantarlo.                      Somos rápidos en responder a cambios significativos en la estructura de precios de nuestros competidores.                      Cuando sabemos que los clientes están insatisfechos con nuestra calidad de servicio, adoptamos acciones correctivas rápidamente.                      Cuando sabemos que los clientes desean que un producto se modifique, los</p>	0.82

departamentos implicados tratan de responder rápidamente.

Como ya hemos señalado, estas dos escalas han sido las más utilizadas en la corriente de investigación sobre la medición de la orientación al mercado. Sin embargo, y a pesar del reconocimiento de ambos instrumentos, nuestra intención es la de apoyarnos en la escala propuesta por Lambin (1995b), que ya fue descrita en el capítulo II. Varias razones justifican a nuestro juicio la elección de esta escala, que se expone en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Escala de Lambin (1995b)

<b>COMPONENTE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ...</b>	
<b>CLIENTES FINALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción</li> <li>• Necesidades actuales y futuras</li> <li>• Factores que influencia la decisión de compra</li> <li>• Aparición de nuevos segmentos</li> <li>• Diferentes papeles en proceso de compra</li> <li>• Problemas que puedan existir con los productos</li> <li>• Evolución de la imagen</li> <li>• Medidas de rentabilidad por clientes</li> <li>• Evolución de preferencias</li> </ul>
<b>CLIENTES INTERMEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción</li> <li>• Evolución de necesidades</li> <li>• Objetivos perseguidos</li> <li>• Compatibilidad de estrategias y objetivos</li> <li>• Problemas e inconvenientes con los productos</li> <li>• Evolución de la imagen</li> <li>• Medidas de rentabilidad por distribuidor</li> <li>• Opinión de los clientes sobre los distribuidores</li> </ul>
<b>COMPETIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estrategias</li> <li>• Puntos fuertes y débiles</li> <li>• Seguimiento de las políticas de marketing (4 P's)</li> <li>• Amenazas de productos sustitutivos</li> <li>• Rentabilidad y desempeño económico y de mercado</li> <li>• Características técnicas e imagen de sus productos</li> </ul>
<b>MACRO-ENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento de la evolución</li> <li>• Identificación de factores sensibles y de riesgo</li> <li>• Disponibilidad de indicadores sobre evolución de factores de riesgo</li> </ul>
<b>COMPONENTE: COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información del mercado a toda la organización</li> <li>• Elaboración concertada de estrategias</li> <li>• Reuniones interdepartamentales sobre evolución del mercado</li> <li>• Promoción de intercambios informales de información</li> <li>• Información a todas las funciones sobre contribución a la satisfacción del cliente</li> <li>• Estimulo de contactos directos de todas las funciones con los clientes</li> <li>• Coordinación de actividades para transmitir una imagen coherente de la empresa</li> <li>• Objetivos de satisfacción de los clientes compartidos por todos</li> </ul>	

<b>COMPONENTE: ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE...</b>	
<b>CLIENTES FINALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de solución completa a los problemas</li> <li>• Desarrollo de productos para responder a necesidades futuras</li> <li>• Oferta innovadora y adaptada a cada segmento</li> <li>• Rápida respuesta a las quejas y a problemas de calidad</li> <li>• Desarrollo y aplicación del plan de marketing</li> <li>• Disminución de los costes de adquisición no monetarios</li> <li>• Esfuerzos para asegurar el uso adecuado de los productos</li> <li>• Comunicación adaptada a cada segmento</li> <li>• Abandono de segmentos no rentables</li> </ul>
<b>CLIENTES INTERMEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los directivos con los distribuidores</li> <li>• Se tratan como verdaderos clientes</li> <li>• Se transmite información sobre la estrategia</li> <li>• Formación para mejorar el servicio</li> <li>• Consultas antes de lanzar nuevos productos</li> <li>• Adaptación del producto a las necesidades de los distribuidores</li> <li>• Rápida respuesta a las quejas</li> </ul>
<b>COMPETIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida reacción a movimientos hostiles</li> <li>• Anticipación a las acciones de la competencia</li> <li>• Aplicación de benchmarking</li> <li>• Comportamiento competitivo bien definido</li> <li>• Adecuada diferenciación de productos</li> </ul>
<b>MACROENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensa de intereses mediante grupos de influencia y presión</li> <li>• Participación en acciones para justificar el sector</li> <li>• Aplicación de método de los escenarios</li> <li>• Desarrollo de procedimiento de gestión de crisis</li> <li>• Consideración estratégica de la ecología</li> </ul>

En primer lugar, y como ya vimos, Lambin concibe la orientación al mercado desde una perspectiva estratégica, que es precisamente la línea que hemos adoptado. Ruekert (1992) sigue un enfoque similar, ya que en su investigación sobre la OM concibe ésta como un proceso de información del mercado en el contexto de la planificación y ejecución de la estrategia. De otro lado, la aplicación de esta escala a partir de los trabajos de Rivera (1995a) y Lado (1995) pone de manifiesto que la propuesta de Lambin no es alternativa a las escalas MARKOR y MKTOR, sino que por el contrario las contiene, siendo por tanto más general que aquéllas. Y en tercer término, las investigaciones empíricas llevadas a cabo con esta escala (Rivera, 1995a; Lado, 1995) se han desarrollado en el sector financiero, concretamente en la banca y en los seguros, reportando resultados que pueden ser considerados como buenos desde el punto de vista de su fiabilidad, tal y como se expone en la tabla 4.4.

Tabla 4.4: Fiabilidad de las escalas de OM de Rivera (1995a) y Lado (1995)

<b>COMPONENTES DE LA ESCALA</b>	<b>RIVERA</b>	<b>LADO</b>
Análisis de clientes	0,8194	0,8934
Análisis de distribuidores	0,9924	0,8623
Análisis de la competencia	0,6930	0,8659
Análisis del entorno	0,9159	0,9359
Acciones sobre clientes	0,7846	0,8258
Acciones sobre distribuidores	0,9993	0,8708
Acciones sobre la competencia	0,6549	0,8066
Acciones sobre el entorno	0,9904	0,7896
Coordinación interfuncional	0,7314	0,9029
<i>Escala global OM</i>	0,9382	0,9656

Si tenemos en cuenta que nuestra intención es plantear la investigación en el sector de la banca minorista española, estos antecedentes empíricos adquieren un gran valor para apoyar nuestra elección.

Aunque tomamos como punto de partida la escala inicialmente propuesta por Lambin, un pre-test llevado a cabo con doce directivos del sector puso de manifiesto la necesidad de eliminar los ítems relativos a los ‘clientes-intermediarios’, tanto para el componente ‘análisis’ como para el correspondiente a ‘acción’, pues en la opinión de éstos no tiene sentido considerar intermediarios en el sector de la banca minorista.

Sin embargo, la complejidad de la escala propuesta por Lambin, debido al elevado número de ítems, nos llevó a buscar una simplificación de la misma. Y en este sentido, los trabajos de Lado, Maydeu y Rivera (1998) y de Lado, Maydeu y Martínez (1998) nos han servido de apoyo para lograr un instrumento de medición más sencillo. En definitiva, la escala que proponemos consta de un total de 41 ítems, reagrupados en siete subcomponentes que se exponen en la tabla 4.5.

Tabla 4.5: Escala propuesta para medir la OM

<b>COMPONENTES DE LA ESCALA</b>
<b>Análisis de clientes</b>
V1: Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.
V2: Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
V3: Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes.
V4: Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado; es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades.
V5: Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios
V6: Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado(clientes actuales y potenciales)
V7: Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por cada cliente.
V8: Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios.
V9: Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra entidad de formas nuevas y alternativas de venta y atención al cliente (cajeros automáticos, contacto telefónico y vía informática).
<b>Acciones estratégicas sobre los clientes</b>
V10: Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/servicios estandarizados.
V11: Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
V12: Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.
V13: Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes
V14: Respondemos rápidamente a las quejas formuladas por los clientes
V15: Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.
V16: Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios.
V17: Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación y el precio o coste para el cliente.
V18: Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto.
V19: Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes.
V20: Brindamos información completa a nuestros clientes con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos.
<b>Análisis de la competencia</b>
V21: Conocemos muy bien los objetivos y estrategias de nuestros competidores más peligrosos.
V22: Disponemos de un sistema que nos permite buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos.
V23: Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing de nuestros competidores más peligrosos.
V24: La información recabada permite detectar las amenazas que representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros.
V25: Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos/servicios de la competencia.
<b>Acciones estratégicas sobre la competencia</b>
V26: Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia que se dirigen a nuestros clientes.
V27: Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.
V28: Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestros competidores más peligrosos.
V29: Nuestros productos/servicios se diferencian de los productos/servicios de los competidores en características importantes para los clientes

Tabla 4.5: Escala propuesta para medir la OM (continuación)

<b>COMPONENTES DE LA ESCALA</b>
<b>Análisis del entorno</b>
V <sub>30</sub> : Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, social, económico, tecnológico, etc.
V <sub>31</sub> : Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.
V <sub>32</sub> : Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.
<b>Acciones estratégicas sobre el entorno</b>
V <sub>33</sub> : Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de la información y la influencia de los grupos de presión importantes, tales como asociaciones de consumidores y usuarios, sindicatos, partidos políticos...
V <sub>34</sub> : En la elaboración de nuestro plan estratégico utilizamos el método de los escenarios (técnicas de análisis prospectivo) y definimos una o varias estrategias alternativas.
V <sub>35</sub> : Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento de las mismas.
<b>Coordinación interfuncional</b>
V <sub>36</sub> : La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales de la empresa.
V <sub>37</sub> : Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.
V <sub>38</sub> : Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicios del mercado.
V <sub>39</sub> : Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información importante recabada sobre el mercado.
V <sub>40</sub> : Estimulamos los intercambio informales de información entre las diferentes funciones de la empresa.
V <sub>41</sub> : Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.

Este instrumento se utilizará para recoger las percepciones de los directivos sobre los comportamientos de orientación al mercado seguidos por sus firmas. Para ello, cada ítem será valorado con una escala Likert de cinco puntos, donde ‘uno’ indica una baja intensidad de la propuesta y ‘cinco’ un nivel elevado.

## B) VARIABLES ASOCIADAS CON LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: EL TAMAÑO DE LA EMPRESA.

La mayoría de las investigaciones realizadas suelen coincidir en el tipo de indicadores que utilizan para medir el tamaño de una empresa. En este sentido, la cifra de ventas, el número de empleados, el activo, ... son indicadores habitualmente utilizados para esa finalidad.

En nuestro caso, operacionalizaremos el tamaño de la entidad bancaria empleando indicadores objetivos que se encuentran recogidas en fuentes secundarias. En concreto, emplearemos las siguientes variables observadas:

- Activo total

- Número de empleados

- Número de oficinas

Estos indicadores tomarán valor para el último año del intervalo temporal considerado –1997-, y las fuentes consultadas para los mismos serán los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas, en la edición correspondiente al año mencionado.

Por otra parte, debemos señalar que dada la gran diferencia de tamaño entre las firmas objeto de estudio, parece apropiado la aplicación de logaritmos a estas variables, con objeto de reducir la amplitud de la escala de medida.

### C) LAS CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

De acuerdo con la propuesta realizada en el capítulo III, concebimos tres tipos de resultados de la empresa: eficacia marketing/ventas; crecimiento/cuota de mercado; y rentabilidad. Cada uno de estos tipos será considerado como una variable que puede ser medida por diversos indicadores de naturaleza objetiva, ya que son obtenidos de una fuente de datos secundarios: los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas. A continuación, procederemos a describir los indicadores susceptibles de ser utilizados para medir cada una de las dimensiones mencionadas.

#### **Variable de resultados ‘eficacia marketing/ventas’.**

De acuerdo con el criterio de Pelham (1993), esta variable puede ser medida a través de indicadores tales como la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos y la retención de clientes. Como quiera que sólo contamos con información para el último indicador, será este el que utilicemos para medir la ‘eficacia marketing/ventas’ (EMV) de las entidades bancarias.



La revisión de trabajos empíricos sobre la utilización de indicadores de retención de clientes ha permitido destacar el trabajo de McGahan y Ghemawat (1994). En su estudio realizado para el sector de los seguros, estos dos autores proponen el empleo de dos tipos de indicadores: el primero tiene en cuenta el número de pólizas y el segundo considera la cuantía de estas últimas. En la misma línea, Barroso y Martín (1999) proponen un indicador de retención para el sector de la banca centrado en datos objetivos, y obviando la vía de las percepciones de los directivos. Para nuestra investigación, adoptaremos la propuesta de estos últimos autores, confeccionando un índice de retención de clientes para el período 1993-1997. Tal índice viene dado por la siguiente expresión:

$$\text{irc} = \text{Sm} (97) / \text{ST} (93)$$

$$\text{Con } \text{Sm} (97) = \text{ST}(97) - [\text{SM}(97) \times (\text{NC97} - \text{NC93})]$$

*Donde:*

irc: índice de retención de clientes

Sm(97): saldo de recursos de clientes del 93 mantenido en el 97, es decir, saldo del año 1997 una vez eliminado el aumento del saldo “teórico” debido al aumento de clientes entre 1993 y 1997.

ST(93): saldo total de recursos generado por los clientes de 1993.

ST(97): saldo total de recursos generado por los clientes de 1997.

SM(97): saldo medio de recursos generados por los clientes de 1997.

NC97 – NC93: incremento en el número de clientes durante el período 1993-1997.

Como podemos observar en la construcción del indicador que se propone, suponemos implícitamente que el saldo medio de los recursos generados por nuevos clientes es similar al saldo medio de los clientes que se retienen. Las limitaciones de

este indicador parecen obvias, y son señaladas por sus autores, que reconocen que una adecuada medida de la retención debería considerar el número de clientes que se retiene, el número de clientes perdidos y los recursos generados por ambos. Sin embargo, y a pesar de estas restricciones, emplearemos este instrumento pues no existen –o al menos, no conocemos- datos publicados en la banca española sobre pérdida de clientes.

### **Variable ‘crecimiento/cuota de mercado’.**

Para evaluar esta variable, articularemos como indicador el crecimiento de las ventas, que para el caso de la banca -y como señala Lytle (1994)- pueden concretarse en los productos/servicios de activo, como son los créditos, y en los productos/servicios de pasivo, es decir, en los depósitos.

En concreto, y dado que se trata de crecimiento de ventas, utilizaremos la tasa media de variación en el período contemplado (1993-1997) para las siguientes variables observadas:

- Créditos.
- Depósitos totales.
- Depósitos de ahorro total.
- Depósitos a la vista.
- Depósitos a plazo.

Los datos para alimentar estas variables serán tomados de la fuente ya comentada, es decir, los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas, en las ediciones correspondientes a los años considerados.

### **Variable ‘rentabilidad’.**

De acuerdo con los planteamientos de Venkatraman y Ramanujan (1986) respecto al rendimiento empresarial, mediremos la rentabilidad económica de las entidades bancarias -cajas de ahorros y bancos- utilizando los indicadores que vienen dados por las siguientes expresiones:

- Margen de Intermediación corregido/Activo Total corregido.
- Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido.
- Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido.
- Resultado antes de Impuestos corregido/Activo Total corregido.

Como se puede observar, las magnitudes consideradas en estos ratios son 'corregidas'. El objeto de introducir esta corrección obedece al deseo de considerar únicamente el rendimiento de las acciones sobre los clientes, excluyendo cualquier otro tipo de rendimiento. De este modo, las expresiones anteriores -que se toman de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias Públicas de las entidades financieras consideradas-, han sido ajustadas de la siguiente forma:

- Margen de Intermediación corregido: se obtiene restando al margen de intermediación la partida nº 3 (rendimiento de la cartera de renta variable).
- Margen Ordinario corregido: se obtiene detrayendo al margen ordinario las partidas nº 3 y 6 (resultado de operaciones financieras).
- Margen de Explotación corregido: supone la exclusión de las partidas citadas en los párrafos anteriores.
- Resultado antes de Impuestos corregido: supone la exclusión de las partidas citadas anteriormente.
- Activo Total corregido: se obtiene restando a la partida de Activo Total, las partidas nº 6 y 7 ('Acciones y Otros Títulos de Renta Variable' y 'Participaciones', respectivamente).

Es necesario señalar igualmente que, con objeto de considerar todo el período analizado (1993-1997) y evitar sesgos propios de la coyuntura, trabajaremos con las medias móviles de estos ratios para dicho intervalo, centradas en 1997.

Por último, indicar que los datos para calcular estos ratios se obtienen de los ya citados Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas, en las ediciones correspondientes a los años 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997.

### **4.3. EL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **4.3.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR.**

Como venimos apuntando, el estudio empírico -en el que se trata de analizar y contrastar las deducciones teóricas sobre la relación entre orientación al mercado y resultados- se ha efectuado en el sector de las entidades financieras en España, que comprende la banca privada y las cajas de ahorros. Esta decisión metodológica ha supuesto dos elecciones secuenciales: en primer lugar, decidir entre el estudio correspondiente a un sector individual frente a una investigación multisectorial; y, en segundo término, la opción de centrar el análisis en el sector de las entidades financieras.

Las investigaciones multisectoriales tienen la ventaja -frente a los estudios de un único sector- de la mayor generalización de los resultados obtenidos; de aquí la conveniencia de este tipo de análisis. No obstante, en los estudios sobre rentabilidad, la consideración de varios sectores exige tener en cuenta la influencia de la estructura sectorial sobre los resultados de la empresa, influencia que según algunos estudios no es nada despreciable (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997). En consecuencia, un análisis multisectorial de la relación entre orientación al mercado y resultados exigiría la introducción de variables de control que permitieran tener en cuenta la influencia de la estructura de la industria sobre la rentabilidad de la empresa, con la dificultad de considerar todas las influencias relevantes y de aislar el efecto que verdaderamente interesa en esta investigación. Por esta razón, y a costa de una reducción en la generalización de los resultados, hemos decidido centrarnos en un solo

sector de actividad, porque tal elección permitirá comprender con mayor seguridad la relación entre las dos variables objeto de análisis.

Una vez tomada la decisión de centrar el estudio en un único sector, el paso siguiente consistía en la elección del sector a estudiar. Entre las razones que determinaron la selección del sector de las entidades financieras pueden destacarse las siguientes:

- a) Se trata de un sector económicamente relevante, tanto por su peso en la actividad económica como por su influencia en los demás sectores industriales. Como consecuencia de esta importancia, el sector financiero ha sido objeto de estudios desde las perspectivas más diversas. Nuestra investigación puede complementar el conocimiento disponible mediante el análisis de una cuestión todavía no abordada en la comunidad científica de nuestro país.
- b) El sector de los bancos y cajas de ahorros en España está constituido por un número reducido y manejable de entidades -en torno a las 100-, que permite dirigir el estudio al conjunto de la población y no a una muestra de la misma, evitando de esta forma los problemas derivados del sesgo en la selección de las empresas a estudiar.
- c) El sector financiero español ha experimentado profundas transformaciones competitivas en las últimas dos décadas, tendencia que se ha traducido en una creciente preocupación de los directivos de las entidades por los temas relacionados con la modernización en la gestión. Así, las empresas financieras han sido pioneras en nuestro país en la implantación de planes de calidad total, en el análisis y mejora de la calidad en el servicio, en la formulación de planes estratégicos, en el establecimiento de alianzas o en la búsqueda de dimensión a través de fusiones y adquisiciones. Todas las noticias que arriban desde este sector indican que las entidades financieras son sensibles a la implantación de innovaciones tanto tecnológicas como administrativas (Barroso, 1995). En consecuencia, es posible esperar que muchas entidades se encuentren inmersas en programas de orientación al mercado o, al menos, manifiesten una inquietud y actitud favorable hacia estos temas.

d) Finalmente, nuestro estudio trata de analizar la relación entre orientación al mercado y resultados de las empresas. Siguiendo las recomendaciones de Slater y Narver (1994), hemos seleccionado un sector en el que dicha relación se produjera con más intensidad y, por tanto, pudiera ser más fácilmente observable. De los cuatro moderadores sectoriales de la relación que esos autores señalan -turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, intensa competencia y crecimiento de la economía-, dos de ellos están claramente presentes en el sector bancario español. En efecto, en los últimos años se ha producido un incremento notable de la turbulencia en el mercado, con una competencia entre las entidades por la captación de clientes, que ha erosionado la tradicional lealtad de los depositantes hacia ‘su banco de toda la vida’. Del mismo modo, estos cambios han devenido en una mayor intensidad competitiva, dejando en el olvido la tácita colusión existente entre las principales entidades del sector hace tan sólo una década. Respecto a la turbulencia tecnológica, aunque Parasuraman (1998) señala los profundos cambios tecnológicos que se están produciendo en el sector financiero, es preciso reconocer que el proceso bancario básico no se ha modificado sustancialmente; con la característica añadida de que las innovaciones tecnológicas son rápidamente difundidas e incorporadas por las empresas debido al carácter oligopolista del sector y a los recursos disponibles por las entidades financieras (Kamien y Schwartz, 1989). Finalmente, Slater y Narver (1994) comprueban que una mayor tasa de crecimiento de las ventas en el sector, es decir, una coyuntura económica favorable, disminuye la intensidad de la relación entre orientación al mercado y rentabilidad. Ciertamente, en el momento de llevar a cabo la encuesta, el sector financiero español estaba experimentando un crecimiento importante, pero también debe destacarse que estaba saliendo de la profunda crisis económica de principios de los años noventa.

#### 4.3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Tal y como se ha indicado en el capítulo anterior, del total de entidades bancarias que operan en nuestro país, sólo 97 cumplen con el requisito exigido de tener, como mínimo, diez oficinas abiertas al público. Este colectivo constituye la población en la

que estamos interesados, de las cuales 50 son cajas de ahorros y 47 bancos. Al final del trabajo de campo, sólo tres entidades dejaron de atender el requerimiento de cumplimentar el cuestionario. Por otra parte, en la revisión de estos cuestionarios hubo que desechar a otras dos instituciones, ya que sus respuestas eran incompletas. Al final del proceso, los cuestionarios válidos quedaron reducidos a 92, de los que 48 corresponden a cajas de ahorros (52%) y 44 a bancos (48%). En el anexo 1 recogemos la identidad de estas 92 entidades.

Creemos que, en este caso, no tiene sentido hablar de muestra y de representatividad de la misma, pues nuestra consulta alcanza al 95,8% de la población total, y los casos no considerados no resultan significativos en el contexto total. En este sentido, en la tabla 4.6 se muestran algunas características de la población estudiada que refuerzan el argumento anterior.

Tabla 4.6: Población y muestra

	<b>MUESTRA VÁLIDA</b> (Valores absolutos)			<b>CUESTIONARIOS VÁLIDOS</b> (% sobre Población total)		
	<b>C.Ah.</b>	<b>Bancos</b>	<b>Total</b>	<b>C.Ah.</b>	<b>Bancos</b>	<b>Total</b>
<b>Número de entidades</b>	48	44	92	96,00%	93,60%	94,84%
<b>Activo total (en millones)</b>	43.671	72.718	116.389	99,40%	99,60%	99,52%
<b>Número de oficinas</b>	18.496	14.652	32.148	99,50%	99,70%	99,62%

#### 4.3.3. EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Como sabemos, un cuestionario es un conjunto de preguntas redactadas y dispuestas convenientemente, para que sean cumplimentadas por determinadas personas. Su finalidad consiste en recoger información pertinente acerca de las variables que miden la realidad que estamos escrutando. Por ello, el cuestionario que hemos empleado en nuestra investigación trata de recoger información sobre algunas de las variables que hemos contemplado en el modelo propuesto.

En el capítulo III, subrayábamos nuestra decisión de apoyarnos en el modelo de Lambin (1995b), cuya propuesta de medida de OM se basa en una escala formada por dos conjuntos de indicadores correspondientes a dos dimensiones -análisis y acciones-, para cada uno de los cuatro participantes del mercado detectados -cliente final, cliente intermedio, competencia y macroentorno-, y a los que se añade la medida de la

coordinación interfuncional como evaluación de la diseminación de la información relativa a esos agentes, y con objeto de diseñar y ejecutar una respuesta sobre estos participantes. Este mismo modelo ha sido probado y validado en otros trabajos, tales como Rivera (1995a) y Lado (1995).

La consideración conjunta de cliente final, cliente intermedio, competencia y macroentorno, así como de los dos criterios dimensionales -análisis y acciones-, y de la coordinación interfuncional, permitía establecer un modelo de medida de OM basado en nueve componentes, de igual peso cada una de ellas. El cuestionario, como instrumento que debe reflejar la escala de medida del constructo que estamos evaluando, debería contener esas nueve componentes. No obstante, debemos aludir a una serie de comentarios que permiten ajustar nuestro instrumento de captación de información.

En primer lugar, hemos de indicar que sobre la base del modelo de Lambin (1995b), la escala en la que nos hemos apoyado corresponde a un trabajo posterior, concretamente a la versión corregida de Lado, Maydeu y Rivera (1996b). Estos autores parten de un instrumento de medida compuesto por un total de 62 ítems, correspondientes a los nueve componentes descritos. Con objeto de maximizar la fiabilidad de las subescalas, estos investigadores realizaron un análisis factorial y calcularon los índices de fiabilidad para cada una de ellas. Como consecuencia de los análisis efectuados, la escala se redujo a un total de 36 ítems, que son los que permiten maximizar el coeficiente *alpha* de cada una de las subescalas.

En segundo término, la escala resultante fue sometida a un pretest con doce directivos -pertenecientes a distintas áreas de la empresa, si bien la de marketing era preeminente- del sector de la banca comercial. Estos ejecutivos coincidieron unánimemente en recomendar que eliminásemos uno de los agentes del mercado -los clientes intermediarios-, pues carecía de significado en el sector en el que íbamos a desarrollar el estudio. En consecuencia, la escala definitiva que empleamos en nuestra investigación está compuesta por 41 ítems, los cuales figuran en el anexo 1. Estas proposiciones corresponden a siete elementos o variables sobre los que se apoya nuestra medida del constructo OM, a saber: cliente final (análisis y acciones); competencia (análisis y acciones); entorno (análisis y acciones); y coordinación interfuncional.



En tercer lugar, y tal y como habían sugerido Lambin (1995b), Rivera (1995a) y Lado (1995), además de estas componentes, decidimos incluir en el cuestionario algunas variables relacionadas con el departamento/función de marketing de las entidades objeto de estudio. Estas variables se refieren básicamente a la antigüedad del área de marketing en la empresa, para evaluar el arraigo que el concepto de la disciplina y, por ende, la atención prestada al cliente tenía en su gestión; las valoraciones subjetivas, en comparación con la media del sector, sobre los esfuerzos que la entidad invierte en herramientas de comunicación; y las necesidades de información detectadas por los propios directivos, en virtud de los estudios de mercado demandados. En total, 18 ítems constituyen esta segunda parte del cuestionario, referente al departamento de marketing, a los instrumentos de comunicación y a la investigación comercial.

En resumen, en el cuestionario empleado en nuestra investigación es posible detectar dos grandes bloques. El primero se refiere a la medida de OM, apoyándose en la escala de Lado, Maydeu y Rivera (1996b). Como consecuencia del pretest realizado con directivos de la población a estudiar, eliminamos la figura de los intermediarios, dando lugar a un instrumento de medida formado por siete componentes, que se sustentan sobre la base de 41 ítems. El segundo hace mención a la función y las técnicas de marketing, resumido en 18 proposiciones. En total, nuestro cuestionario consta de 59 ítems, los cuales se describen en el anexo 1.

#### 4.3.4 EL TRABAJO DE CAMPO.

Como ya hemos apuntado, la población sobre la cual hemos desarrollado nuestra investigación está constituida por las entidades financieras -bancos y cajas de ahorros- que operan en España. La base de datos que hemos empleado para determinar la identidad de las organizaciones objeto de consulta se apoya en dos publicaciones propias del sector: el Anuario Estadístico de la Banca en España, que edita la Asociación Española de Banca Privada, y el Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros Confederadas, que publica la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

La revisión de estas fuentes nos ha permitido obtener datos acerca de sus estados financieros e información sobre su localización, nombre y cargo de sus directivos, teléfonos de contacto, etc. Nuestra intención no era otra que diseñar y cumplimentar una ficha por entidad que nos permitiera recoger los datos comentados, así como una

plantilla en la que se anotaran los contactos mantenidos con los responsables de las entidades.

Para salvar los problemas derivados de un envío postal –bajo índice de respuesta-, iniciamos un primer contacto telefónico con un doble objetivo: confirmar los datos que aparecían reflejados en los anuarios mencionados e informar acerca de la investigación que se iba a realizar, solicitando del responsable de marketing -u otro alto directivo según el organigrama de cada firma- su colaboración en la cumplimentación del cuestionario sobre orientación al mercado.

Una vez contrastada la información recogida en la correspondiente ficha, procedimos a remitir a los directivos elegidos –responsables de marketing para las cajas de ahorros y junto a este cargo, otros directivos de primer nivel para la banca- el cuestionario diseñado. Junto a esta herramienta de captación de información, adjuntamos tres cartas de presentación: la primera, suscrita por el doctorando y los directores del proyecto, explicaba los objetivos de la investigación y solicitaba la participación en el trabajo; la segunda, rubricada por el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, mostraba la importancia del trabajo desde el punto de vista académico; y la tercera, firmada por el Secretario de la Asociación Española de Banca Privada o por el Director de Mercados y Productos de El Monte -según nos dirigiéramos a bancos o cajas de ahorros-, resaltaba la relevancia de la investigación en el marco de las estrategias del sector objeto de estudio.

Aunque la predisposición de las entidades financieras ha sido muy positiva y han demostrado en todo momento un gran interés por la investigación, en algunos casos hubo que insistir en el contacto. De hecho, entendemos la postura de ciertos directivos, con agendas de trabajo sumamente apretadas, así como múltiples viajes y ocupaciones. Aunque la voluntad sea manifiesta, las limitaciones frenaban la cumplimentación de un cuestionario amplio, que obligaba a los interlocutores de la banca a contar con unos instantes en los que reflexionaran detenidamente acerca de las cuestiones planteadas. Por este motivo, en un 11% de los casos hubo que enviar un nuevo cuestionario, y el número total de llamadas telefónicas que realizamos a las distintas unidades de análisis ascendió, finalmente, a 431.

No obstante, y con independencia de lo arduo que suele ser todo trabajo de campo, estamos muy satisfechos del índice de respuesta alcanzado, pues de las noventa y siete entidades finalmente seleccionadas, sólo tres rehusaron participar en el trabajo y únicamente dos fueron eliminadas por presentar información incompleta. Entendemos que estas cifras superan ampliamente las expectativas que cualquier sondeo postal suele arrojar.

#### **4.4. TÉCNICAS EMPLEADAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.**

En este epígrafe, pretendemos identificar las técnicas que parecen más adecuadas para el análisis y tratamiento de los datos, así como para la contrastación del modelo propuesto y de las hipótesis desarrolladas. La elección de las técnicas está condicionada por los objetivos perseguidos en la investigación y por el tipo de análisis que se pretende efectuar. La justificación de la elección de las mismas se realizará en el momento de su utilización, recogida en el capítulo V. En este instante, nos limitaremos simplemente a exponer una relación de las técnicas con las que vamos a operar, clasificándolas en tres grandes grupos:

1. Técnicas relativas a la descripción y clasificación de datos. Con ellas pretendemos recoger y clasificar los datos que constituyen el soporte empírico de nuestra investigación. Asimismo, se emplearán parámetros estadísticos elementales para describir o resumir la información cuantitativa disponible, destacando especialmente el análisis de la dispersión y de la normalidad de la distribución de los datos de las diferentes variables contempladas. En definitiva, en este apartado haremos uso de las diversas técnicas y parámetros que proporciona la estadística descriptiva, con la finalidad de preparar la información para su tratamiento posterior con técnicas más sofisticadas y potentes.

2. Técnicas utilizadas para la validación de escalas. Nos referimos, en este punto, al conjunto de técnicas y métodos que van a ser empleados para el desarrollo y evaluación de las escalas para medir los constructos o variables latentes que se integran en el modelo que pretendemos contrastar. Básicamente, utilizaremos las siguientes técnicas: coeficientes de correlación, *alpha de Cronbach*, análisis factorial exploratorio -de componentes principales- y análisis factorial confirmatorio.

3. Técnicas utilizadas en la contrastación del modelo propuesto y de las hipótesis planteadas. Los modelos de ecuaciones estructurales se muestran, a nuestro juicio, como el instrumento más adecuado para contrastar el modelo propuesto y las relaciones causales contenidas en el mismo, que se corresponden con una gran parte de las hipótesis que hemos desarrollado. Asimismo, emplearemos también - aunque de forma complementaria- las técnicas del *cluster* análisis y el análisis de la varianza, para contrastar otras hipótesis contempladas en nuestra investigación.

En la relación de técnicas y métodos que hemos citado, queremos destacar especialmente aquéllas que se recogen bajo la denominación de ‘modelos de ecuaciones estructurales’, que integran el análisis factorial confirmatorio y los modelos causales. El primero de estos instrumentos resulta muy útil en la evaluación de la fiabilidad y la validez de escalas, mientras que el segundo, se antoja especialmente apropiado para la contrastación y evaluación de modelos de relaciones causales entre variables latentes. La importancia de estas técnicas en la investigación justifica, a nuestro juicio, que les prestemos una atención preferencial y, por ello, dediquemos los dos epígrafes siguientes a justificar y explicar su empleo en el marco de la investigación empírica de nuestra Tesis doctoral.

Finalmente, indicar que el *software* que hemos utilizado para los modelos de ecuaciones estructurales es el AMOS 3.61, mientras que para el resto de las técnicas hemos empleado el programa SPSS 8.0.

#### **4.5. EL PROCESO DE ANÁLISIS DE UN INSTRUMENTO O ESCALA DE MEDIDA.**

Tal y como se ha indicado, el modelo que proponemos relaciona variables latentes, es decir, variables que no pueden ser observadas directamente, y su medida se realiza a través de un conjunto de indicadores o variables observadas que constituyen su escala de medida. En este sentido, es necesario que el desarrollo y utilización de la escala reúna las condiciones psicométricas que permitan asegurar su validez y fiabilidad.

El primer paso en la construcción y aplicación de una escala de medida requiere necesariamente la definición teórica del constructo que trata de medirse, estableciendo

de forma clara y precisa los límites del mismo, es decir, su dominio. Esta definición debe fundamentarse en una profunda revisión teórica, así como en la opinión de los expertos. Ello va a permitir el establecimiento de los diferentes aspectos que deben ser contemplados en relación con lo que se pretende medir y, al mismo tiempo, los indicadores o variables observadas más adecuadas para esa medición.

El análisis de un instrumento de medida trata precisamente de comprobar si los constructos identificados en la investigación están adecuadamente medidos a través de los indicadores que constituyen su escala de medida. Esta adecuación se manifiesta por medio de la validez y de la fiabilidad. Así, la escala es válida cuando sus indicadores miden lo que se desea medir y no otra cosa; y será fiable, cuando las medidas que proporciona son estables y consistentes. Puede ocurrir que los indicadores de una escala no contemplen alguna de las características del constructo o variable latente que pretende medir, y en ese caso, la medida obtenida no será un reflejo adecuado del verdadero valor. Ello es debido a la posible presencia de dos tipos de errores, uno de carácter sistemático, que afecta a la validez de la escala; y otro de naturaleza aleatoria, que afecta a la fiabilidad.

Por otro lado, hay que delimitar el número de indicadores que componen la escala y comprobar la *unidimensionalidad* de la misma, es decir, la existencia de un elemento común subyacente en el conjunto de los indicadores utilizados para medir el constructo considerado (Anderson y Gerbing, 1988).

Para la evaluación de una escala de medida, es decir, para la comprobación de su validez y fiabilidad, seguiremos un proceso complejo según las pautas marcadas por Churchill (1979) y por Gerbing y Anderson (1988). Este proceso supone el análisis de la validez de contenido, de la validez de concepto o constructo, de la validez de criterio y, por último, de su consistencia interna. A continuación, procederemos a describir cada uno de dichos análisis.

La **validez de contenido** trata de comprobar si los indicadores empleados para medir un fenómeno determinado cubren todos sus aspectos o dimensiones. Se trata, como sugiere Bollen (1989), de analizar si la escala de medida cubre adecuadamente el dominio conceptual del constructo considerado. Esta validación, que es eminentemente

subjetiva y teórica, se lleva a cabo por medio de una profunda revisión de la literatura pertinente, y teniendo presente la consideración de las opiniones de los expertos.

En nuestra investigación, las escalas utilizadas han sido tomadas de otras investigaciones empíricas, donde han sido sometidas a un proceso de validación. No obstante, en su adaptación a nuestro caso hemos llevado a cabo una profunda revisión de la literatura pertinente para asegurar la cobertura del dominio conceptual correspondiente y sus respectivas dimensiones. Con esa misma finalidad se ha pulsado también la opinión de los expertos, tanto académicos como profesionales, para conseguir la adaptación de cada escala en cuestión.

La **validez de constructo o de concepto** hace referencia a la naturaleza del constructo que se pretende medir, y trata de evaluar si de acuerdo con la teoría, la medida de ese constructo -a través de una escala- se relaciona con la medida de otros constructos. De este modo, si la teoría establece que dos conceptos están relacionados, sus medidas -proporcionadas por sus respectivas escalas-, deben gozar igualmente de dicha vinculación.

La *validez convergente y discriminante* son dos aspectos de la validez de constructo que pueden ser evaluados empíricamente. La primera establece que si los indicadores de un constructo miden lo mismo, deben estar fuertemente correlacionados; por su parte, la validez discriminante hace referencia al débil grado de relación que debe existir entre indicadores que miden conceptos diferentes.

Para evaluar la validez convergente y discriminante en las escalas utilizadas en nuestra investigación, emplearemos fundamentalmente el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), cuya forma de aplicación a esta finalidad describiremos más adelante.

La **validez de criterio** se ocupa de evaluar la correspondencia entre una medida y su variable criterio, lo cual exige la consideración de una variable estándar con la que comparar la medida. Tal y como sugiere Bollen (1989), la validez de criterio puede contemplarse desde una doble perspectiva. Así, por una parte, se puede hablar de *validez concurrente* cuando el criterio y la medida se manifiestan en el mismo instante

del tiempo; mientras que si el criterio se da en el futuro estaremos ante *la validez predictiva*.

En nuestra investigación, y tomando como apoyo la aplicación de un modelo estructural, evaluaremos la validez concurrente analizando la relación entre la orientación al mercado y las diferentes variables de resultados.

En cuarto y último lugar, la evaluación de la fiabilidad de una escala exige la comprobación de su **consistencia interna**. El análisis de la fiabilidad puede llevarse a cabo empleando diferentes medidas alternativas. Una de las más utilizadas es el coeficiente *Alpha de Cronbach*, que trata de comprobar el grado en que los indicadores o ítems de la escala miden el mismo concepto. La alta correlación entre los ítems de la escala (valores a partir de 0,7) es otro criterio que permite medir la consistencia interna de dicha escala.

Al mismo tiempo, la aplicación de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales facilita otros indicadores para evaluar la consistencia interna. Nos referimos a *la fiabilidad compuesta del constructo* y a *la varianza extraída* del mismo. El primero proporciona una medida del grado de consistencia interna que tienen los indicadores para medir su constructo o variable latente correspondiente. La varianza extraída es una medida complementaria de la anterior y nos informa de la cantidad de varianza global en los indicadores que es explicada por el constructo o variable latente, en relación con la varianza debida al error aleatorio (Luque y Del Barrio, 2000).

#### **4.6. ANÁLISIS DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.**

Los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) constituyen una poderosa herramienta del análisis multivariable que se muestra especialmente apropiada para su aplicación en la investigación de marketing. Como ya hemos indicado, esta técnica trabaja con variables latentes, es decir, con variables que no pueden ser observadas directamente y cuya medida se realiza a través de variables observadas o indicadores. Utilizando un conjunto de ecuaciones de regresión lineal -diferentes pero interdependientes-, los MEE plantean el conjunto de relaciones que ligan a las variables latentes consideradas en un modelo determinado.

Creemos que la naturaleza y el objetivo de nuestra investigación aconsejan la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales como la técnica más apropiada para la contrastación del modelo que hemos propuesto, frente a otras alternativas como la correlación o la regresión. Como se puso de manifiesto en el capítulo III, nuestro propósito consiste en contrastar la existencia de relaciones causales entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa. Esta relación está, a su vez, mediatizada y moderada por otro conjunto de variables relacionadas entre sí. Precisamente, es el interés en el estudio de relaciones causales lo que desaconseja el uso de las medidas simples del grado de asociación entre variables que proporciona la correlación. Por otro lado, la representación como variables latentes de los conceptos y constructos teóricos considerados en nuestro modelo, hace inapropiado el recurso de la regresión lineal para estudiar las relaciones entre dichas variables.

La aplicación de los MEE supone, de acuerdo con Anderson y Gerbing (1988), la distinción de dos fases. En la primera, se construye el ‘modelo de medida’, que tiene por objeto analizar si las variables latentes contempladas en el modelo están adecuadamente medidas a través de sus respectivos indicadores. En una segunda etapa, se construye el ‘modelo estructural’, que define las relaciones entre las variables latentes consideradas.

Un desarrollo particular de los MEE lo constituye el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), que ha sido utilizado como un poderoso instrumento para evaluar escalas de medida, y que nosotros aplicaremos también con esta finalidad.

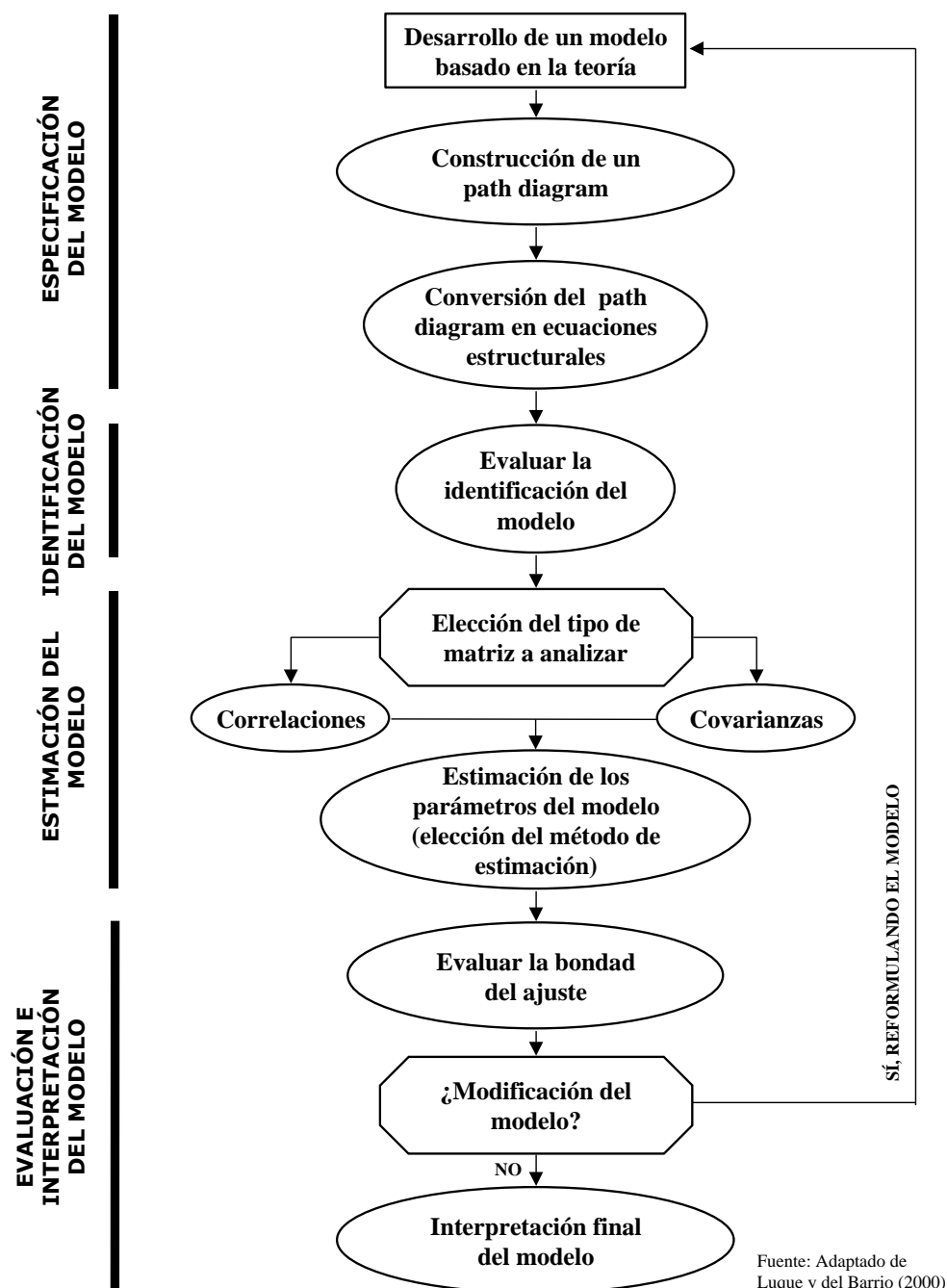
El recurso de los MEE como instrumento básico para la contrastación del modelo y las hipótesis que proponemos en nuestra investigación nos aconseja una breve descripción de su problemática, con el objeto de facilitar la posterior interpretación de los resultados obtenidos con su aplicación. En este sentido, describiremos a continuación la problemática relativa al desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, las estrategias que pueden ser utilizadas para tal desarrollo y, por último, el análisis factorial confirmatorio.



#### 4.6.1. PROCESO DE DESARROLLO DE UN MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.

La construcción de un modelo de ecuaciones estructurales comporta, necesariamente, la puesta en marcha de un proceso que consta de cuatro fases (Luque y Del Barrio, 2000), a saber: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo (figura 4.1).

Figura 4.1.: Proceso de desarrollo de un modelo estructural



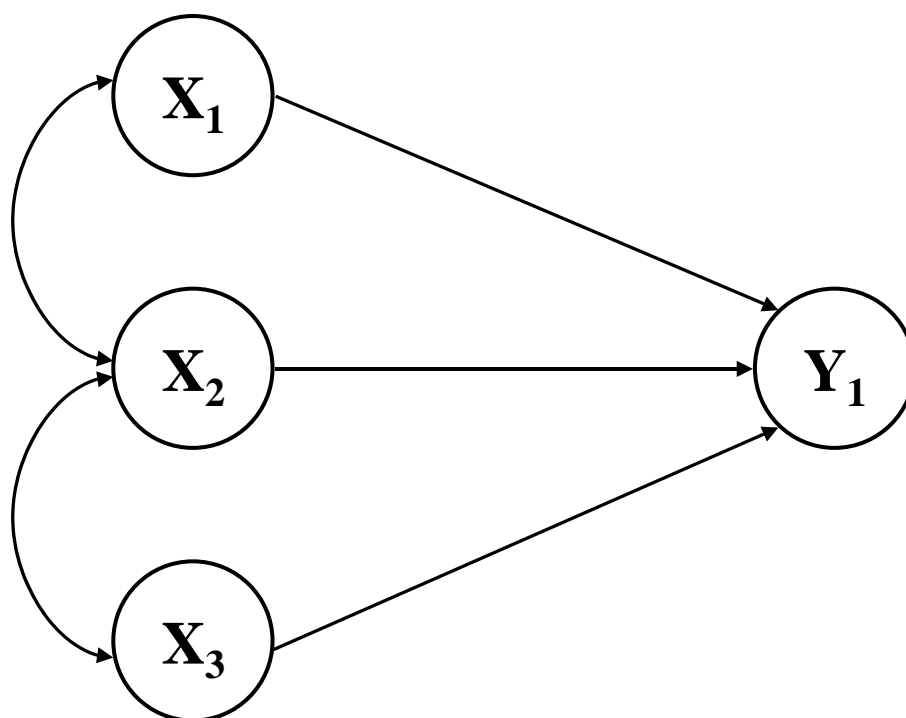
En la **fase de especificación** se formula el modelo que va a ser objeto de análisis, y en este sentido debemos resaltar que la construcción de un modelo causal tiene por objeto la búsqueda de explicación a una realidad observada. Por ello, en esta etapa de formulación debemos cumplimentar una serie de pasos. En primer lugar, el diseño del modelo debe llevarse a cabo con un fuerte apoyo en la teoría, ya que esta última es la que debe guiar la explicación de la realidad que es objeto de interés para el investigador.

A este respecto, la decisión sobre el número y naturaleza de las variables que deben ser consideradas en el modelo, así como la decisión sobre las relaciones causales entre ellas -su sentido e intensidad- deben tomarse y sustentarse en los fundamentos teóricos pertinentes. La falta de apoyo teórico dificultaría la ulterior interpretación de los resultados y restaría validez a la capacidad explicativa del modelo.

En cuanto a las variables consideradas, diferenciaremos entre latentes y observadas. Las primeras representan conceptos teóricos que no pueden ser observados de forma directa, y son medidas a través de un conjunto de indicadores o variables observadas. Por otra parte, desde el punto de vista del sentido de las relaciones causales entre las variables, hay que distinguir entre ‘modelos recursivos’ y ‘no recursivos’. Los primeros se caracterizan porque la causalidad entre las variables tiene una dirección única; en los segundos, por el contrario, se pueden establecer relaciones de causalidad en ambas direcciones. En nuestro caso, los modelos utilizados serán siempre recursivos.

A continuación, se construye un modelo gráfico, denominado ‘diagrama de camino’ (*path diagram*), en el que se representan las relaciones entre las variables consideradas en el modelo. Así, cada variable latente se relaciona -mediante cargas- con los indicadores que la miden. Por otro lado, y a través de flechas, se representan las relaciones causales entre las variables latentes, donde el origen indica la variable causa y la punta de la flecha señala la variable efecto. Cuando una variable latente no está causada por ninguna otra del modelo se califica de ‘exógena’, mientras que en caso contrario se la denomina ‘endógena’.

Figura 4.2: Ejemplo de 'path diagram'



En la tercera etapa, se transforma el gráfico anterior en un conjunto de ecuaciones mediante un lenguaje formal que es propio de los MEE. Un subconjunto de estas ecuaciones especifica el 'modelo de medida', es decir, las relaciones entre cada variable latente y los indicadores que las miden. El otro subconjunto, que define el 'modelo estructural', especifica las relaciones causales entre las variables latentes del modelo.

En nuestra investigación empírica no acometeremos esta última etapa, ya que el programa informático que empleamos -AMOS 3.61- desarrolla directamente las ecuaciones estructurales a partir del modelo gráfico. Por tanto, la especificación de nuestro modelo de ecuaciones estructurales se llevará a cabo de forma gráfica, sin recurrir al lenguaje analítico.

La **fase de identificación** pretende comprobar si es posible obtener, a partir de la matriz de datos observados, estimaciones únicas de los parámetros que contiene el modelo. Para que un modelo esté identificado debe reunir, en opinión de Luque y Del Barrio (2000), una serie de requisitos o condiciones. En este sentido, como condición necesaria -aunque no suficiente-, se establece que el número de grados de libertad debe ser igual o superior a cero. Al mismo tiempo, y también como condición necesaria, se

exige -de acuerdo con Díez (1992)- que todos los indicadores se relacionen con un solo factor o variable latente; que cada factor esté medido al menos por tres indicadores; y que los errores de las medidas no estén correlacionados. En el caso de utilizar dos indicadores por factor, los factores o variables latentes del modelo deben estar relacionados.

La **fase de estimación** tiene por objeto el cálculo de los parámetros del modelo, y esto se lleva a cabo mediante la minimización de una función de discrepancia entre la matriz de varianzas-covarianzas obtenida de una muestra y la matriz de varianzas-covarianzas que proporciona el modelo. Para ello, es necesario resolver dos cuestiones. La primera, decidir la forma que tendrán los datos de entrada; y la segunda, determinar el método más adecuado para la estimación de la función de discrepancia.

Respecto a la forma, se pueden utilizar como datos de entrada la matriz de varianzas-covarianzas de las observaciones relativas a las variables observadas, así como la matriz de correlaciones. No obstante, la mayoría del *software* disponible permite utilizar las observaciones individuales -mandato *Raw Data*-, y a partir de ellas, calcular una u otra matriz.

Como señalan Luque y Del Barrio (2000), la matriz de varianzas-covarianzas tiene la ventaja de facilitar las comparaciones entre diferentes poblaciones y muestras, puesto que los coeficientes estimados mantienen la unidad de medida de los indicadores. Sin embargo, un inconveniente de este tipo de matriz reside en la interpretación de los resultados, ya que los coeficientes deben ser interpretados en la unidad de medida de los constructos o variables latentes. Esta limitación se resuelve con los coeficientes estandarizados, que son facilitados por la mayoría de los programas informáticos disponibles. Precisamente, la dificultad comentada es la que ha promovido la utilización de la matriz de correlaciones, pues la misma hace posible la comparación de los coeficientes dentro del modelo. En nuestra investigación, hemos utilizado fundamentalmente esta última matriz.

La segunda cuestión hace referencia al método que debe emplearse para estimar los parámetros del modelo, y ello a partir de la minimización de la función de discrepancia. Los métodos disponibles y más comúnmente empleados son los

siguientes: Máxima Verosimilitud (*Maximun Likelihood*, ML), Mínimos Cuadrados Generalizados (*General Least Squares*, GLS), Mínimos Cuadrados no Ponderados (*Unweighed Least Squares*, ULS) y Mínimos Cuadrados Ponderados (*Weighthed Least Squares*, WLS). La elección de uno u otro método está en relación con las características de la distribución muestral a la que se ajusten las variables observadas. En particular, hay que analizar las características relativas a la multinormalidad, asimetría y curtosis, debiendo prestar especial atención a esta última.

El método de Máxima Verosimilitud (ML) proporciona estimadores insesgados y eficientes cuando la distribución de las variables observadas es multinormal. Cuando se utilizan escalas multi-ítems, este método proporciona -en opinión de Anderson y Gerbing (1982)-, estimadores que se ajustan bien a las exigencias relativas a la consistencia interna y externa. No obstante, presenta como inconveniente más relevante su sensibilidad al tamaño de la muestra, siendo recomendable desenvolverse en un intervalo comprendido entre 100 y 200 observaciones, así como un mínimo de 5 observaciones por parámetro a estimar (Hair *et al.*, 1999).

El método de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) facilita también estimadores insesgados y eficientes, requiriendo menos exigencias respecto a la multinormalidad de la distribución de las variables observables, aunque con muestras pequeñas los estimadores presentan un sesgo hacia el cero.

Cuando la distribución que siguen las variables observadas no es multinormal, no se debe utilizar ninguno de los dos métodos anteriores, pudiéndose recurrir en ese caso a los Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS) o a los Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS). El método ULS proporciona estimaciones poco eficientes, y además son dependientes de la escala de medida, de aquí que proporcionen resultados diferentes en función del tipo de matriz que se haya utilizado para los datos de entrada. Una alternativa más aconsejable cuando no hay multinormalidad consiste en recurrir al método de los Mínimos Cuadrados Ponderados, ya que facilita estimadores eficientes (Bollen, 1989). Este método -conocido también por las siglas ADF (*Asymptotically Distribution-Free*)- opera tratando de optimizar una distribución asintótica libre, lo cual exige la inversión de la matriz de entrada, operación que se torna más compleja cuando el número de variables observables aumenta. Al mismo tiempo, dicha característica

plantea la conveniencia de trabajar con muestras de tamaño elevado para facilitar que la función de ajuste pueda converger hacia un óptimo.

En definitiva, la elección de un método de estimación debe ir precedida de la comprobación previa -mediante los tests pertinentes- de la multinormalidad de la distribución de las variables observables.

La **fase de evaluación** está dedicada a comprobar y medir en qué grado los datos de la muestra se ajustan al modelo propuesto y estimado. La evaluación debe contemplar tres facetas: a) evaluación del ajuste del modelo global; b) evaluación del ajuste del modelo de medida, y c) evaluación del ajuste del modelo estructural. Seguidamente, pasamos a describirlas de modo sucinto.

#### **a) Ajuste del modelo global.**

El grado de ajuste será mayor en la medida en que la correspondencia entre la matriz proporcionada por el modelo y la matriz de datos observados sea más elevada. Dado que esta evaluación es compleja y comporta diversos aspectos, se ha elaborado un conjunto de medidas que tratan de comprobar la bondad del ajuste obtenido. En este conjunto, se suelen considerar tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste; medidas de ajuste incremental; y medidas de ajuste de parsimonia.

Medidas absolutas de ajuste: Tratan de determinar en qué grado el modelo - considerado globalmente, esto es, modelo de medida y modelo estructural- predice la matriz inicial de datos. Entre las diferentes medidas que se encuadran en este apartado, nosotros haremos uso de las siguientes: Estadístico Chi-cuadrado y su nivel de significación, *Noncentrality Parameter* (NCP), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Relative Goodness of Fit Index* (RGFI), *Root Mean Square Residual* (RMSR), *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) y *Expeted Cross-Validation Index* (ECVI).

*Estadístico Chi-cuadrado:* proporciona una medida de la distancia entre la matriz inicial de datos y la matriz estimada por el modelo, interesando que tal distancia sea lo más baja posible. Para no rechazar la hipótesis nula -matrices iguales-, el nivel de significación debe ser superior a 0,05 ó 0,01, según el nivel de exigencia propuesto en el test. Es necesario advertir que este estadístico se

ve afectado por el tamaño muestral, ya que para grandes tamaños aumenta la probabilidad de rechazar el modelo, aunque las diferencias entre las matrices sean mínimas.

*Noncentrality Parameter (NCP)*: es igual al Chi-cuadrado corregido por los grados de libertad; cuanto más bajo sea el valor de esta medida, mejor será el ajuste del modelo.

*Goodness of Fit Index (GFI)*: es un indicador de la variabilidad explicada por el modelo, tomando valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto).

*Relative Goodness of Fit Index (RGFI)*: proporciona un valor corregido del GFI teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y el número de indicadores o variables observables consideradas; toma valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto).

*Root Mean Square Residual (RMSR)*: proporciona una media de los residuos entre la matriz inicial de datos y la matriz estimada por el modelo; de este modo, valores bajos o próximos a 0 indicarían un buen ajuste. Dicha medida se utiliza para comparar modelos alternativos, debiendo ser preferido el modelo que presente un valor más bajo.

*Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*: facilita una medida similar a la anterior, pero la diferencia entre las matrices se mide en términos de población y no de muestra. Valores de esta medida inferiores a 0,08 indican la bondad del ajuste.

*Expected Cross-Validation Index (ECVI)*: facilita una medida de la discrepancia entre la matriz estimada en la muestra y la que se obtendría en otra muestra de igual tamaño. Se trata de un indicador especialmente útil para comparar y elegir entre modelos alternativos, siendo más adecuados aquéllos que presenten un valor más bajo para esta medida.

Medidas incrementales de ajuste: Bajo este rótulo se agrupa un conjunto de medidas que se obtienen al comparar el modelo propuesto con otro de referencia,



denominado nulo o básico, que generalmente es el peor modelo posible, ya que supone una carencia absoluta de asociación entre las variables consideradas. Dentro de este apartado utilizaremos las siguientes medidas:

*Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI): Se trata de una medida del GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo; los valores superiores a 0,9 indican un buen ajuste.

*Relative Adjusted Goodness of Fit Index* (RAGFI): Esta es una medida relativa del AGFI, que elimina en esta última el efecto distorsionador del tamaño muestral; el valor 0,8 establece el límite mínimo para aceptar la bondad del ajuste, aunque se recomiendan valores superiores a 0,9.

*Normed Fit Index* (NFI): Cuando el modelo propuesto es tan malo como el nulo, el valor de esta medida es 0, indicándonos con ello que los valores próximos a 1 sugieren un buen ajuste, estando en 0,9 el límite de la aceptación.

*Incremental Fit Index* (IFI): La medida proporcionada por el NFI se ve afectada por los grados de libertad y por el tamaño muestral. Para corregir este inconveniente, se propone el uso del IFI, que se muestra más adecuado para tamaños muestrales reducidos; se consideran apropiados valores próximos a la unidad.

*Comparative Fit Index* (CFI): es una medida de ajuste incremental que indica un buen ajuste para valores cercanos a la unidad.

Medidas de ajuste de parsimonia: Este tipo de indicadores tiene por objeto medir el grado de ajuste de cada uno de los parámetros estimados en el modelo. En el conjunto de estas medidas -que son especialmente útiles para comparar modelos alternativos-, destacaremos las siguientes:

*Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI): Se trata de un indicador que considera de forma explícita los grados de libertad. En este sentido, el nivel de parsimonia ideal sería un grado de libertad por coeficiente estimado. De acuerdo con esto, interesa que dicho indicador tome valores elevados. Cuando

se comparan modelos alternativos, las diferencias entre los valores de sus PNFI respectivos son significativas a partir de 0,06 ó 0,09.

*Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)*: Supone un ajuste del GFI de forma similar al AGFI, pero con base en la parsimonia del modelo; son preferibles aquellos modelos que presentan un valor más elevado para esta medida.

*Normed Chi-Square (CMIN/DF)*: Este indicador se obtiene al dividir la Chi-cuadrado por los grados de libertad. Aunque se trata de una medida sensible al tamaño de la muestra, al considerar los grados de libertad permite la evaluación del grado de ajuste del modelo. Valores inferiores a 1 indican un sobreajuste, mientras que valores superiores a 2 -ó a 5, con un criterio menos exigente- pondría de manifiesto un ajuste insuficiente; de este modo, el valor recomendado para esta medida se sitúa en el intervalo entre 1 y 2.

Tabla 4.6: Resumen de los indicadores de ajuste global

INDICADORES DE MEDIDA	NIVELES DE ACEPTACIÓN
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Chi-cuadrado y nivel de significación	Valores bajos. Significación superior a 0,05 (Jöreskog y Sörbom, 1986)
Noncentrality Parameter (NCP)	Adecuado para comparar modelos alternativos. Preferible el valor más próximo a 0 (Jöreskog y Sörbom, 1986).
Goodness of Fit Index (GFI)	Recomendables valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1986).
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	Tiene en cuenta tamaño muestral y número de indicadores. Preferibles valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1986).
Root Mean Square Residual (RMSR)	Adecuado para comparar modelos alternativos. Preferible el valor más próximo a 0 (Jöreskog y Sörbom, 1986).
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Valores inferiores a 0,08 (Steiger, 1990).
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	Adecuado para comparar modelos alternativos. Preferible el de menor valor (Browne y Cudeck, 1989).
<b>Medidas de ajuste incrementales</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	Recomendables valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair <i>et al.</i> , 1999).
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	Elimina el efecto distorsionador del tamaño muestral en el AGFI. Recomendable valores superiores a 0,9 (Jöreskog y Sörbom, 1986).
Normed Fit Index (NFI)	Recomendable valores superiores a 0,9 (Bentler y Bonett, 1980).
Incremental Fit Index (IFI)	Más adecuado que el NFI para muestras pequeñas. Recomendables los valores próximos a 1 (Bollen, 1989).
Comparative Fit Index (CFI)	Recomendables valores próximos a 1 (Bentler, 1990).
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	Recomendables valores entre 2 y 3, o hasta 5 (Jöreskog y Sörbom, 1986).
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	Adecuado para comparar modelos alternativos. Son preferibles los valores más altos, siendo significativas diferencias entre 0,06 y 0,09 (James, Mulaik y Brett, 1982).
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	Adecuado para comparar modelos alternativos. Son preferibles los valores más altos (Mulaik <i>et al.</i> , 1989).

## B) Ajuste del modelo de medida.

Como ya hemos señalado, las medidas de ajuste global nos informan del grado de correspondencia entre la matriz de datos iniciales y la matriz reproducida por el modelo estimado. Pero este ajuste no es suficiente, siendo necesario además comprobar en qué grado las variables latentes -que representan a los conceptos teóricos recogidos en el modelo- están bien medidas a través de sus respectivos indicadores. Este análisis

implica la comprobación de la validez y fiabilidad de las diferentes escalas que miden a sus respectivas variables latentes. Para ello, actuaremos de la siguiente forma:

- 1) Comprobaremos que cada indicador contribuye a explicar su variable latente, lo cual se pone de manifiesto cuando la carga factorial que relaciona a ambas variables -observada y latente- es estadísticamente significativa. Esto ocurre cuando el valor 't' -o coeficiente crítico (CR)- de dicha carga es igual o superior a 1,96, para un grado de significación de 0,05.
- 2) Es necesario comprobar igualmente la fiabilidad de cada ítem o variable observada ( $R^2$ ) como indicador de medida de una variable latente. Para ello, debemos recordar que la varianza de cualquier indicador puede ser descompuesta en dos partes: aquélla que tiene en común con la variable latente a la que mide, así como la debida al error que incorpora. Esta medida de fiabilidad nos indica la proporción de varianza que el indicador tiene en común con la variable latente y que, según Sharma (1996), sería conveniente que como mínimo fuese igual a 0,5.
- 3) Asimismo, parece apropiado efectuar un análisis de la consistencia interna de los indicadores correspondientes a las diferentes variables latentes consideradas en el modelo. Para ello, recurriremos a la medida de la 'fiabilidad compuesta' del constructo o variable latente y a la 'varianza extraída' de cada una de ellas. La primera de estas medidas viene dada por la siguiente expresión:

$$Fiabilidad\ compuesta = (\sum \lambda)^2 : [(\sum \lambda)^2 + \sum \theta]$$

Donde  $\lambda$  = cargas estandarizadas

$\theta$  = varianza de los errores

Bagozzi y Yi (1988) consideran que 0,6 puede ser el límite mínimo a partir del cual la fiabilidad compuesta o del constructo puede considerarse

adecuada. Sin embargo, otros autores como Hair et al. (1998) se muestran más exigentes estableciendo ese límite en 0,7.

La ‘varianza extraída’ del constructo nos proporciona una medida de la cantidad global de la varianza de los indicadores explicada por la variable latente, y su cálculo se realiza de acuerdo con la siguiente expresión:

$$\text{Varianza extraída} = \Sigma \lambda^2 : (\Sigma \lambda^2 + \Sigma \theta)$$

*Los autores anteriormente citados consideran que una varianza extraída que presente un valor igual o superior a 0,5 pone de manifiesto que los indicadores miden adecuadamente su variable latente.*

Tabla 4.7: Resumen de los indicadores de fiabilidad y consistencia

INDICADORES	NIVELES RECOMENDADOS
<b>Validez convergente</b>	
Coefficiente crítico (CR) de las cargas factoriales	Ser significativos: CR mayor o igual a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982).
Cargas factoriales estandarizadas	Recomendable mayor que 0,4 (Hair <i>et al.</i> 1995).
Fiabilidad de cada indicador (R <sup>2</sup> )	Recomendable a partir de 0,5 (Sharma, 1996).
<b>Validez discriminante</b>	
Correlación entre variables	Baja correlación (Luque, 1997),
<b>Consistencia interna</b>	
Alpha de Cronbach	Valores a partir de 0,6 (Luque, 1997).
Fiabilidad del constructo	A partir de 0,7 (Bagozzi y Yi, 1988).
Varianza extraída del constructo	A partir de 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988).

### C) Ajuste del modelo estructural.

Con este ajuste se pretende comprobar si las relaciones establecidas entre las variables latentes contempladas en el modelo son significativas. Para ello, se comprobará en primer lugar si la carga factorial que representa la relación considerada es estadísticamente significativa, lo cual se pone de manifiesto cuando el valor ‘t’ -o coeficiente crítico (CR)- de esa relación es igual o superior a 1,96, para un nivel de significación de 0,05. Si este parámetro resultara no significativo, deberíamos modificar el modelo suprimiendo dicha relación. No obstante, y en opinión de Hair *et al.* (1998), podría ser apropiado establecer niveles de significación menos exigentes (0,025 ó 0,01) cuando el tamaño de la muestra es reducido. Por su parte, Levy (1997) considera que la relación puede ser significativa -aunque con un criterio más laxo-

cuando el coeficiente crítico (CR) es superior a la unidad. Asimismo, la elección de este valor crítico va a depender, en gran medida, de la justificación teórica de la relación considerada. En este sentido, si el signo de la relación está claramente especificado, un test de una sola cola sería adecuado; mientras que si se desconoce el signo de la relación, habría que realizar un test de dos colas. En el primer caso, el valor crítico de 't' se sitúa en 1,645, y para el test de dos colas en 1,96.

Para evaluar la bondad del ajuste de la ecuación estructural que representa a cada relación, se puede recurrir también al denominado 'coeficiente de fiabilidad de la ecuación estructural', que viene a ser como un coeficiente de determinación en una regresión. Interesa que este coeficiente tome valores próximos a la unidad.

Por último, debemos tener la precaución de comprobar el grado de correlación entre las variables latentes, pues niveles elevados -alrededor de 0,9- indicarían que las variables afectadas no representarían constructos diferentes.

Una vez que se ha evaluado la bondad del ajuste del modelo -en sus diferentes facetas-, se procede a **la interpretación** y, si ha lugar, a **la modificación** del mismo. La interpretación del modelo debe hacerse a luz de los fundamentos teóricos que han sustentado su especificación, considerando asimismo los parámetros que han sido estimados, tanto en referencia a su magnitud como al sentido -positivo o negativo- previamente definido. Es aconsejable que esta fase del análisis se realice a través de los coeficientes estandarizados de los parámetros estimados, ya que al situarse en una escala común ( $\pm 1$ ) facilita la comparación e interpretación.

Es frecuente que, a la vista de los resultados alcanzados en la fase de evaluación, el modelo deba ser modificado. Para orientar tal modificación, los programas de análisis de ecuaciones estructurales ofrecen dos tipos de indicadores: la matriz de residuos estandarizados y los índices de modificación. El primero de ellos supone un análisis de 'la matriz de residuos estandarizados', que muestra la diferencia entre la matriz inicial de datos observados y la reproducida por el modelo estimado. Dado que se persigue que la segunda sea capaz de reproducir la primera, lo deseable es que estos residuos sean nulos o muy reducidos. Así pues, para un nivel de significación del 0,01, aquellos residuos que sean superiores a  $\pm 2,58$  (test de 2 colas), indicarán una diferencia

significativa entre los datos observados y los estimados por el modelo. Una norma generalmente aceptada (Hair *et al.*, 1999) es aquella que afirma que si el número de residuos significativo no supera el 5% del total de residuos, se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados, de aquí que no sea aconsejable su modificación.

Por su parte, los ‘índices de modificación’ facilitan una medida de la incidencia que en el estadístico Chi-cuadrado tendría la estimación del parámetro relativo a una relación no considerada inicialmente.

#### 4.6.2. LAS ESTRATEGIAS DE MODELIZACIÓN EN EL ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.

Como ya se ha señalado, los modelos de ecuaciones estructurales constituyen una metodología cuya finalidad última es la evaluación de un conjunto de relaciones. La flexibilidad de esta metodología confiere al investigador la posibilidad de emplear estrategias diferentes para ese fin. Así, de acuerdo con Hair *et al.* (1999), es posible diferenciar tres estrategias de modelización causal que pueden servir para facilitar explicaciones plausibles de la realidad observada. En este sentido, podremos distinguir la estrategia de modelización confirmatoria, la estrategia de modelización competitiva y la estrategia de desarrollo del modelo.

En la *estrategia de modelización confirmatoria*, el investigador -con apoyo en la teoría al uso- propone y especifica un modelo aislado. La aplicación de los MEE permite evaluar si tal modelo se ajusta adecuadamente a los datos observados. En el mejor de los casos, cuando se obtiene un buen ajuste, lo único que podríamos afirmar es ‘la confirmación’ del modelo propuesto, aunque no podamos asegurar que sea el único modelo que se ajusta al fenómeno observado, para ello será necesario probar el modelo propuesto con otros rivales.

Precisamente, esto último es lo que pretende la *estrategia de modelización competitiva*, donde el investigador propone modelos alternativos para la explicación del fenómeno observado. Cuando se comparan los modelos rivales, el investigador se acerca más a la contrastación de teorías alternativas, que supone un contraste mucho más fuerte que la mera modificación de una teoría única (Hair *et al.*, 1999). Esta

variedad de modelización es poco practicada por la gran dificultad de formular a priori modelos competitivos. En nuestra investigación, utilizaremos esta estrategia al comparar, en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad, un modelo de efectos directos e indirectos con otro de efectos indirectos.

Finalmente, en la *estrategia de desarrollo del modelo*, el investigador propone - con base en una teoría- un modelo que irá modificando de forma paulatina hasta alcanzar un buen ajuste. Esta modalidad de estrategia también será utilizada en nuestra investigación para lograr, en cada alternativa de modelo propuesto, el mejor ajuste.

#### 4.6.3. EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO.

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) constituye un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales que, como ya hemos indicado, se muestra especialmente útil como instrumento para la evaluación de las escalas de medida. En este sentido, esta técnica permite estimar la relación -fundamentada en la teoría- entre un concepto que no puede ser observado directamente -variable latente- y los indicadores que pretenden medirlo.

Al igual que en el caso del análisis de ecuaciones estructurales, el desarrollo de un modelo de AFC se efectúa en cuatro grandes fases: la formulación o especificación, la identificación, la estimación y, por último, la evaluación e interpretación del modelo. El contenido de estas fases es similar a los apuntes ya descritos en el caso de los M.E.E., encontrándose singularidades únicamente en las fases de especificación y evaluación del modelo, de modo que limitaremos nuestra descripción a estas diferencias.

La fase de especificación o formulación se reduce a establecer aquéllo que en esta metodología se denomina 'modelo de medida'. Tomando como fundamento la teoría pertinente, el modelo de medida establece la relación entre los indicadores utilizados y las variables latentes a las que pretenden medir. La diferencia respecto al análisis de ecuaciones estructurales reside en que no habrá que especificar ecuaciones estructurales, ya que no se establecen relaciones causales entre las variables latentes.



El contenido de la fase de evaluación en el AFC se reduce a comprobar el ajuste del modelo global y el ajuste del modelo de medida, utilizando en cada caso los criterios y medidas de evaluación descritas anteriormente.

En nuestro trabajo, emplearemos el AFC en la evaluación de la escala de medida de la orientación al mercado.





## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

En este capítulo, nos centraremos en el análisis cuantitativo de los datos con el objeto de contrastar el modelo y las hipótesis que hemos propuesto. Para ello, y en primer lugar, efectuaremos un análisis preliminar de los datos relativos a la muestra utilizada en nuestro estudio empírico. Seguidamente, procederemos a la evaluación de la escala de medida de la orientación al mercado, comprobando su validez y consistencia interna. A continuación, pasaremos a exponer y analizar el modelo estructural que hemos propuesto y que servirá de base para contrastar las hipótesis planteadas.

### **5.1. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS DATOS.**

Nuestra intención en este epígrafe se centra en hacer una descripción de las variables más relevantes de nuestra investigación. Para ello, en primer lugar, procederemos a identificar y codificar las variables que vamos a utilizar en nuestro estudio empírico. Por otra parte, nos interesa estudiar aquellas características que pueden influir y condicionar la aplicación de los MEE y de las técnicas del análisis multivariable que utilizaremos en el tratamiento de los datos. Centraremos especialmente nuestra atención en la medida de la dispersión y en el análisis de la normalidad de la distribución de las variables -tipo ratio- contempladas en nuestro estudio.

Tabla 5.1: Codificación de las variables de la investigación

<b>INDICADORES DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>	
Análisis de clientes ( <i>ancl</i> )	Acciones sobre clientes ( <i>accl</i> )
V1; V2; V3; V4; V5; V6; V7; V8; V9	V10; V11; V12; V13; V14; V15; V16; V17; V18; V19; V20
Análisis de la competencia ( <i>anco</i> )	Acciones sobre la competencia ( <i>acco</i> )
V21; V22; V23; V24; V25	V26; V27; V28; V29
Análisis del entorno ( <i>anen</i> )	Acciones sobre el entorno ( <i>acen</i> )
V30; V31; V32	V33; V34; V35
Coordinación interfuncional ( <i>coor</i> )	
V36; V37; V38; V39; V40; V41	
<b>VARIABLES DE RESULTADOS</b>	
<i>Variables</i>	<i>Códigos</i>
Eficacia Marketing/Ventas	EMV
Retención de Clientes	RETEN
Índice de retención de clientes	Irc
Crecimiento/Participación	CRECI
Tasa de crecimiento de créditos totales	Credi
Tasa de crecimiento de depósitos totales	Depto
Tasa de crecimiento de depósitos ahorro	Depah
Tasa de crecimiento de depósitos plazo	Deppl
Tasa de crecimiento de depósitos vista	Depvis
Rentabilidad	RENTA
Margen intermediación corr./Act. T.corr.	Mint
Margen ordinario corre./Act. T. Corr.	Mord
Margen explotación corr./ Act. T. Corr.	Mex
Rtdo antes Imp. Corr./ Act. T. corr.	Rtdo
<b>TAMAÑO</b>	
<i>Variables</i>	<i>Códigos</i>
Logaritmo de activo total	Lact
Logaritmo número de oficinas	Lofi
Logaritmo número de empleados	Lemp
<b>VARIABLES DE LA ESTRATEGIA</b>	
<i>Variables</i>	<i>Códigos</i>
Especialización Productiva	EP
Tesorería/Inversión Financiera	EP1
Créditos/Inversión Financiera	EP2
Cartera Val./Inversión Financiera	EP3
Ctas. Ahorro/Recursos Ajenos	EP4
Otras Ctas./Recursos Ajenos	EP5
Intermed. Financ./Pasivo	EP6
Estructura Operativa	EO
Número de cajeros	EO1
Número de empleados	EO2
Número empleados/Oficinas	EO3
Depósitos/Oficinas	EO4
Innovación Tecnológica	IT
Cajeros/Oficinas	IT1
Tarjetas/Cajeros	IT2
Tarjetas/Depósitos	IT3
Dimensión	D
Activo Total	D1

En la tabla 5.2 recogemos un conjunto de estadísticos relativos a los indicadores de las variables de resultados.

Tabla 5.2.: Estadísticos de las variables de “Resultados”

Variables	Valor mínimo	Valor máximo	Media	Desviación típica	Coefficiente de variación
<b>‘Eficacia marketing/ventas’ (EMV)</b>					
Irc.	0,62	2,58	1,3266	0,2985	0,225
<b>‘Crecimiento/participación’ (CRECI)</b>					
Credit	2,61	4,10	3,3653	0,2333	0,069
Deptot	2,92	3,76	3,2513	0,1691	0,052
Depah	2,57	3,75	3,1751	0,1889	0,059
Depvis	2,43	3,84	3,2650	0,1734	0,053
Deppla	2,20	4,11	3,1011	0,2856	0,092
<b>‘Rentabilidad’ (RENTA)</b>					
Mint	0,01	0,06	0,0333	0,0110	0,330
Mord	0,01	0,08	0,0394	0,0118	0,229
Mexp	-0,01	0,04	0,0122	0,0085	0,694
Rtdo	-0,06	0,09	0,0058	0,0167	2,858

Observamos que los indicadores relativos a la variable ‘crecimiento/participación’ de los resultados presentan una dispersión muy pequeña en torno a sus respectivas medias, mientras que en la variable ‘rentabilidad’ la dispersión es muy elevada, alcanzando su valor máximo para las variables ‘rtdo’. Este comportamiento refleja que la rentabilidad de las entidades financieras -medida a través de distintos indicadores- toman valores muy dispares. La gran dispersión en la rentabilidad puede ser considerada como algo que se manifiesta de forma frecuente y, en gran parte, es debido a la variación en la diversidad de causas que contribuyen a determinar la rentabilidad de las firmas.

En la tabla 5.3, recogemos el resultado de un test de normalidad para los diferentes indicadores de las variables de resultados.

Tabla 5.3: Test de normalidad para los indicadores de ‘Resultados’

Variables	Valor Z del test K-S	Sig. asintótica (bilateral)
<b>‘Eficacia Marketing/ventas’</b>		
Irc	1,810	0,003
<b>‘Crecimiento/ participación’</b>		
Credit	1,044	0,226
Deptot	0,855	0,457
Depah	0,812	0,526
Deppla	0,946	0,332
Depvis	1,002	0,268
<b>‘Rentabilidad’</b>		
Mint	1,857	0,002
Mord	1,700	0,006
Mexp	2,784	0,000
Rtdo	2,925	0,000

La tabla 5.3 pone de manifiesto que salvo los indicadores relativos a la variable ‘crecimiento/participación’, el resto de indicadores que miden los resultados no siguen una distribución normal. En el caso relativo a la ‘rentabilidad’, su distribución no normal es bastante frecuente ya que, como hemos explicado anteriormente, la rentabilidad es determinada por una gran diversidad de causas -tanto de carácter estructural como coyuntural-, cuya evolución no suele ajustarse habitualmente a los parámetros de una distribución normal. Este hecho, por sí solo no es relevante, pues las técnicas del análisis multivariable que vamos a aplicar en el tratamiento de nuestros datos no imponen de forma rotunda la condición de normalidad. No obstante, tendremos que tenerlo en cuenta en la aplicación de los MEE, sobre todo al elegir el método de estimación, ya que se ve afectado por la forma de la distribución del conjunto de variables contempladas en el modelo.

Repetiremos los mismos análisis en las variables que pretenden medir el tamaño de la entidad, es decir, número de empleados, activo total y número de oficinas. La fuerte disparidad en la dimensión de las entidades financieras se refleja en la gran amplitud en la escala de medida de estos indicadores. Para reducir esta amplitud, hemos decidido aplicar logaritmos. De esta forma, en las tablas 5.4 y 5.5 recogemos los estadísticos relativos a las nuevas variables de tamaño y el test sobre la normalidad de su distribución.

Tabla 5.4: Estadísticos de la variable ‘Tamaño’

<b>Variab</b> les	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Coficiente de variación</b>
<b>Logemple.</b>	1,70	4,33	3,0431	0,5199	0,1708
<b>Logact.</b>	4,24	7,14	5,6807	0,5958	0,1048
<b>Logofic.</b>	1,04	3,52	2,2661	0,4870	0,2149

Tabla 5.5: Test de normalidad para los indicadores de ‘Tamaño’

<b>Variab</b> les	<b>Valor Z del test K-S</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
<b>Logemple.</b>	0,659	0,778
<b>Logact.</b>	0,706	0,701
<b>Logofic.</b>	0,731	0,659

Las dos tablas anteriores muestran que al aplicar logaritmos obtenemos un doble efecto. De una parte, se ha reducido de forma considerable la amplitud de la escala, evitando así el efecto perturbador de las observaciones muy extremas; y por otra, la distribución de estas variables cumple la condición de normalidad.

## **5.2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

Nuestra intención en este epígrafe consiste en evaluar la validez, la unidimensionalidad y la consistencia interna de las escalas de medida de las variables que contemplamos en el modelo estructural que proponemos.

### **5.2.1. ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

De acuerdo con la propuesta de Churchill (1979) y de Gerbing y Anderson (1988), para evaluar esta escala se contemplará la validez de contenido, la validez de constructo, la unidimensionalidad, la consistencia interna y la validez de criterio.

#### **5.2.1.1. Validez de contenido.**

Como hemos expresado en el capítulo IV, la validez de contenido trata de comprobar si los indicadores empleados para medir un constructo contemplan todos sus aspectos y dimensiones. Es decir, se trata de verificar si la escala de medida cubre el dominio conceptual del constructo considerado.



En nuestro caso, para medir la orientación al mercado hemos realizado una profunda revisión de la literatura pertinente, puesta de manifiesto en los capítulos II y III. Esto nos ha permitido identificar y justificar la selección de una escala de medida que ha superado el proceso de validación de contenido. En efecto, hemos partido de la escala propuesta por Lambin (1995b) y validada por Rivera (1995a), Lado (1995), Lado, Maydeu y Rivera (1998) y Lado, Maydeu y Martínez (1998).

No obstante, y como sabemos, hemos sometido esta escala a un pre-test con un grupo de doce directivos de organizaciones bancarias, recomendando todos ellos de forma unánime que elimináramos los subcomponentes relativos a los intermediarios - análisis y acciones sobre los intermediarios-, ya que entre las oficinas bancarias y los clientes finales la figura del intermediario no tiene sentido.

Así, en la elaboración final del cuestionario se ha tenido en cuenta esta recomendación, no incluyendo los subcomponentes mencionados.

A pesar de esta modificación, estimamos que la escala de medida que proponemos reúne la propiedad de validez de contenido, como consecuencia de los procesos de validación que ha superado anteriormente.

#### **5.2.1.2. Validez de constructo, unidimensionalidad y consistencia interna.**

Tal y como habíamos anticipado, para evaluar estos aspectos de validez y fiabilidad en la escala de OM aplicaremos el Análisis Factorial Confirmatorio. Sin embargo, el uso de este método en nuestro caso concreto presenta un inconveniente que debemos tener en cuenta. Se trata de una de las recomendaciones en la aplicación del A.F.C., en particular la que hace referencia al número de observaciones que son necesarias para poder estimar el modelo de medida. En este sentido, y como ya indicamos, se recomienda un mínimo de 5 observaciones por cada ítem o variable observada. En nuestro caso, y teniendo en cuenta que la escala propuesta tiene un total de 41 ítems -repartidos entre 7 subcomponentes-, necesitaríamos un total de 205 observaciones. Sin embargo, la población que contemplamos supone únicamente 92, lo cual es insuficiente para garantizar la bondad de las estimaciones.

Para resolver este problema, nos apoyaremos en las recomendaciones de Babin y Boles (1998) y de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998) que estipulan, ante un elevado número de indicadores, la posibilidad de agrupar su valor para cada constructo. Siguiendo esta recomendación procederemos de la siguiente forma:

- 1) Depuraremos la escala relativa a cada uno de los subcomponentes considerados independientemente, hasta conseguir una escala válida y fiable para cada uno de ellos.
  
- 2) Construiremos un modelo con una sola variable latente -la orientación al mercado-, que estará medida por siete indicadores, uno por cada subcomponente. Cada uno de estos indicadores se obtiene como una media de los ítems utilizados en la respectiva escala de cada subcomponente.

De acuerdo con este procedimiento, procedemos a depurar las escalas de cada uno de los subcomponentes de la orientación al mercado.

#### **Subcomponente 'Análisis de Clientes'.**

La primera consideración que debemos hacer para poder aplicar el Análisis Factorial Confirmatorio consiste en comprobar que los indicadores de la escala del componente 'análisis de clientes' son reflectivos, tal y como habíamos establecido en el capítulo anterior. Ello exige que las correlaciones entre tales indicadores o ítems sean elevadas, y para medirlas utilizaremos el *Alpha de Cronbach*, que nos proporciona al mismo tiempo una medida de la fiabilidad o consistencia interna de la escala utilizada. En la tabla 5.6 reflejamos el valor de este estadístico para la escala de partida de dicho subcomponente de la OM.

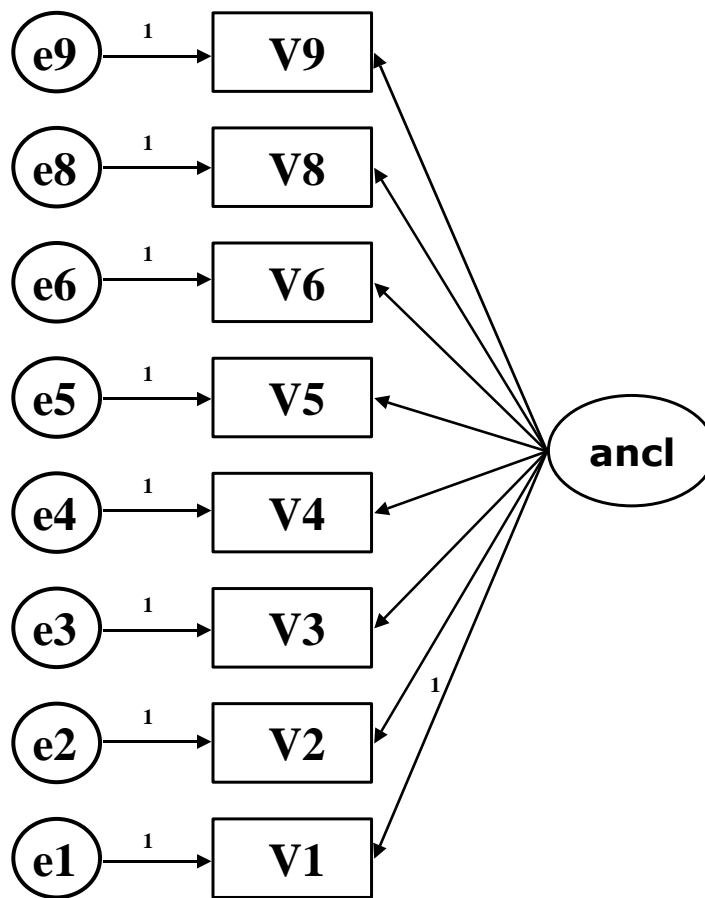
Tabla 5.6: *Alpha de Cronbach* de la escala de ‘Análisis de clientes’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	<i>Alpha</i> de la escala si el ítem es eliminado
V <sub>1</sub>	0,6259	0,8313
V <sub>2</sub>	0,6869	0,8567
V <sub>3</sub>	0,5730	0,8665
V <sub>4</sub>	0,6025	0,8634
V <sub>5</sub>	0,6843	0,8558
V <sub>6</sub>	0,7089	0,8535
V <sub>7</sub>	0,3612	0,8909
V <sub>8</sub>	0,7350	0,8532
V <sub>9</sub>	0,6941	0,8447
<i>Alpha</i> de la escala	0,8756	

Como se puede observar en la tabla anterior, todas las variables o indicadores tienen una elevada correlación con la escala total, salvo aquél identificado como v<sub>7</sub>, cuya eliminación permitiría elevar el valor del *Alpha* de la escala, haciéndola más fiable y consistente. Por tanto, eliminaremos este indicador de la escala de medida considerada.

De esta forma, la escala de partida del subcomponente ‘análisis de clientes’ está integrada por 8 ítems o indicadores. Para evaluarla y comprobar su unidimensionalidad, aplicaremos un AFC de acuerdo con el modelo propuesto en la figura 5.1.

Figura 5.1: Modelo de medida del componente ‘Análisis de clientes’



Como se puede observar, el modelo inicial contempla una variable latente exógena (*ancl*), ocho variables observadas endógenas ( $v_1$ ,  $v_2$ ,  $v_3$ ,  $v_4$ ,  $v_5$ ,  $v_6$ ,  $v_8$  y  $v_9$ ) y ocho variables latentes exógenas ( $e_1$ ,  $e_2$ ,  $e_3$ ,  $e_4$ ,  $e_5$ ,  $e_6$ ,  $e_8$  y  $e_9$ ). Antes de proceder a la estimación del modelo, efectuaremos un test de normalidad multivariante para establecer cuál es el procedimiento de estimación más pertinente, que mostramos en la tabla 5.7. Este test ha sido realizado con el programa AMOS 3.61.

Tabla 5.7: Test de normalidad multivariante ‘Análisis de clientes’

Variables observadas	Asimetría valor z	Coefficiente crítico	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
V <sub>1</sub>	0,152	0,594	-0,737	-1,444
V <sub>2</sub>	-0,339	-1,327	-0,444	-0,870
V <sub>3</sub>	-0,153	-0,598	-0,720	-1,410
V <sub>4</sub>	-0,147	-0,574	-0,353	-0,691
V <sub>5</sub>	-0,488	-1,911	-0,471	-0,923
V <sub>6</sub>	-0,125	-0,490	-0,617	-1,208
V <sub>8</sub>	-0,195	-0,765	-0,103	-0,202
V <sub>9</sub>	-0,763	-2,987	-0,198	-0,388
<i>Multivariante</i>			6,654	2,523

Para un nivel de probabilidad de 0,05, la distribución multivariante será normal si el coeficiente crítico (de curtosis) no excede de  $\pm 1,96$  (Hair *et al.*,1999). En nuestro caso, el valor crítico es 2,523, lo cual señala la presencia de una distribución multivariante no normal. En este caso, y como anticipábamos en el capítulo anterior, los métodos más adecuados para la estimación de los parámetros del modelo son Mínimos Cuadrados Ponderados (ADF) y Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS), inclinándonos por el primero de ellos. Asimismo, la introducción de los datos de entrada se realizará a partir de la matriz de correlaciones entre las variables observadas, que se muestra en la tabla 5.10.

Para evaluar la validez convergente de este escala hemos tenido en cuenta las cargas estandarizadas de cada variable observada, contemplando al mismo tiempo su significación estadística para un nivel de probabilidad de 0,05. En este sentido, podemos comprobar que todos los indicadores tienen un coeficiente crítico superior a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982), lo cual indica que son significativos al nivel exigido. Por otra parte, es recomendable que las cargas factoriales sean superiores a 0,4 (Hair *et al.*, 1999), lo que también se cumple para todos los indicadores como puede contemplarse en la tabla 5.8. Al mismo tiempo, la fiabilidad individual de cada ítem viene medida por su  $R^2$ , siendo recomendable que éste sea superior a 0,5.

Tabla 5.8: Validez y fiabilidad de la escala: ‘Análisis de Clientes’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
v1	0,771	(1)	0,594
v2	0,723	8,958	0,522
v3	0,716	8,237	0,513
v4	0,702	8,274	0,493
v5	0,737	8,776	0,543
v6	0,784	10,246	0,615
v8	0,814	8,037	0,662
v9	0,772	8,531	0,596

<sup>(1)</sup>A la variable se le asignó 1 como carga factorial

A la luz de la información facilitada por la tabla 5.9, podemos afirmar que todos los indicadores son fiables excepto la v4, cuya proporción de varianza explicada ( $R^2$ ) no supera el nivel exigido de 0,5. Sin embargo, hemos decidido mantener este ítem ya que su eliminación no mejora el *Alpha de Cronbach* de su escala, tal y como se refleja en la tabla 5.12. Por otra parte, hemos comprobado que su eliminación afectaría

negativamente a la fiabilidad de los otros indicadores, debilitando la validez convergente de este instrumento de medida. En definitiva, podemos afirmar que esta escala tiene validez convergente.

En la tabla 5.9, recogemos los indicadores que informan sobre la bondad del ajuste del modelo de medida para la variable latente ‘análisis de clientes’.

Tabla 5.9: Medidas de la bondad del ajuste: ‘Análisis de clientes’

<b>Medidas de ajuste global</b>	<b>Escala propuesta</b>
Chi- cuadrado	30,298
Grados de libertad	20
Nivel de significación	0,065
Noncentrality Parameter (NCP)	10,298
Goodness of Fit Index (GFI)	0,952
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	1,000
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,077
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,075
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,685
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,914
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	1,000
Normed Fit Index (NFI)	0,712
Incremental Fit Index (IFI)	0,879
Comparative Fit Index (CFI)	0,867
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,509
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,528
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1,515

La información proporcionada por la tabla 5.10 pone de manifiesto que los datos se ajustan bien al modelo propuesto. El bajo valor de la Chi-cuadrado y su nivel de significación (superior a 0,05) sugiere que no existen diferencias significativas entre la matriz de correlaciones de los datos (tabla 5.10) y la matriz reproducida por el modelo. El resto de indicadores de esta tabla apuntan en la misma dirección, señalando un buen ajuste. En este sentido, el nivel alcanzado por los índices GFI, RGFI, RMSR, AGFI, RAGFI, IFI, CFI y CMIN/DF se sitúa dentro de los valores de aceptación. Por otra parte, si observamos la matriz de residuos estandarizados -recogidos en la tabla 5.12-, podemos comprobar que no hay más de un 5% que supere el valor  $\pm 2,56$ , lo cual es signo de que el modelo no puede ser sustancialmente mejorado.

Tabla 5.10: Matriz inicial de correlaciones: ‘Análisis de clientes’

Ítems	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V8	V9
V1	1,000							
V2	0,535	1,000						
V3	0,489	0,494	1,000					
V4	0,368	0,539	0,511	1,000				
V5	0,559	0,500	0,383	0,432	1,000			
V6	0,600	0,512	0,411	0,466	0,622	1,000		
V8	0,497	0,526	0,527	0,521	0,546	0,627	1,000	
V9	0,450	0,571	0,511	0,507	0,529	0,470	0,577	1,000

Tabla 5.11: Matriz de residuos estandarizados: ‘Análisis de clientes’

Ítems	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V8	V9
V1	0,555							
V2	-0,019	-0,033						
V3	-0,346	-0,198	0,052					
V4	-0,928	-0,838	0,640	1,806				
V5	0,228	-0,183	-1,133	-0,161	0,324			
V6	0,163	-0,460	-1,243	-0,217	0,489	0,001		
V8	-0,771	-0,395	-0,313	0,269	-0,204	0,056	0,402	
V9	-0,803	0,396	-0,064	0,546	0,054	-0,864	0,022	0,867

Resta comprobar la consistencia interna de la escala, para lo cual emplearemos como indicadores el *Alpha de Cronbach*, la fiabilidad del constructo y la varianza extraída por este último, que se encuentran recogidos en la tabla 5.12.

Tabla 5.12: Consistencia interna: ‘Análisis de clientes’

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8847		Fiabilidad constructo = 0,9110
	Correlación ítem-escala	Alpha si ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,5621 Cargas estandarizadas
V1	0,6348	0,8726	0,771
V2	0,6704	0,8690	0,723
V3	0,5964	0,8763	0,716
V4	0,6017	0,8753	0,702
V5	0,6624	0,8696	0,737
V6	0,6969	0,8658	0,784
V8	0,7041	0,8654	0,814
V9	0,6873	0,8673	0,772

De acuerdo con este último análisis, podemos afirmar que la escala propuesta para medir la variable ‘análisis de clientes’ tiene una buena consistencia interna. En efecto, el *Alpha* de la escala toma un valor 0,8847, que puede considerarse como muy bueno y, al mismo tiempo, los ítems reflejan elevados niveles de correlación con la escala total. Por otra parte, la fiabilidad del constructo ‘análisis de clientes’ toma un valor próximo a la

unidad (0,911), que puede calificarse de excelente, mientras que la varianza extraída por esta variable latente (0,5631), aunque no es muy elevada, supera el mínimo aconsejable (0,5).

En conclusión, aceptamos esta escala que muestra una adecuada validez convergente y elevados niveles de fiabilidad.

#### **Subcomponente ‘Acciones sobre clientes’.**

Inicialmente, dicha escala se encuentra integrada por once ítems y trataremos de comprobar, en primer lugar, el carácter reflectivo de los mismos, midiendo el grado de correlación de cada uno de ellos con el total de la escala. En este sentido, emplearemos nuevamente el *Alpha de Cronbach*, con la finalidad añadida de conseguir depurarla.

Tabla 5.13: *Alpha de Cronbach* de ‘Acciones sobre clientes’

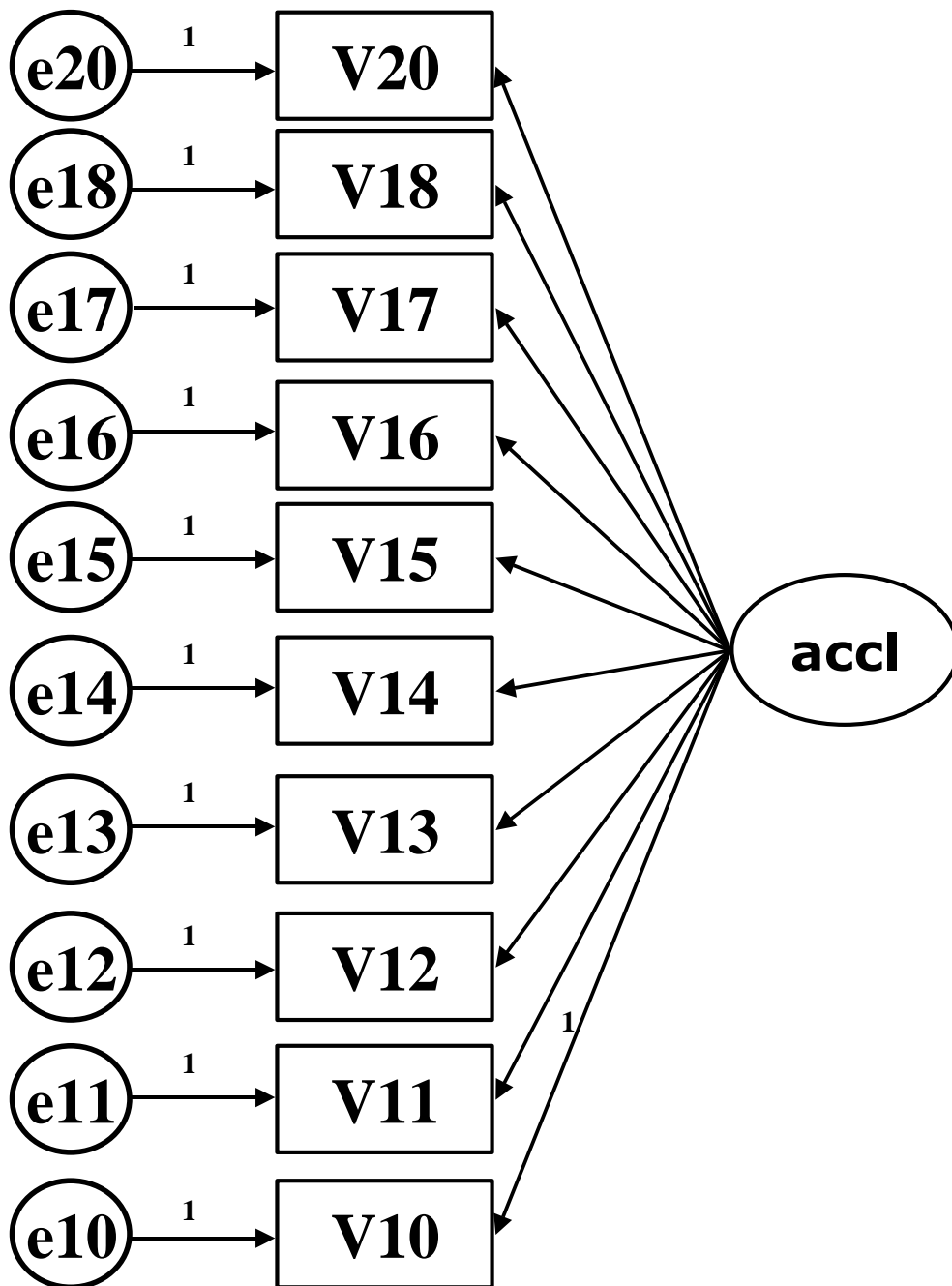
<b>Ítems de la escala</b>	<b>Correlación del ítem con el total de la escala</b>	<b>Alpha de la escala si el ítem es eliminado</b>
V10	0,5179	0,8313
V11	0,6427	0,8567
V12	0,5472	0,8665
V13	0,4590	0,8634
V14	0,5268	0,8558
V15	0,5844	0,8535
V16	0,5751	0,8909
V17	0,6101	0,8532
V18	0,6417	0,8238
V19	0,3108	0,8529
V20	0,4673	0,8382
<i>Alpha</i> de la escala		0,8464

A la vista de la tabla 5.13, es posible aseverar una fuerte correlación de los indicadores con el total de la escala, salvo en el caso de la v<sub>19</sub> que presenta un bajo nivel de correlación. Por ello, la eliminación de dicho indicador es aconsejable, ya que de esta forma se incrementaría la fiabilidad total. En definitiva, operaremos con diez indicadores para medir las ‘acciones sobre clientes’.

La aplicación del modelo de medida representado en la figura 5.2 permitirá comprobar la unidimensionalidad de esta escala, así como su validez y fiabilidad.



Figura 5.2: Modelo de medida del componente 'Acciones sobre clientes'



Este modelo está integrado por una variable latente exógena (*accl*), diez variables observadas endógenas (*V10*, *V11*, *V12*, *V13*, *V14*, *V15*, *V16*, *V17*, *V18* y *V20*) y diez variables latentes exógenas (*e10*, *e11*, *e12*, *e13*, *e14*, *e15*, *e16*, *e17*, *e18* y *e20*). Antes de proceder a la estimación de los parámetros del modelo, practicaremos el correspondiente test de normalidad multivariante para determinar el método de estimación más apropiado.

Tabla 5.14: Test de normalidad multivariante: ‘Acciones sobre clientes’

<b>Variables observadas</b>	<b>Asimetría valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>	<b>Curtosis valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>
V10	-0,292	-1,143	-0,222	-0,434
V11	-0,203	-0,795	-0,761	-1,490
V12	-0,376	-1,473	-0,540	-1,057
V13	-0,053	-0,207	-0,638	-1,250
V14	-0,724	-2,835	-0,562	-1,100
V15	-0,712	-2,786	-0,347	-0,680
V16	-0,438	-1,713	-0,771	-1,510
V17	-0,851	-3,331	0,289	0,567
V18	-0,322	-1,262	-0,300	-0,588
V20	-0,054	-0,210	-1,044	-2,044
<i>Multivariante</i>			11,260	3,486

Puesto que la distribución multivariante no es normal para un nivel 0,05 de significación, resulta aconsejable utilizar el método de estimación de los Mínimos Cuadrados Ponderados -también denominado ADF. De modo similar al caso anterior, aplicaremos como datos de entrada la matriz de correlaciones policóricas de las variables observadas.

Una vez estimado el modelo, el análisis de la fiabilidad de los ítems y de la validez convergente de la escala lo realizamos teniendo en cuenta el  $R^2$ , las cargas estandarizadas y la significación estadística de éstas.

Tabla 5.15: Validez y fiabilidad de la escala: ‘Acciones sobre clientes’

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Coficiente crítico</b>	<b>R<sup>2</sup>: fiabilidad individual</b>
V10	0,784	(1)	0,615
V11	0,816	11,039	0,677
V12	0,737	8,727	0,543
V13	0,677	9,236	0,458
V14	0,702	11,226	0,492
V15	0,617	10,054	0,380
V16	0,823	10,576	0,677
V17	0,851	9,104	0,724
V18	0,878	10,781	0,771
V20	0,727	8,068	0,529

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial

Observamos que los indicadores  $v_{13}$ ,  $v_{14}$  y  $v_{15}$  presentan una fiabilidad inferior al mínimo exigido (0,5). En este sentido, procederemos a depurar la escala eliminando en primer lugar el  $v_{15}$ , que presenta la menor fiabilidad individual. De esta forma, volvemos a estimar el modelo -pero ahora con nueve indicadores-, procediendo previamente a realizar el test de normalidad multivariante.

Tabla 5.16: Test de multinormalidad

<b>Variab observadas</b>	<b>Curtosis valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>
Multivariante	7,320	2,495

Para un nivel de significación del 0,05, la distribución multivariante no es normal, de aquí que sigamos empleando el método ADF para la estimación de los parámetros del nuevo modelo. Los resultados de esta estimación permiten analizar la fiabilidad de los ítems y la validez convergente de la escala corregida, análisis que reflejamos en la tabla 5.17.

Tabla 5.17: Validez y fiabilidad de la escala corregida: ‘Acciones sobre clientes’

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas estandarizadas</b>	<b>Coficiente crítico</b>	<b>R<sup>2</sup>: fiabilidad individual</b>
v10	0,752	(1)	0,565
v11	0,769	10,808	0,591
v12	0,718	7,463	0,515
v13	0,687	8,698	0,472
v14	0,729	10,450	0,532
v16	0,837	10,293	0,701
v17	0,858	8,951	0,736
v18	0,887	10,327	0,787
v20	0,710	7,766	0,504

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Con esta nueva información, podemos concluir que la escala presenta validez convergente. No obstante, la variable observada v13 muestra un índice de fiabilidad individual inferior a 0,5, aunque no vamos a eliminarla porque, en su caso, hemos comprobado que se reduce la fiabilidad de la escala (ver tabla 5.19).

En la tabla 5.18 recogemos los índices de ajuste para el modelo estimado para la escala final resultante, que consta como -ya hemos indicado- de 9 indicadores.

Tabla 5.18: Medidas de la bondad del ajuste: ‘Acciones sobre clientes’

<b>Medidas de ajuste global</b>	<b>Escala final</b>
Chi- cuadrado	82,526
Grados de libertad	27
Nivel de significación	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)	55,526
Goodness of Fit Index (GFI)	0,885
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,943
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,167
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,15
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,302
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,809
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,902
Normed Fit Index (NFI)	0,595
Incremental Fit Index (IFI)	0,686
Comparative Fit Index (CFI)	0,669
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,446
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,531
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	3,057

La información de la tabla anterior evidencia que el ajuste de nuestros datos al modelo propuesto (ver anexo 2) no es muy bueno, aunque puede ser considerado como aceptable si tenemos en cuenta que los índices que miden la bondad del ajuste -teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y el número de indicadores (RGFI, RAGFI)- toman valores aceptables. Asimismo, el valor del índice *Normed Chi-Square* (3,057) no supera 5, que es el máximo tolerable. Por otra parte, el análisis de la matriz de residuos estandarizados (ver anexo 2) revela escasas posibilidades de mejorar el modelo propuesto.

Analizaremos a continuación la consistencia interna de esta escala en virtud de los datos recogidos en la tabla 5.19.

Tabla 5.19: Consistencia interna: ‘Acciones sobre clientes’

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8513		Fiabilidad constructo = 0,9374 Varianza extraída = 0,6265 Cargas estandarizadas
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	
V10	0,5500	0,8381	0,752
V11	0,6292	0,8294	0,769
V12	0,5796	0,8357	0,718
V13	0,5304	0,8403	0,687
V14	0,5656	0,8364	0,729
V16	0,5903	0,8340	0,837
V17	0,5998	0,8327	0,858
V18	0,6345	0,8289	0,887
V20	0,4713	0,8450	0,710

A la luz de la información facilitada por la tabla anterior, podemos afirmar que la escala depurada que proponemos para medir la variable latente ‘acciones sobre clientes’ tiene consistencia interna.

En conclusión, y aunque el ajuste del modelo de medida sólo pueda ser calificado de aceptable, la escala final propuesta tiene validez convergente y es fiable.

#### Subcomponente ‘Análisis de la competencia’.

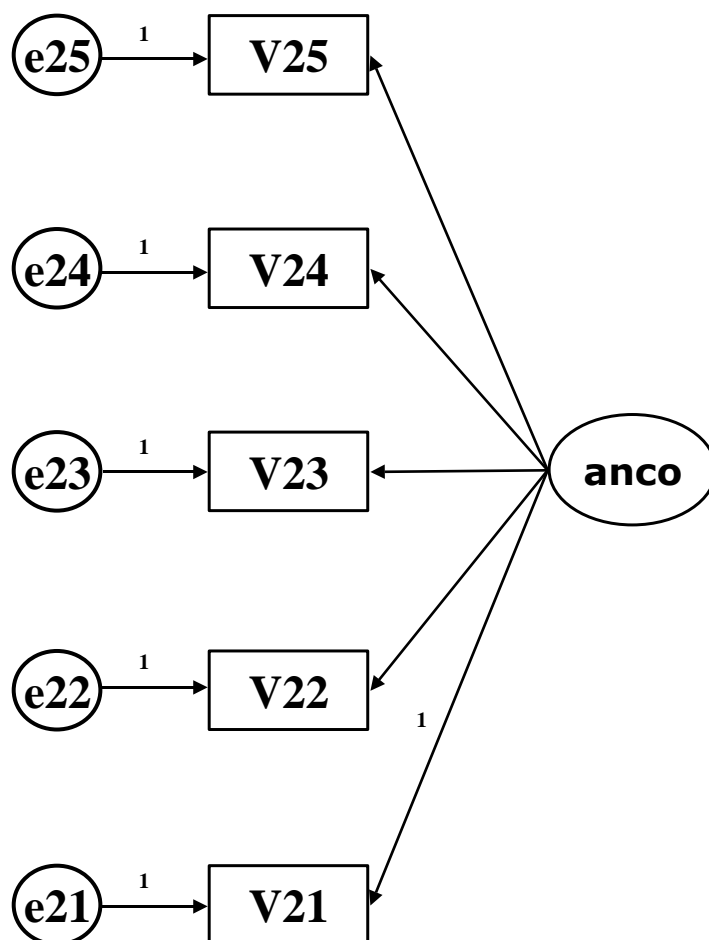
La escala inicial de la variable latente ‘análisis de la competencia’ está integrada por 5 ítems, y como puede observarse en la tabla 5.20 son reflectivos, pues están fuertemente correlacionados entre sí.

Tabla 5.20: *Alpha de Cronbach* de la escala: ‘Análisis de la competencia’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de la escala si el ítem es eliminado
V21	0,5483	0,7869
V22	0,6132	0,7673
V23	0,6763	0,7465
V24	0,6377	0,7598
V25	0,5118	0,7975
<i>Alpha</i> de la escala: 0,8095		

Dado que todos los indicadores muestran una elevada correlación con la escala total, y la eliminación de cualquiera de ellos empeora la fiabilidad de ésta, el modelo de medida que proponemos -representado en la figura 5.3- está integrado por una variable latente exógena (*anco*), cinco variables observadas endógenas (V21, V22, V23, V24 y V25) y cinco variables latentes exógenas (*e21*, *e22*, *e23*, *e24* y *e25*).

Figura 5.3.: Modelo de medida del componente ‘Análisis de la competencia’



De nuevo, como paso previo a la estimación de los parámetros del modelo, realizaremos un test de normalidad multivariante para decidir el método de estimación en la aplicación del AFC.

Tabla 5.21. Test de normalidad multivariante: ‘Análisis de la competencia’

Variables observadas	Asimetría Valor z	Coefficiente crítico	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
V21	-0,241	-0,942	-0,525	2,083
V22	-0,150	-0,588	-0,054	0,692
V23	-0,623	-2,441	0,300	0,587
V24	-0,518	-2,028	0,353	-0,106
V25	-0,915	-3,585	1,064	-1,027
<i>Multivariante</i>			9,508	5,450

Dado que el coeficiente crítico del valor z -para la distribución multivariante- es superior, en valor absoluto, a 1,96, se puede afirmar que para un nivel 0,05 de significación, la distribución multivariante no es normal, de aquí que utilizemos el método ADF para la estimación de los parámetros.

Análogamente a como hemos operado con anterioridad, la validez convergente de la escala será evaluada tomando como base las cargas estandarizadas de los ítems y sus coeficientes críticos. Asimismo, la fiabilidad individual de los ítems será reflejada por sus respectivos  $R^2$ .

Tabla 5.22: Validez y fiabilidad de la escala: ‘Análisis de la competencia’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	$R^2$ : fiabilidad individual
V <sub>21</sub>	0,521	(1)	0,349
V <sub>22</sub>	0,730	4,685	0,533
V <sub>23</sub>	0,838	3,957	0,702
V <sub>24</sub>	0,683	4,142	0,467
V <sub>25</sub>	0,433	3,545	0,188

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Si bien las cargas estandarizadas y los coeficientes críticos de los ítems superan los niveles mínimos recomendables, observamos que la fiabilidad individual es inferior a 0,5 en el caso de las variables  $v_{21}$ ,  $v_{24}$  y  $v_{25}$ . Por ello, trataremos de depurar esta escala a través del proceso mediante el cual, en cada fase, eliminamos el peor ítem, comprobando a continuación el valor que toman las nuevas cargas estandarizadas y el  $R^2$  de los ítems que permanecen. En este sentido, hemos comenzado con la eliminación del ítem  $v_{25}$  y al final, después de dos fases, hemos llegado a un modelo de tres indicadores, que se muestra en la tabla 5.24.

Previamente, en cada nuevo modelo de medida propuesto -a partir del inicial-, hemos realizado el oportuno test de multinormalidad. Para el caso del modelo final, el resultado del test se recoge en la tabla 5.23.

Tabla 5.23: Test de normalidad multivariante. Escala final de ‘Análisis de la competencia’

Variables observadas	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
Multivariante	7,824	6,851

Tabla 5.24: Validez y fiabilidad de la escala final: ‘Análisis de la competencia’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
V21	eliminado	eliminado	eliminado
V22	0,715	(1)	0,511
V23	0,735	5,869	0,540
V24	0,681	5,017	0,464
V25	eliminado	eliminado	eliminado

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Observamos que salvo el ítem v<sub>24</sub> -que no alcanza el valor mínimo en su R<sup>2</sup>- todos los demás cumplen con los requisitos establecidos. No obstante, no eliminaremos este indicador pues, como podemos contemplar en la tabla 5.26, en su caso reduciríamos la fiabilidad de la escala.

La bondad del ajuste de nuestros datos al modelo propuesto se analiza de acuerdo con los índices recogidos en la tabla 5.25.

Tabla 5.25: Medidas de la bondad del ajuste: ‘Análisis de la competencia’

Medidas de ajuste global	Escala inicial (5 indicadores)	Escala final <sup>(1)</sup> (3 indicadores)
Chi-cuadrado	17,617	0,085
Grados de libertad	5	1
Nivel de significación	0,003	0,771
Noncentrality Parameter (NCP)	12,617	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	0,922	0,999
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,942	1,000
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,135	0,006
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,167	0,000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,413	0,111
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,767	0,995
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,821	1,000
Normed Fit Index (NFI)	0,580	0,995
Incremental Fit Index (IFI)	0,659	1,000
Comparative Fit Index (CFI)	0,605	1,000
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,290	0,332
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,307	0,167
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	3,523	0,085

<sup>(1)</sup>En la estimación de este modelo, para ganar un grado de libertad, hemos restringido la varianza de la variable e<sub>22</sub> a su valor, previamente estimado.

Como se puede observar en la tabla 5.25, todos los índices de bondad de ajuste ponen de manifiesto que la matriz de correlaciones de los datos observados (ver anexo 2) está mejor reproducida en el modelo final -con tres indicadores- que en el modelo inicial, de cinco. Por otra parte, la observación de la matriz de residuos estandarizados



(ver anexo 2) no revela posibilidades de mejoras, y en consecuencia, parece más aconsejable utilizar el modelo de medida de tres indicadores.

Por último, evaluaremos la consistencia interna de la escala elegida para medir a la variable latente ‘análisis de la competencia’, basándonos en la información reflejada en la tabla 5.26.

Tabla 5.26: Consistencia interna de la escala final: ‘Análisis de la competencia’

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,7970		Fiabilidad constructo = 0,7730
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,5310 Cargas estandarizadas
V22	0,6023	0,7627	0,715
V23	0,7172	0,6435	0,735
V24	0,6145	0,7506	0,681

De acuerdo con este último análisis, se puede afirmar que la escala de tres indicadores cumple con los requisitos mínimos exigidos respecto a la consistencia interna. En suma, hemos podido comprobar que el modelo de medida seleccionado para la variable ‘análisis de la competencia’ tiene validez convergente, consistencia interna y sus ítems reflejan niveles apropiados de fiabilidad.

#### Subcomponente ‘Acciones sobre la competencia’.

Para medir la variable ‘acciones sobre la competencia’ proponemos la utilización de cuatro indicadores, identificados como V26, V27, V28 y V29. En el primer paso del análisis, comprobaremos la fiabilidad de cada ítem y el carácter reflectivo de los mismos.

Tabla 5.27: Alpha de Cronbach de la escala ‘Acciones sobre la competencia’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de la escala si el ítem es eliminado
V26	0,4757	0,7193
V27	0,5845	0,6542
V28	0,6676	0,6014
V29	0,4425	0,7383

Alpha de la escala: 0,7422

En principio, no eliminaremos ningún ítem, ya que ello reduciría la fiabilidad de la escala. Por tanto, probaremos un modelo de medida unidimensional para los cuatro

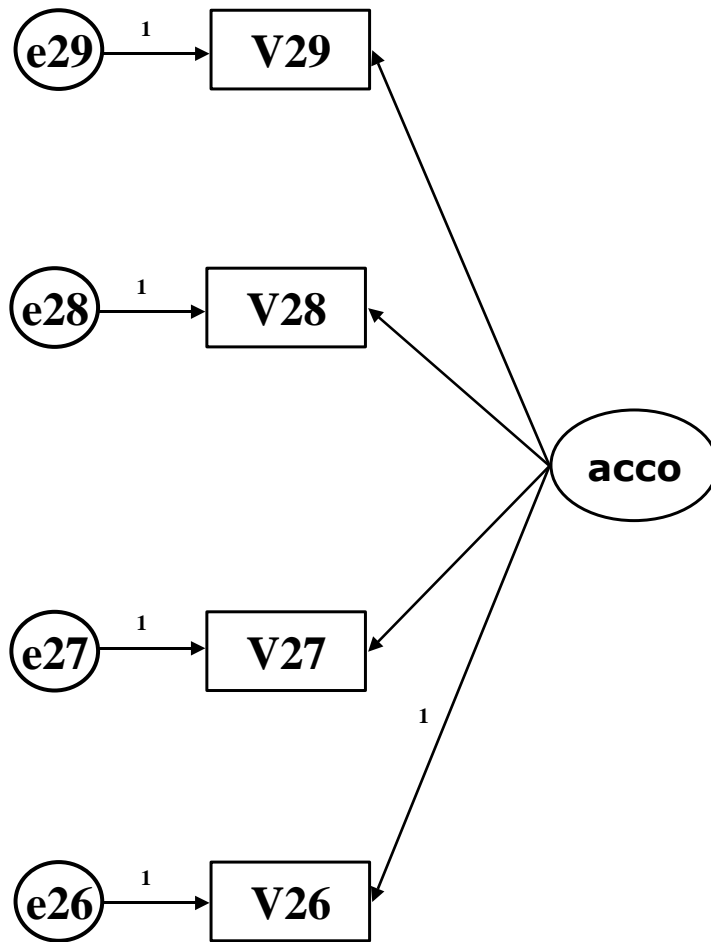
indicadores considerados. Previamente, realizaremos el test de normalidad multivariante, que se recoge en la tabla 5.28.

Tabla 5.28: Test de normalidad multivariante: ‘Acciones sobre la competencia’

<b>Variables observadas</b>	<b>Asimetría valor z</b>	<b>Coefficiente crítico</b>	<b>Curtosis valor z</b>	<b>Coefficiente crítico</b>
V26	-0,294	-1,152	-0,613	-1,201
V27	0,120	0,472	-0,810	-1,587
V28	-0,256	-1,002	-0,709	-1,388
V29	0,340	1,333	-0,711	-1,393
Multivariante			0,505	0,350

Puesto que el coeficiente crítico del valor z de la curtosis -para la distribución multivariante- es inferior a 1,96, se puede afirmar la normalidad de esta distribución para un nivel de 0,05 de significación, siendo por tanto recomendable el empleo del método de Máximos Verosímiles (ML) para la estimación de los parámetros del modelo representado en la figura 5.4.

Figura 5.4: Modelo de medida del componente ‘Acciones sobre la competencia’



Como refleja la figura anterior, este modelo está integrado por una variable latente exógena (*acco*), cuatro variables observadas endógenas (*v26*, *v27*, *v28* y *v29*) y cuatro variables latentes exógenas (*e26*, *e27*, *e28* y *e29*).

El análisis de las cargas estandarizadas de los ítems sobre la variable latente exógena (*acco*) y el nivel alcanzado por los respectivos coeficientes críticos permite evaluar la validez convergente de la escala. Al mismo tiempo, la fiabilidad de cada ítem es valorada por su  $R^2$ , apareciendo recogido todo ello en la tabla 5.29.

Tabla 5.29: Validez y fiabilidad de la escala: ‘Acciones sobre la competencia’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
V26	0,568	(1)	0,345
V27	0,670	4,621	0,449
V28	0,836	4,761	0,699
V29	0,529	3,930	0,280

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

La información de la tabla anterior permite poner de manifiesto la validez convergente de la escala, ya que las cargas estandarizadas superan el nivel mínimo exigido y los coeficientes críticos son superiores a 1,96. Sin embargo, la fiabilidad individual de los ítems es muy baja, pues tres de ellos presentan valores inferiores a 0,5. En este caso, resulta aconsejable eliminar aquellos ítems que presentan un bajo valor de su  $R^2$ . Procederemos de esta forma, si bien paso a paso, esto es, eliminando en primera instancia el indicador  $v_{29}$  que es el que tiene la fiabilidad más reducida. Así pues, la nueva escala se reduce a tres indicadores, que siguen una distribución multivariante normal, tal y como se deduce de la tabla 5.30, lo cual aconseja la utilización del método M.L. para la estimación de los parámetros del nuevo modelo de medida.

Tabla 5.30: Test de normalidad multivariante. Escala final de ‘Acciones sobre la competencia’

Variables observadas	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
Multivariante	0,296	0,259

En la tabla 5.31, recogemos el análisis de la validez convergente y de la fiabilidad individual de la escala final depurada. Como se puede observar, el cumplimiento de los requisitos exigidos sugiere la validez convergente de la escala depurada. Sin embargo, aunque la fiabilidad individual de los ítems más problemáticos ( $v_{26}$  y  $v_{27}$ ) se aproxima a 0,5, sigue siendo baja. No obstante, no eliminaremos más ítems para no reducir la fiabilidad total de la escala.

Tabla 5.31: Validez y fiabilidad de la escala: ‘Acciones sobre la competencia’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	$R^2$ : fiabilidad individual
$v_{26}$	0,643	(1)	0,414
$v_{27}$	0,692	4,915	0,479
$v_{28}$	0,778	5,017	0,605
$v_{29}$	eliminado	eliminado	eliminado

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Como se puede apreciar, la escala inicial -cuatro ítems- y la depurada -tres ítems- son muy semejantes desde el punto de vista de la validez convergente. Para elegir entre ambas, recurriremos a los indicadores de bondad del ajuste entre los dos modelos de medida considerados, que se recogen en la tabla 5.32.

Tabla 5.32: Medidas de la bondad del ajuste: ‘Acciones sobre la competencia’

<b>Medidas de ajuste global</b>	<b>Escala inicial (4 indicadores)</b>	<b>Escala final<sup>(1)</sup> (3 indicadores)</b>
Chi-cuadrado	3,894	0,002
Grados de libertad	2	1
Nivel de significación	0,143	0,965
Noncentrality Parameter (NCP)	1,894	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	0,980	1,000
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,990	1,000
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,037	0,001
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,102	0,000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,219	0,110
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,901	1,000
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,953	1,000
Normed Fit Index (NFI)	0,956	1,000
Incremental Fit Index (IFI)	0,978	1,000
Comparative Fit Index (CFI)	0,977	1,000
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,319	0,333
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,196	0,167
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1,947	0,002

<sup>(1)</sup>En la estimación de este modelo, para ganar un grado de libertad, hemos restringido la varianza de la variable e<sub>26</sub> a su valor, previamente estimado.

Como se puede observar, todos los indicadores de bondad global de ajuste señalan que la matriz de correlaciones de los datos observados (ver anexo 2) está mejor reproducida en el modelo depurado de tres ítems. Asimismo, los indicadores de parsimonia e incrementales ponen de manifiesto igualmente la preferencia de este modelo. Por otra parte, el análisis de la matriz de residuos estandarizados (ver anexo 2) no evidencia posibilidades de mejora del modelo depurado.

Por último, comprobaremos la consistencia interna de la escala depurada utilizando los indicadores habituales: *Alpha de Cronbach*, fiabilidad del constructo y varianza extraída por éste. Todo ello se muestra en la tabla 5.33.

Tabla 5.33: Consistencia interna de la escala final: ‘Acciones sobre la competencia’

<b>Indicadores</b>	Alpha de Cronbach: 0,7378		Fiabilidad constructo = 0,7511
	<b>Correlación ítem-escala</b>	<b>Alpha si el ítem es eliminado</b>	Varianza extraída = 0,5031
			<b>Cargas estandarizadas</b>
v <sub>26</sub>	0,5367	0,7002	0,643
v <sub>27</sub>	0,5732	0,6474	0,692
v <sub>28</sub>	0,6116	0,5934	0,778

De acuerdo con este último análisis, es posible afirmar que la consistencia interna de la escala es buena, ya que los diferentes indicadores toman valores aceptables, por encima del mínimo recomendado.

En conclusión, aceptamos el modelo depurado de tres ítems para medir la variable latente ‘acciones sobre clientes’, pues reúne las condiciones exigidas de validez convergente y consistencia interna.

#### **Subcomponente ‘Análisis del entorno’.**

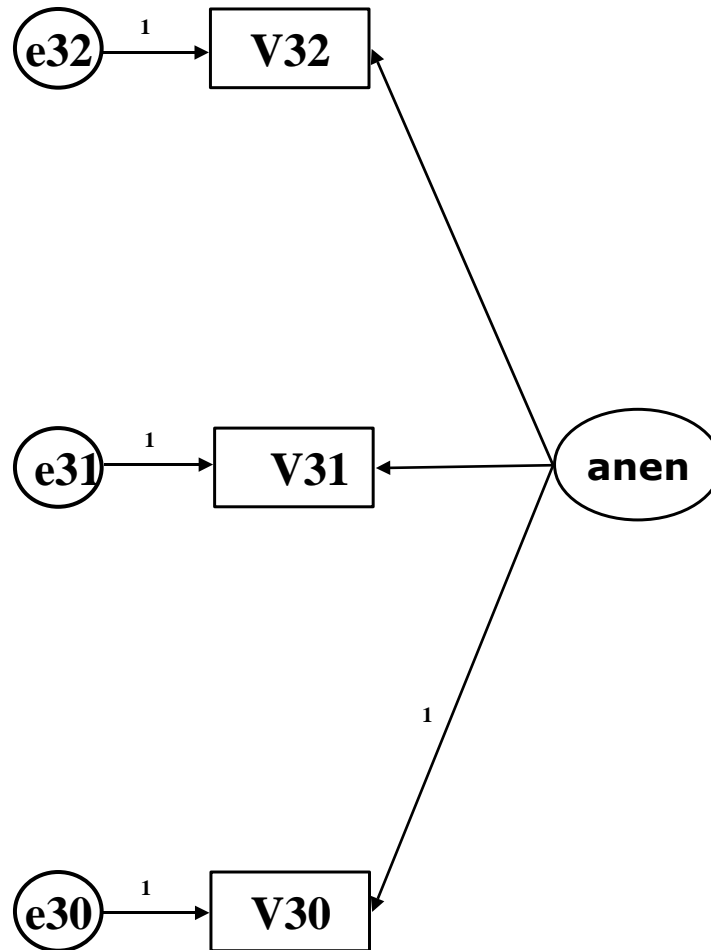
La escala propuesta inicialmente para medir la variable ‘análisis del entorno’ consta de tres ítems y, como en los casos anteriores, comprobaremos en primer lugar el carácter reflectivo de éstos; dicho análisis se efectúa con apoyo de los datos facilitados por la tabla 5.34.

Tabla 5.34: *Alpha de Cronbach* de la escala ‘Análisis del entorno’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	<i>Alpha</i> de la escala si el ítem es eliminado
V30	0,7131	0,7482
V31	0,6505	0,8102
V32	0,7234	0,7396
<i>Alpha</i> de la escala: 0,8328		

Los datos de la tabla anterior revelan que todos los indicadores tienen una fuerte correlación con la escala total, pudiéndose afirmar entonces el carácter reflectivo de los mismos, y no siendo necesaria la eliminación previa de ninguno de ellos. El modelo de medida que proponemos, representado en la figura 5.5, permitirá evaluar la validez y fiabilidad de la escala.

Figura 5.5: Modelo de medida del componente ‘Análisis del entorno’



El modelo reflejado en la figura anterior contempla una variable latente exógena (*anen*), tres variables observadas endógenas ( $v_{30}$ ,  $v_{31}$  y  $v_{32}$ ) y tres variables latentes exógenas ( $e_{30}$ ,  $e_{31}$  y  $e_{32}$ ). Para determinar el método de estimación de los parámetros del modelo practicaremos un test multivariante de normalidad, que se recoge en la tabla 5.35.

Tabla 5.35: Test de normalidad multivariante: ‘Análisis del entorno’

Variables observadas	Asimetría valor z	Coefficiente crítico	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
$v_{30}$	0,003	0,013	-0,371	-0,727
$v_{31}$	-0,740	-2,896	0,202	0,395
$v_{32}$	-0,017	-0,067	-0,827	-1,619
Multivariante			0,289	0,253

Como el coeficiente crítico del valor z de curtosis multivariante es inferior a 1,96, podemos afirmar que la distribución multivariante es normal, con un nivel de significación de 0,05. En estas circunstancias, resulta más apropiado utilizar el método de estimación ML, cuya aplicación permite obtener los resultados que se muestran en la tabla 5.36.

Tabla 5.36: Validez y fiabilidad de la escala ‘Análisis del entorno’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
V30	0,799	(1)	0,639
V31	0,727	6,695	0,528
V32	0,845	8,371	0,639

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Los datos de la tabla 5.36 muestran que las cargas estandarizadas son elevadas y los coeficientes críticos de los indicadores superan el nivel mínimo de 1,96, lo cual permite afirmar la validez convergente de esta escala. Por otro lado, todos los ítems presentan una buena fiabilidad individual, pues superan el mínimo exigido (0,5).

El grado de ajuste del modelo de medida se muestra en los datos contenidos en la tabla 5.37.

Tabla 5.37: Medidas de la bondad del ajuste: ‘Análisis del entorno’

Medidas de ajuste global	Escala final <sup>(1)</sup>
Chi-cuadrado	0,002
Grados de libertad	1
Nivel de significación	0,967
Noncentrality Parameter (NCP)	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	1,000
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	1,000
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,001
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,110
Medidas de ajuste incremental	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	1,000
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	1,000
Normed Fit Index (NFI)	1,000
Incremental Fit Index (IFI)	1,000
Comparative Fit Index (CFI)	1,000
Medidas de ajuste de parsimonia	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,333
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,167
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	0,002

<sup>(1)</sup>En la estimación de este modelo, para ganar un grado de libertad, hemos restringido la varianza de la variable e32 a su valor, previamente estimado.



El valor tomado por los indicadores de ajuste global permite afirmar que el modelo reproduce muy bien la matriz de correlaciones de los datos observados (ver anexo 2). Por otra parte, el resto de los indicadores -tanto los incrementales como los de parsimonia- informan de una gran bondad en el ajuste. Este argumento se refuerza al contemplar la matriz de residuos estandarizados (ver anexo 2), que no presenta ningún valor superior a  $\pm 2,56$ , lo cual indica la dificultad de mejorar el modelo.

La consistencia interna de esta escala es comprobada con los datos que se muestran en la tabla 5.38 y, a la luz de los mismos, se puede afirmar que la escala presenta una fuerte consistencia interna.

Tabla 5.38: Consistencia interna de la escala: ‘Análisis del entorno’

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8328		Fiabilidad constructo = 0,8390
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,6361 Cargas estandarizadas
V30	0,7131	0,7482	0,643
V31	0,6505	0,8102	0,692
V32	0,7234	0,7396	0,778

En definitiva, adoptamos el modelo de medida propuesto para la variable latente ‘análisis del entorno’, pues presenta una adecuada validez convergente y una excelente consistencia interna.

#### Subcomponente ‘Acciones sobre el entorno’.

La escala de medida de este subcomponente de la orientación al mercado está integrada por tres indicadores que, como se puede contemplar en la tabla 5.39, están correlacionados entre sí, pero con menos intensidad que en escalas anteriores.

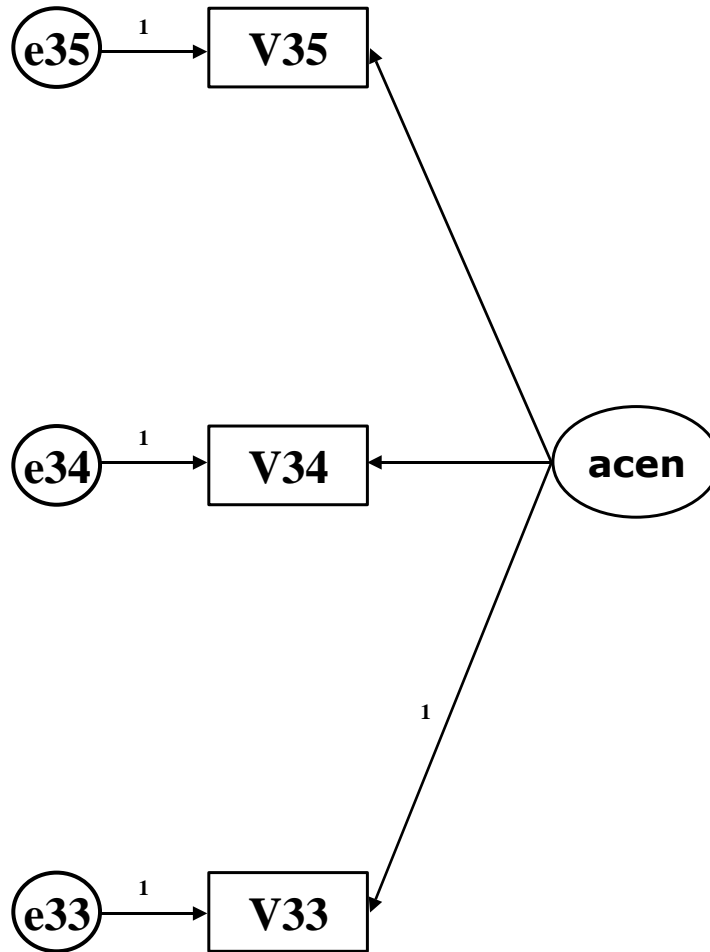
Tabla 5.39: Alpha de Cronbach de la escala ‘Acciones sobre el entorno’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de la escala si el ítem es eliminado
V33	0,4178	0,5531
V34	0,3935	0,5868
V35	0,5009	0,4218

Alpha de la escala: 0,6243

A pesar de que esta escala presenta una fiabilidad baja, no eliminaremos ningún ítem, pues ello reduciría aún más su fiabilidad. Por tanto, trataremos de ajustar el modelo de medida -que se recoge en la figura 5.6- a los tres indicadores señalados. Este modelo está integrado por una variable latente exógena (*acen*), tres variables observadas endógenas ( $V_{33}$ ,  $V_{34}$  y  $V_{35}$ ) y tres variables latentes exógenas ( $e_{33}$ ,  $e_{34}$  y  $e_{35}$ ).

Figura 5.6: Modelo de medida del componente ‘Acciones sobre el entorno’



Tal y como hemos operado en ocasiones anteriores, antes de proceder a la estimación de los parámetros del modelo, realizaremos un test de normalidad multivariante para determinar el método más apropiado de estimación.

Tabla 5.40: Test de normalidad multivariante ‘Acciones sobre el entorno’

Variables observadas	Asimetría valor z	Coefficiente crítico	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
v <sub>33</sub>	0,169	0,661	-0,522	-1,021
v <sub>34</sub>	-0,065	-0,256	-0,973	-1,904
v <sub>35</sub>	0,356	1,396	-0,791	-1,548
Multivariante			1,590	1,392

Puesto que el valor del coeficiente crítico para la multivariante (1,392) se aproxima al límite (1,96), pensamos que puede ser más adecuado emplear como método de estimación GLS –frente a ML-, ya que el primero es menos exigente con la condición de normalidad en la distribución multivariante que el segundo.

Los resultados alcanzados con la aplicación del método GLS, y recogidos parcialmente en la tabla 5.41, permite evaluar la validez convergente de la escala.

Tabla 5.41: Validez y fiabilidad de la escala ‘Acciones sobre el entorno’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
v <sub>33</sub>	0,547	(1)	0,299
v <sub>34</sub>	0,495	3,176	0,245
v <sub>35</sub>	0,774	4,281	0,599

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Como se puede observar, y aunque todos los coeficientes críticos indican que todos los ítems cargan de forma significativa sobre la variable latente ‘*acen*’, solamente el indicador v<sub>35</sub> tienen un valor adecuado de carga estandarizada; por otra parte, la fiabilidad individual de cada ítem es muy baja en v<sub>33</sub> y en v<sub>34</sub>. Aunque estos argumentos serían suficientes para eliminar -como indicadores- estas variables observadas, no lo llevaremos a la práctica ya que la fiabilidad global de la escala se vería reducida de forma significativa. Asumimos, por tanto, la debilidad de este modelo de medida que, por otra parte, supone un buen ajuste a los datos observados, tal y como se pone de manifiesto en la información recogida en la tabla 5.42.

Tabla 5.42: Medidas de la bondad del ajuste ‘Acciones sobre el entorno’

Medidas de ajuste global	Escala final <sup>(1)</sup>
Chi-cuadrado	0,001
Grados de libertad	1
Nivel de significación	0,980
Noncentrality Parameter (NCP)	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	1,000
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	1,000
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,001
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,110
Medidas de ajuste incremental	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	1,000
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	1,000
Normed Fit Index (NFI)	1,000
Incremental Fit Index (IFI)	1,057
Comparative Fit Index (CFI)	1,000
Medidas de ajuste de parsimonia	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,333
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,167
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	0,001

<sup>(1)</sup>En la estimación de este modelo, para ganar un grado de libertad, hemos restringido la varianza de la variable e<sub>35</sub> a su valor, previamente estimado.

El conjunto de indicadores de medida de la tabla anterior evidencia que el modelo propuesto reproduce muy bien la matriz de correlaciones entre las variables observadas (ver anexo 2). Asimismo, la observación de la matriz de residuos estandarizados refleja pocas posibilidades de mejora del modelo.

Por último, a través de diferentes indicadores, recogemos en la tabla 5.43 los niveles de consistencia interna de dicha escala de medida.

Tabla 5.43: Consistencia interna: ‘Acciones sobre el entorno’

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,6243		Fiabilidad constructo = 0,6610
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,4863 Cargas estandarizadas
v33	0,4178	0,5531	0,547
v34	0,3935	0,5868	0,495
v35	0,5009	0,4218	0,774

El bajo nivel de fiabilidad individual de los ítems sugiere igualmente la consistencia interna de esta escala, que alcanza un valor suficiente en el *alpha* y en la fiabilidad del constructo (*acen*), aunque la varianza extraída por éste no supere el nivel aconsejable de 0,5. Sin embargo, como hemos señalado, la depuración de los ítems con fiabilidad más pobre reduciría aún más la fiabilidad global de la escala. Por tanto, y a

pesar de los niveles muy justos de consistencia interna y de validez convergente, adoptaremos esta escala, pues la alternativa consistiría en utilizar un único ítem (v35) para medir las ‘acciones sobre el entorno’.

**Subcomponente “Coordinación e integración interfuncional”.**

La escala inicial que se propone para medir este subcomponente de la orientación al mercado está integrada por seis indicadores (v36, v37, v38, v39, v40 y v41). El primer paso para evaluar esta escala se detendrá en el estudio del carácter reflectivo de los indicadores que la componen y, al mismo tiempo, habremos de estudiar la posibilidad de eliminar los ítems que reduzcan la fiabilidad global de la escala. Para ello, debemos contemplar la información contenida en la tabla 5.44.

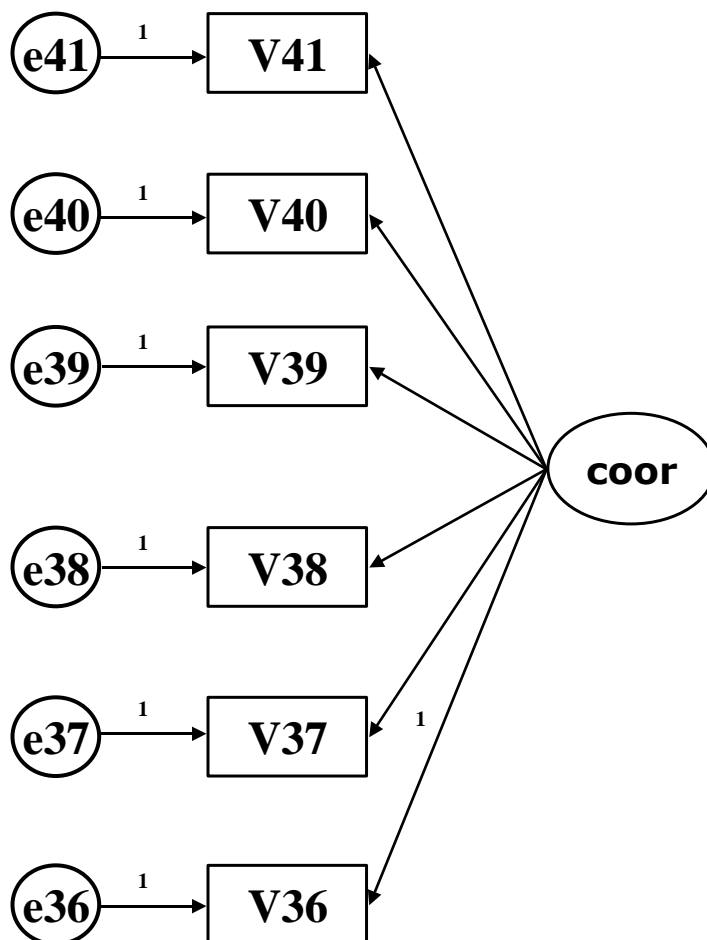
Tabla 5.44: *Alpha de Cronbach* de la escala: ‘Coordinación interfuncional’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de la escala si el ítem es eliminado
v36	0,6265	0,8565
v37	0,5680	0,8654
v38	0,7007	0,8435
v39	0,7986	0,8252
v40	0,7488	0,8348
v41	0,6078	0,8639
<i>Alpha</i> de la escala: 0,8708		

La fuerte correlación de los ítems con la escala total muestra el carácter reflectivo de aquéllos, y permite la aplicación del AFC para evaluar el modelo de medida propuesto. Asimismo, no rechazamos ningún ítem, pues ello reduciría la fiabilidad de la escala.

De acuerdo con este planteamiento, el modelo de medida que proponemos para dicho subcomponente está representado gráficamente en la figura 5.7. Como se puede observar en la misma, aquél está integrado por una variable latente exógena (*coor*), seis variables observadas endógenas (v36, v37, v38, v39, v40 y v41) y seis variables latentes exógenas (e36, e37, e38, e39, e40 y e41).

Figura 5.7. Modelo de medida del componente ‘Coordinación interfuncional’



Previamente a la estimación de los parámetros del modelo, procederemos a realizar un test de normalidad multivariante al objeto de determinar el método de estimación más apropiado. Este análisis, reflejado en la tabla 5.45, evidencia que la distribución multivariante es normal, pues el coeficiente crítico del valor z (0,070) es inferior a 1,96 y, en consecuencia, emplearemos el método de estimación ML.

Tabla 5.45: Test de normalidad multivariante. ‘Coordinación interfuncional’

Variables observadas	Asimetría valor z	Coefficiente crítico	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
V36	-0,412	-1,611	-0,616	-1,205
V37	-0,393	-1,539	-0,421	-0,824
V38	0,045	0,177	-0,982	-1,923
V39	-0,244	-0,954	-0,626	-1,227
V40	-0,118	-0,463	-0,872	-1,708
V41	0,202	0,790	-1,034	-2,025
<i>Multivariante</i>			-0,142	-0,070

La estimación de los parámetros del modelo de medida nos permitirá evaluar la fiabilidad individual de los ítems y la validez convergente de la escala. Para ello, nos apoyaremos en la información contenida en la tabla 5.46.

Tabla 5.46: Validez y fiabilidad de la escala ‘Coordinación interfuncional’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
V36	0,666	(1)	0,444
V37	0,606	5,190	0,367
V38	0,742	6,192	0,551
V39	0,867	6,984	0,753
V40	0,834	6,787	0,693
V41	0,659	5,591	0,435

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Los valores críticos superiores a 1,96 señalan que todos los ítems cargan de forma significativa sobre la variable latente ‘*coor*’ y, al mismo tiempo, dado que las cargas alcanzan valores superiores al mínimo recomendado, podemos afirmar la validez convergente de esta escala. Sin embargo, si observamos el R<sup>2</sup> de cada ítem, comprobaremos que la V<sub>36</sub>, V<sub>37</sub> y V<sub>41</sub> toman valores por debajo de 0,5, que es el mínimo recomendado. A la vista de este análisis, es posible depurar y mejorar la escala suprimiendo, uno a uno, los ítems que hemos señalado.

El proceso de depuración ha llevado a eliminar, en primer lugar, el ítem V<sub>37</sub> y posteriormente el V<sub>36</sub>. Para evitar una explicación excesivamente prolija de este proceso, nos detendremos únicamente en el modelo de medida que finalmente resultante, integrado por los cuatro ítems restantes. Previo a la estimación de dicho modelo, realizaremos un test multivariante para determinar el método de estimación de los parámetros, el cual recogemos en la tabla 5.47.

Tabla 5.47: Test de normalidad multivariante. Escala depurada ‘Coordinación interfuncional’

Variables observadas	Curtosis valor z	Coefficiente crítico
Multivariante	-1,894	-1,311

Dado que el coeficiente crítico (-1,311) del valor z de la multivariante es inferior, en valor absoluto, al mínimo exigido (1,96) -para un nivel de significación del 0,05-, podemos afirmar que la distribución multivariante sigue una normal. En cualquier caso,

y teniendo en cuenta que ese coeficiente crítico está próximo a 1,96, parece preferible emplear el método de estimación GLS, pues es menos exigente con la condición de normalidad que el ML. En la tabla 5.48, recogemos las medidas de la bondad del ajuste en el modelo inicial y en el depurado.

Tabla 5.48: Medidas de la bondad del ajuste. ‘Coordinación interfuncional’

<b>Medidas de ajuste global</b>	<b>Escala inicial (6 indicadores) Estimación M.L.</b>	<b>Escala final (4 indicadores) Estimación G.L.S.</b>
Chi-cuadrado	7,177	0,525
Grados de libertad	9	2
Nivel de significación	0,619	0,769
Noncentrality Parameter (NCP)	0,000	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	0,975	0,997
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	1,000	1,000
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,032	0,017
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,000	0,000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,343	0,182
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,942	0,985
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	1,000	1,000
Normed Fit Index (NFI)	0,972	0,997
Incremental Fit Index (IFI)	1,000	1,000
Comparative Fit Index (CFI)	1,000	1,000
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,583	0,332
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,418	0,199
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	0,797	0,263

El análisis de los indicadores recogidos en la tabla anterior sugiere que la matriz de correlaciones de los datos observados (ver anexo 2) se reproduce mejor a través del modelo depurado de cuatro ítems. En efecto, los indicadores de carácter absoluto e incrementales -Chi-cuadrado, grado de significación, NCP, GFI, RMSEA, CFI, AGFI, RAGFI, NFI, IFI y CMIN/DF- presentan mejores valores para el modelo de cuatro ítems. Por otra parte, los indicadores que se utilizan para comparar modelos alternativos reflejan un panorama menos claro. Así, mientras el RMSR y el ECVI presentan mejores valores para el modelo de 4 ítems, los indicadores de ajuste de parsimonia PNFI y PGFI señalan como mejor modelo el formado con seis ítems. Este análisis nos induce a mostrar nuestra preferencia por el modelo depurado.

Por su parte, la observación de la matriz de residuos estandarizados (ver anexo 2) pone de manifiesto que la inexistencia de valores superiores a  $\pm 2,56$ ; ello indica que no



existen diferencias significativas entre los residuos de la matriz de datos observados y los residuos de la matriz de correlaciones reproducida por el modelo. Es decir, que el modelo se ajusta muy bien y apenas existen posibilidades de mejora.

Para terminar de validar esta escala debemos analizar su consistencia interna, cuestión que abordamos a través de la tabla 5.49.

Tabla 5.49: Consistencia interna: ‘Coordinación interfuncional’

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8566		Fiabilidad constructo = 0,8064
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,5130 Cargas estandarizadas
V38	0,6668	0,8311	0,721
V39	0,8019	0,7747	0,892
V40	0,7307	0,8055	0,826
V41	0,6190	0,8562	0,663

Los diversos indicadores que miden la consistencia interna de una escala -*alpha de Cronbach*, fiabilidad del constructo y varianza extraída por éste-, muestran que la escala depurada que proponemos alcanza los valores adecuados en todos ellos, pudiéndose calificar de consistente. En suma, aceptamos este modelo de medida para la ‘coordinación interfuncional’ ya que cumple los requisitos relativos a validez convergente, consistencia interna y fiabilidad de los ítems.

#### Escala de Orientación al Mercado.

Los análisis anteriores permiten validar una escala de medida para cada uno de los subcomponentes del constructo ‘orientación al mercado’. El resumen de estos análisis se recoge en la tabla 5.50.

Tabla 5.50: Escalas de medida de los subcomponentes de la OM

Subcomponentes	Nº de ítems		Alpha de Cronbach	Fiabilidad del constructo	Varianza extraída
	Escala inicial	Escala final			
<i>Ancl</i>	8	8	0,8847	0,9110	0,5621
<i>Accl</i>	12	9	0,8513	0,9374	0,6265
<i>Anco</i>	5	3	0,7970	0,7730	0,5310
<i>Acco</i>	4	3	0,7378	0,7511	0,5031
<i>Anen</i>	3	3	0,8328	0,8390	0,6361
<i>Acen</i>	3	3	0,6243	0,6610	0,4843
<i>Coor</i>	6	4	0,8566	0,8064	0,5130
Total	41	33			

Como se puede observar, todas las escalas propuestas presentan niveles adecuados de consistencia interna, salvo el subcomponente relativo a las ‘acciones sobre el entorno’, que revela valores muy justos a este respecto si bien, como ya hemos señalado, no tenemos posibilidad de depurar más su escala.

Siguiendo el proceso establecido al comienzo de este epígrafe, a continuación propondremos un modelo de medida para el constructo ‘orientación al mercado’, utilizando para ello siete indicadores o variables observadas. Cada uno de estos indicadores viene dado por la media simple de los ítems que integran la escala aceptada para cada uno de los subcomponentes analizados. En la tabla 5.51 se recogen las características elementales de estos indicadores.

Tabla 5.51: Descripción de los indicadores de OM

Subcomponente	Ítems que componen la escala de medida	Valor mínimo	Valor máximo	Valor medio	Desviación típica	Cofic. de variación
<i>Ancl</i>	V1, V2, V3, V4, V5, V6, V8, V9	1,63	5,00	3,32	0,7947	0,2393
<i>Accl</i>	V10,V11,V12,V13,V14,V16,V17,V18,V20	1,89	5,00	3,69	0,6839	0,1853
<i>Anco</i>	V22, V23, V24	1,00	5,00	3,43	0,7819	0,2279
<i>Acco</i>	V26, V27, V28	1,67	5,00	3,51	0,8204	0,2337
<i>Anen</i>	V30, V31, V32	1,33	5,00	3,34	0,8628	0,2583
<i>Acen</i>	V33, V34, V35	1,00	4,33	2,65	0,8653	0,3265
<i>Coor</i>	V38, V39, V40, v41	1,00	5,00	3,16	1,0045	0,3178

El contenido de la tabla anterior sugiere que el valor medio más elevado corresponde al componente ‘acciones sobre los clientes’, mientras que el más bajo a ‘acciones sobre el entorno’. Paralelamente, la dispersión más fuerte se manifiesta en los componentes ‘acciones sobre el entorno’ y ‘coordinación interfuncional’.

A continuación, en la tabla 5.52, tratamos de establecer que los ítems que conforman la escala ‘orientación al mercado’ son reflectivos, lo cual permitirá la aplicación del AFC para evaluar la misma.

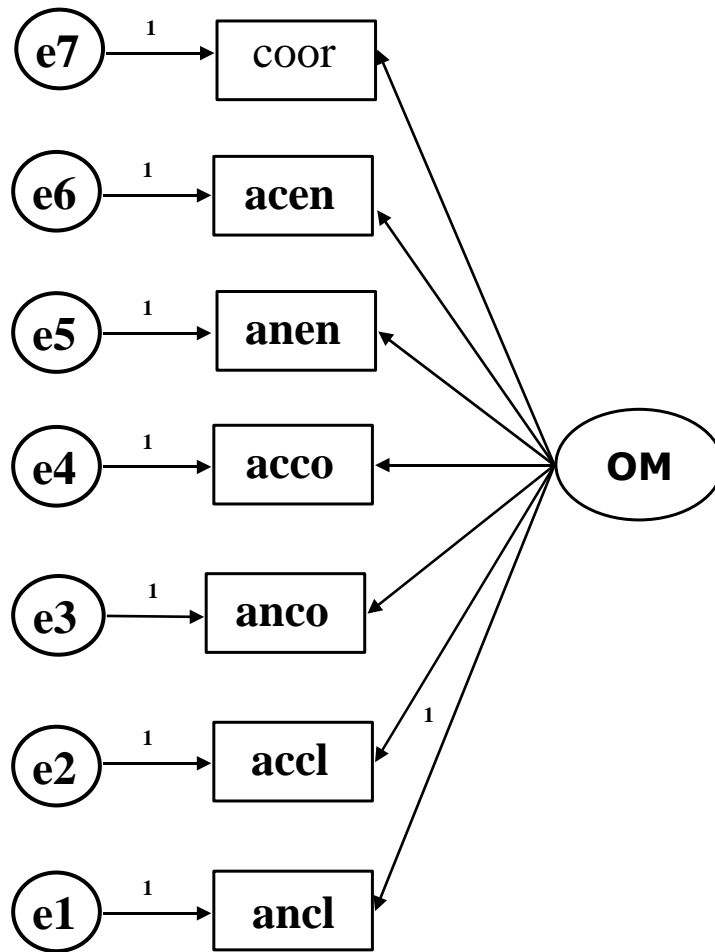
Tabla 5.52: *Alpha de Cronbach* de la escala ‘Orientación al mercado’

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	<i>Alpha</i> de la escala si el ítem es eliminado
<i>Ancl</i>	0,7650	0,8522
<i>Accl</i>	0,7456	0,8577
<i>Anco</i>	0,5151	0,8816
<i>Acco</i>	0,6633	0,8646
<i>Anen</i>	0,6257	0,8695
<i>Acen</i>	0,6897	0,8612
<i>Coor</i>	0,7106	0,8599
<i>Alpha</i> de la escala: 0,8812		

Los datos de la tabla anterior evidencian el carácter reflectivo de los ítems, ya que éstos poseen una fuerte correlación con el total de la escala. Asimismo, se puede observar que la fiabilidad de la escala mejoraría muy ligeramente (en 0,0004) con la eliminación del ítem ‘*anco*’; sin embargo no procederemos a esta depuración, pues la teoría enfatiza la importancia de este componente. Por otra parte, la eliminación de este ítem reportaría una mejora insignificante -de 0,0004 puntos- en la fiabilidad global de la escala. En cualquier caso, debemos tener en cuenta dicha circunstancia pues, sin duda, va ocasionar que en el modelo de medida adoptado este ítem presente una baja fiabilidad individual.

En definitiva, el modelo de medida que proponemos para la variable latente ‘orientación al mercado’ es aquél cuya representación aparece en la figura 5.8, y está integrado por una variable exógena latente (OM), siete variables endógenas observadas (*ancl*, *accl*, *anco*, *acco*, *anen*, *acen* y *coor*) y siete variables exógenas latentes ( $e_1$ ,  $e_2$ ,  $e_3$ ,  $e_4$ ,  $e_5$ ,  $e_6$  y  $e_7$ ).

Figura 5.8. Modelo de medida de la ‘Orientación al mercado’



Como paso previo a la estimación de este modelo, realizaremos un test de normalidad multivariante -reflejado en la tabla 5.53- para determinar el método de estimación más apropiado al caso.

Tabla 5.53: Test de normalidad multivariante: ‘Orientación al mercado’

<b>Variabes observadas</b>	<b>Asimetría valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>	<b>Curtosis valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>
<i>Ancl</i>	-0,100	-0,393	-0,585	-1,146
<i>Accl</i>	-0,112	-0,440	-0,371	-0,727
<i>Anco</i>	-0,482	-1,886	0,476	0,933
<i>Acco</i>	-0,235	-0,922	-0,880	-1,723
<i>Anen</i>	-0,189	-0,740	-0,497	-0,972
<i>Acen</i>	-0,056	-0,219	-0,909	-1,779
<i>Coor</i>	-0,155	-0,605	-0,781	-1,529
<b>Multivariante</b>			3,929	1,679

Para un nivel de significación del 0,05 la distribución multivariante es normal, pues el coeficiente crítico del valor z de la curtosis es 1,679 y no supera a 1,96. No obstante, como se encuentra próximo a este último valor, creemos más apropiado utilizar el método de estimación GLS, que es algo menos exigente con la condición de normalidad que los ML.

La aplicación del método GLS al modelo de medida representado en la figura 5.8, permite estimar los parámetros del mismo; en particular, prestaremos especial atención a aquéllos que determinan la **validez convergente** y la **fiabilidad** de la escala (Tabla 5.54).

Tabla 5.54: Validez y fiabilidad de la escala ‘Orientación al mercado’

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	R <sup>2</sup> : fiabilidad individual
<i>Ancl</i>	0,842	(1)	0,709
<i>Accl</i>	0,842	9,555	0,709
<i>Anco</i>	0,575	5,581	0,331
<i>Acco</i>	0,712	7,463	0,507
<i>Anen</i>	0,674	6,482	0,495
<i>Acen</i>	0,753	7,498	0,566
<i>Coor</i>	0,808	8,484	0,653

<sup>(1)</sup>A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Se puede afirmar que esta escala tiene validez convergente, ya que los indicadores que miden este aspecto -cargas estandarizadas, coeficiente crítico y fiabilidad individual- presentan valores adecuados. En efecto, las cargas factoriales señalan el grado de correlación que el indicador tiene con la variable latente OM y, como puede observarse, éstas toman valores elevados. Por otra parte, los coeficientes críticos de esas cargas factoriales deben ser superiores a 1,96, lo cual indicaría que, para un nivel de significación de 0,05, tales cargas son significativamente distintas de cero. Y por último, la fiabilidad de cada indicador (R<sup>2</sup>) expresa la proporción de varianza que cada indicador tiene en común con la variable latente a la que pretende medir, siendo aconsejable que sea superior a 0,5. En nuestro caso, todos los indicadores -salvo ‘*anen*’ y ‘*anco*’- cumplen de forma sobrada con este requisito. La variable ‘*anen*’ toma un valor 0,495, muy próximo al mínimo recomendable; sin embargo, es la variable ‘*anco*’ la que presenta el valor más bajo, fenómeno que anticipábamos basándonos en la información facilitada por la tabla 5.52. En cualquier caso, pensamos que la escala global cumple los requisitos necesarios para considerar que tiene validez convergente.

La bondad del ajuste del modelo se juzga a partir de los indicadores que a este respecto se recogen en la tabla 5.55.

Tabla 5.55: Medidas de la bondad del ajuste: ‘Orientación al mercado’

<b>Medidas de ajuste global</b>	<b>Escala</b>
Chi-cuadrado	16,630
Grados de libertad	14
Nivel de significación	0,336
Noncentrality Parameter (NCP)	1,630
Goodness of Fit Index (GFI)	0,951
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,992
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,033
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,036
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,479
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,902
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,984
Normed Fit Index (NFI)	0,707
Incremental Fit Index (IFI)	0,959
Comparative Fit Index (CFI)	0,950
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,472
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,475
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1,116

Teniendo en cuenta la información facilitada por la tabla anterior, podemos efectuar un análisis de la bondad de ajuste del modelo de medida que proponemos para el constructo ‘orientación al mercado’. En primer lugar, nos ocuparemos de las medidas absolutas de ajuste, que tratan de determinar en qué grado el modelo reproduce la matriz de correlaciones de los datos observados (tabla 5.56). El nivel de significación del estadístico Chi-cuadrado es superior a 0,05; ello indica que no existen diferencias significativas entre la matriz de datos observados y la reproducida por el modelo. En este mismo sentido, el bajo valor del NCP informa también de dicha bondad de ajuste. Asimismo, el valor del GFI es muy próximo a la unidad; si se corrige teniendo en cuenta el número de indicadores y el tamaño muestral, obtenemos una medida más relativa de aquél -el RGFI-, que toma un valor 0,992, aún más próximo a la unidad; ello significa igualmente la calidad del ajuste del modelo propuesto. El RMSR ofrece una medida de los residuos entre las matrices mencionadas, y cuando el indicador toma un valor próximo a cero -como es nuestro caso- informa de la bondad del ajuste; en el mismo sentido podemos interpretar el valor tomado por el RMSEA (0,036).

Tabla 5.56: Matriz de correlaciones de los datos observados

<b>Variables</b>	<i>ancl</i>	<i>accl</i>	<i>anco</i>	<i>acco</i>	<i>anen</i>	<i>acen</i>	<i>coor</i>
<i>ancl</i>	1,000						
<i>accl</i>	0,714	1,000					
<i>anco</i>	0,483	0,449	1,000				
<i>acco</i>	0,593	0,584	0,438	1,000			
<i>anen</i>	0,496	0,524	0,329	0,483	1,000		
<i>acen</i>	0,585	0,494	0,458	0,516	0,529	1,000	
<i>coor</i>	0,643	0,654	0,337	0,497	0,560	0,597	1,000

Las medidas de ajuste incremental comparan el modelo estimado con otro de referencia, denominado modelo nulo, que generalmente es la peor solución posible. En este aspecto, el modelo que proponemos presenta también una bondad elevada en su ajuste, ya que los indicadores AGFI, RAGFI, IFI y CFI toman valores muy próximos a los recomendados. En dicho apartado debemos destacar que, si bien el NFI presenta un valor relativamente bajo (0,707), cuando éste se corrige teniendo en cuenta los grados de libertad y el tamaño muestral, obtenemos el indicador IFI –que es una medida especialmente adecuada para muestras pequeñas-, y que en nuestro caso toma un valor muy adecuado (0,959), próximo a la unidad.

Los indicadores de parsimonia miden el grado de ajuste para cada uno de los parámetros estimados en el modelo. Estas medidas son especialmente utilizadas para comparar modelos alternativos; por ello, sólo haremos referencia al indicador CMIN/DF que, como podemos observar, toma el valor 1,116 -inferior a 2-, que es lo recomendable.

En definitiva, podemos afirmar que el modelo de medida propuesto tiene una elevada bondad de ajuste. Esta aseveración se confirma también al observar la matriz de residuos estandarizados (tabla 5.57), pues no presenta ningún valor superior a  $\pm 2,56$ , lo que indica que no hay muchas posibilidades de mejorar el modelo propuesto.

Tabla 5.57: Matriz de residuos estandarizados: 'Orientación al mercado'

Variables	<i>ancl</i>	<i>accl</i>	<i>anco</i>	<i>acco</i>	<i>anen</i>	<i>acen</i>	<i>coor</i>
<i>ancl</i>	0,102						
<i>accl</i>	0,204	0,296					
<i>anco</i>	0,182	-0,067	0,551				
<i>acco</i>	0,038	0,036	0,451	0,154			
<i>anen</i>	-0,483	-0,179	-0,347	0,159	0,269		
<i>acen</i>	-0,152	-0,857	0,562	0,072	0,471	0,603	
<i>coor</i>	-0,134	0,031	-0,914	-0,501	0,332	0,249	0,331

Por último, resta comprobar la consistencia interna de esta escala, utilizando para ello los indicadores de *Alpha de Cronbach*, la fiabilidad del constructo y la varianza extraída por este.

Tabla 5.58: Consistencia interna: 'Orientación al mercado'

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8812		Fiabilidad constructo = 0,9308
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,5812 Cargas estandarizadas
<i>Ancl</i>	0,7650	0,8522	0,842
<i>Accl</i>	0,7456	0,8577	0,842
<i>Anco</i>	0,5151	0,8816	0,575
<i>Acco</i>	0,6633	0,8646	0,712
<i>Anen</i>	0,6257	0,8695	0,674
<i>Acen</i>	0,6897	0,8612	0,753
<i>Coor</i>	0,7106	0,8599	0,808

De acuerdo con este último análisis, podemos afirmar que la escala de orientación al mercado tiene una buena consistencia interna. En efecto, el valor del *Alpha de Cronbach* (0,8812) se puede considerar muy aceptable, mientras que la fiabilidad del constructo está muy próxima a la unidad, y la varianza extraída (0,5812) es superior a 0,5.

Por ello, es posible concluir que el modelo de medida que hemos propuesto para el constructo 'orientación al mercado' es unidimensional y reúne, en nivel adecuado, las propiedades de validez convergente y consistencia interna.

Debemos comprobar ahora que esta escala tiene **validez discriminante**, es decir, verificar que los componentes del constructo están más correlacionados entre sí que con otras variables no relacionadas con aquél. Puesto que no hemos contemplado otras variables relacionadas con la orientación al mercado -siguiendo la sugerencia de



Álvarez, Vázquez y Santos (2000)-, realizaremos un análisis *cluster* para el conjunto de la muestra, como una estimación alternativa de la validez discriminante.

De acuerdo con esta idea, hemos procedido a la realización de dicho análisis, el cual ha permitido distinguir dos grupos dentro de la población estudiada: uno muy orientado al mercado, y que agrupa 48 entidades; y otro medianamente orientado, con las 44 restantes. Las características de estos dos grupos se recogen en la tabla 5.59.

Tabla 5.59: Características de los *cluster* en la orientación al mercado

Cluster	Nº de entidades	% de entidades	Media de OM	Desviación típica
Grupo 1	48	52,17	3,81	0,3363
Grupo 2	44	43,87	2,74	0,3636
Significación de la diferencia entre medias F = 213,514; Sig. = 0,000				

A continuación, trataremos de comprobar mediante la realización de un *Anova*, si existen diferencias significativas entre las medias de los indicadores –subcomponentes- de la orientación al mercado. Este análisis se muestra en la tabla 5.60.

Tabla 5.60: *Anova* de los indicadores de la orientación al mercado

Indicadores	Suma de cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Signific.	
<i>Ancl</i>	<i>Inter-grupos</i>	29,933	1	29,933	97,801	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	27,545	90	0,306		
	<i>Total</i>	57,477	91			
<i>Accl</i>	<i>Inter-grupos</i>	15,967	1	15,967	54,047	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	26,589	90	0,295		
	<i>Total</i>	42,557	91			
<i>Anco</i>	<i>Inter-grupos</i>	14,055	1	14,055	30,425	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	41,576	90	0,462		
	<i>Total</i>	55,631	91			
<i>Acco</i>	<i>Inter-grupos</i>	32,491	1	32,491	101,672	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	28,761	90	0,320		
	<i>Total</i>	61,252	91			
<i>Anen</i>	<i>Inter-grupos</i>	18,019	1	18,019	32,617	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	49,721	90	0,552		
	<i>Total</i>	67,740	91			
<i>Acen</i>	<i>Inter-grupos</i>	36,279	1	36,279	102,510	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	31,852	90	0,354		
	<i>Total</i>	68,131	91			
<i>Coor</i>	<i>Inter-grupos</i>	43,372	1	43,372	80,567	0,000
	<i>Intra-grupos</i>	48,450	90	0,538		
	<i>Total</i>	91,823	91			

El *anova* realizado para los dos grupos constituidos evidencia la existencia de diferencias significativas entre las medias para cada uno de los indicadores o componentes de la orientación al mercado. Asimismo, la realización de un análisis discriminante ha puesto de manifiesto que el 97,5% de los casos está bien clasificados, lo cual permite afirmar que la escala posee validez discriminante.

En definitiva, y a la luz de los análisis realizados, podemos considerar que esta escala es válida y fiable, pues ha mostrado poseer validez de contenido y validez de constructo -convergente y discriminante-, tiene consistencia interna y se ha probado su unidimensionalidad. De acuerdo con los resultados de esta evaluación, podemos considerar que **la hipótesis H<sub>1</sub> tiene una contrastación positiva.**

#### **5.2.1.3. Validez de criterio.**

Como el estudio que realizamos es de carácter sincrónico o de corte transversal, no disponemos de datos futuros para evaluar la correspondencia entre la medida de la orientación al mercado y una variable criterio, es decir, no podemos hacer un análisis de la validez predictiva, limitándonos por tanto a evaluar la validez concurrente. En este sentido, utilizaremos como criterio las diferentes variables de resultados.

El análisis de la validez concurrente se recoge en el epígrafe 5.3., con la aplicación del modelo estructural que permite establecer la existencia de relaciones significativas entre la orientación al mercado y las diferentes variables que miden los resultados. No obstante, podemos anticipar que existe validez concurrente respecto a la variable ‘eficacia marketing/ventas’ (retención de clientes); y respecto a la ‘rentabilidad’, si bien la relación es significativa, su signo es contrario al hipotetizado.

#### **5.2.2. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES DE RESULTADOS.**

En el capítulo IV, se recogieron tres tipos de resultados, que fueron agrupados en las categorías identificadas como ‘eficacia marketing/ventas’, ‘crecimiento de ventas/participación de mercado’ y ‘rentabilidad’. Para cada una de estas categorías disponemos de diferentes indicadores cuyos valores son de naturaleza objetiva, pues han sido captados de una fuente secundaria de información proporcionada –como ya

explicitamos- por las propias entidades financieras. En este sentido, cada indicador individual puede ser considerado como una medida objetiva del tipo de resultado considerado; por tanto, no estamos tratando con una escala de medida, y en este caso, no es necesario comprobar su fiabilidad y validez.

No obstante, sí debemos probar que estamos ante tres tipos diferentes de resultados, lo cual trataremos de establecer con la aplicación de un análisis factorial en componentes principales.

En la tabla 5.61, recogemos los criterios que informan de la idoneidad de la aplicación del análisis factorial para el conjunto de indicadores de los tres tipos de resultados considerados.

Tabla 5.61: Criterios de idoneidad para el análisis factorial

<b>Criterios de idoneidad</b>	<b>Valores</b>
Valor del determinante	2,211E-04
Adecuación muestral KMO	0,660
<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>	
Chi-cuadrado	730,855
Grados de libertad	45
Significación	0,000

Como se puede observar, salvo el coeficiente KMO (0,660) que se sitúa en un nivel tolerable, el resto de los indicadores ponen de manifiesto que es posible la aplicación del análisis factorial en componentes principales. La oportunidad de este análisis se refuerza al contemplar la matriz de correlaciones (tabla 5.62).

Tabla 5.62: Matriz de correlaciones. Indicadores de resultados

Indicadores	irc	credi	depto	depah	depvis	deppl	mint	mord	mex	rtdo
<b>Mar/Vta</b>										
irc	1,000									
<b>Crec/Par</b>										
credi	0,052	1,000								
depto	0,185*	0,688**	1,000							
depah	-0,088	0,693**	0,803**	1,000						
depvis	-0,212*	0,498**	0,481**	0,716*	1,000					
deppl	-0,122	0,609**	0,771**	0,940**	0,527**	1,000				
<b>Rentabil</b>										
mint	-0,144	0,257**	0,059	0,254*	0,269*	0,154	1,000			
mord	-0,172*	0,191*	0,058	0,180*	0,216*	0,078	0,884**	1,000		
mex	-0,155	0,246**	0,038	0,160	0,131	0,082	0,677**	0,700**	1,000	
rtdo	-0,020	-0,002	-0,047	0,043	0,084	0,015	0,248**	0,283**	0,389**	1,000

\*nivel de significación: 0,05; \*\* nivel de significación: 0,01

La tabla anterior sugiere que las correlaciones entre los indicadores de un tipo de resultado son significativas, y más elevadas que entre los indicadores de diferentes tipos de resultados. Ello indica que estamos ante categorías diferentes de resultados, lo cual se confirma si tenemos en cuenta los resultados del análisis factorial que se recogen en las tablas 5.63 y 5.64.

Tabla 5.63: Autovalores y varianza total explicada

Componentes	Autovalor	% de Varianza	% de Varianza acumulada
1	4,008	40,081	40,081
2	2,490	24,902	64,983
3	1,100	11,000	75,983

Tabla 5.64: Matriz de componentes rotados

Indicadores de Resultados	Componentes		
	1°	2°	3°
<i>Irc</i>	<b>0,956</b>	-0,002	-0,074
<i>Credi</i>	0,137	<b>0,800</b>	0,178
<i>Deppto</i>	0,246	<b>0,893</b>	-0,039
<i>Depah</i>	-0,102	<b>0,963</b>	0,090
<i>Depvi</i>	-0,333	<b>0,711</b>	0,131
<i>Deppl</i>	-0,106	<b>0,908</b>	-0,011
<i>Mint</i>	-0,135	0,165	<b>0,883</b>
<i>Mord</i>	-0,138	0,097	<b>0,903</b>
<i>Mex</i>	-0,056	0,081	<b>0,864</b>
<i>Rtdo</i>	0,101	-0,039	<b>0,526</b>

En 'negrita' los indicadores que cargan en un factor.

La presencia de tres autovalores superiores a uno sugiere la existencia de tres factores que resumen el 75,983% de la varianza total. Realizando una rotación varimax en estos factores, se confirma la agrupación de los indicadores en las tres categorías de resultados distintas que habíamos anticipado, lo cual permite afirmar que **la hipótesis H<sub>4</sub> es contrastada positivamente.**

### **5.3. LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA RENTABILIDAD.**

En este epígrafe, abordamos la contrastación de las hipótesis relativas al objetivo principal de esta Tesis doctoral, es decir, las que hacen referencia a la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, y de forma más específica a la relación con la rentabilidad. Pero antes de comenzar con el análisis, es conveniente establecer algunos principios con la finalidad de aclarar y matizar el procedimiento que vamos a seguir en la contrastación de dichas hipótesis.

En primer lugar, y de acuerdo con la metodología propuesta, utilizaremos los modelos de ecuaciones estructurales, siguiendo para ello la estrategia de ‘modelos competitivos’ (ver epígrafe 4.6.2). A nuestro juicio, dicha estrategia es la más apropiada para el objetivo que perseguimos, ya que pretendemos comparar dos modelos alternativos :

A) De un lado, consideraremos un modelo que contempla todos los efectos que la OM ejerce sobre la rentabilidad, tanto los directos como los indirectos, ejercidos éstos últimos a través de las variables intermedias de resultados: ‘eficacia marketing/ventas’ y ‘crecimiento de las ventas/cuota de mercado’.

B) De lado, plantearemos un modelo donde la relación entre OM y rentabilidad se plasma únicamente a través de los efectos indirectos ejercidos a través de las variables intermedias de resultados mencionadas.

En la construcción del modelo estructural para cada una de las alternativas planteadas (A y B), seguiremos una estrategia de ‘desarrollo del modelo’, que nos

permitirá la depuración y mejora de los modelos iniciales propuestos y su posterior comparación.

En segundo término, debemos identificar de forma clara las variables que van a intervenir en esos modelos y sus respectivos indicadores de medida. En este sentido, consideraremos:

1. La orientación al mercado, codificada con las siglas OM y medida a través de los indicadores propuestos en el modelo recogido en la figura 5.8.
2. Los resultados relativos a la ‘eficacia marketing/ventas’ serán representados por la variable ‘retención de clientes’ (RETEN), cuyo indicador de medida es el índice de retención de clientes (*irc*), y cuyo contenido y cálculo fue explicado en el epígrafe 4.2.
3. Para representar los resultados ‘crecimiento de las ventas/cuota de mercado’ (CRECI) utilizaremos dos indicadores: a) la tasa media de variación de los créditos (*credi*), que recoge el crecimiento de las operaciones de activo, y b) la tasa media de variación de los depósitos totales (*depto*), que recoge el crecimiento de las ventas relativo a las operaciones de pasivo.
4. Para medir los resultados relativos a la ‘rentabilidad’ (RENTA) emplearemos un solo indicador, este es, el cociente entre el margen de intermediación corregido y el activo total corregido (*mint*), cuyo contenido y forma de cálculo fue explicada en el epígrafe 4.2. Estimamos que se trata del indicador de rentabilidad que mejor recoge los efectos de las acciones emprendidas sobre los clientes de la firma.

En tercer lugar, si tenemos en cuenta que la variable ‘crecimiento ventas/cuota de mercado’ es medida con indicadores que recogen tanto operaciones de activo como de pasivo, consideramos que puede ser más enriquecedor para nuestro análisis utilizar, en cada una de las alternativas de modelización señalada, dos modelos con carácter complementario. En uno de ellos, y para dicha variable, representaremos sólo las

operaciones de activo; mientras que en el otro, utilizaremos el indicador relativo a las operaciones de pasivo. De este modo, podemos analizar con mayor detalle y profundidad si la orientación al mercado tiene efectos más o menos intensos sobre un tipo de operación u otra -colocación de créditos o captación de depósitos- y, a su vez, mostraremos cuál es el signo y la intensidad de la relación de cada una de éstas con la rentabilidad. El empleo conjunto de los dos indicadores -de operaciones de activo y pasivo- para medir la variable CRECI nos impediría llevar a cabo el análisis descrito y, posiblemente, ocultaría el efecto de esta variable sobre la rentabilidad, ya que se presume que esos indicadores tienen un efecto contrapuesto sobre esta última. Así pues, nuestra estrategia de modelización nos lleva a contemplar cuatro modelos, dispuestos de la siguiente forma:

*Alternativa A. Modelos de efectos directos e indirectos:*

- Modelo A<sub>1</sub>: con operaciones de activo
- Modelo A<sub>2</sub>: con operaciones de pasivo

*Alternativa B. Modelos de efectos indirectos:*

- Modelo B<sub>1</sub>: con operaciones de activo
- Modelo B<sub>2</sub>: con operaciones de pasivo

En cuarto lugar, plantearemos un modelo estructural más para analizar las relaciones entre la orientación al mercado, la rentabilidad y la dimensión de la empresa (DIMEN). Como indicador de esta última variable, y por las razones expuestas en el epígrafe 4.2, emplearemos el logaritmo del tamaño del activo (*lact*).

Finalmente, en la evaluación de todos los modelos utilizados seguiremos el procedimiento descrito en el epígrafe 4.6, y que contempla las siguientes fases:

- 1<sup>a</sup>. Ajuste del modelo global, utilizando para ello las medidas absolutas de ajuste, las medidas de ajuste incremental y las de ajuste de parsimonia. Estas

últimas serán consideradas especialmente para comparar los modelos alternativos y decidir cuál es el mejor de ellos.

2ª. Ajuste del modelo de medida, relativo a la variable latente ‘orientación al mercado’.

3ª. Ajuste del modelo estructural o causal, que debe permitir comprobar en qué grado son significativas las relaciones planteadas entre las variables consideradas.

### 5.3.1. ALTERNATIVA A: MODELOS DE EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.

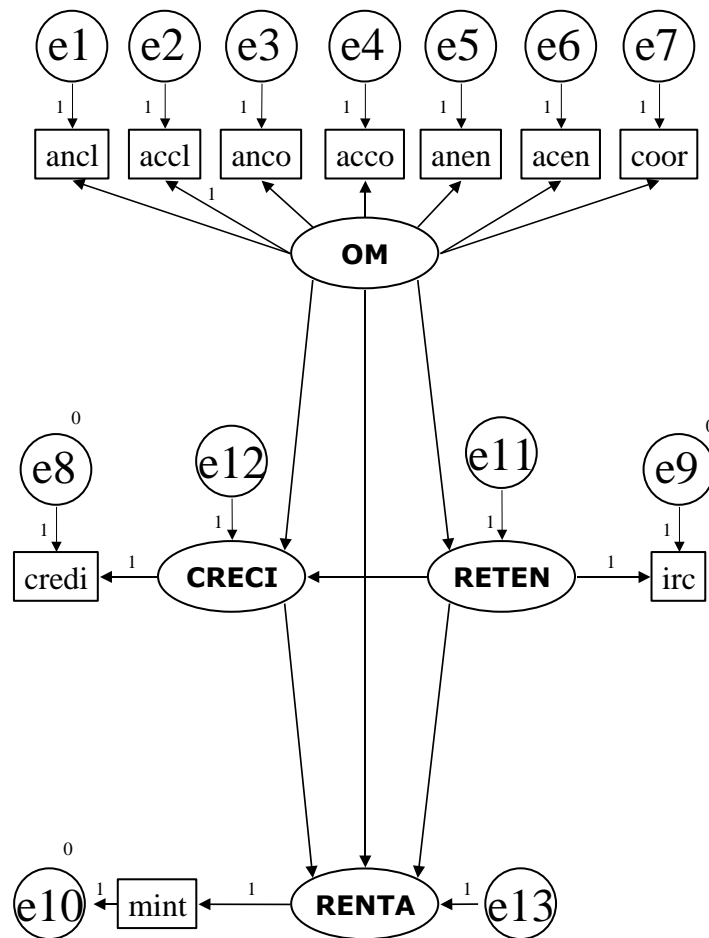
En esta alternativa, modelizaremos la relación entre OM y rentabilidad, considerando todos los efectos -tanto directos como indirectos- ejercidos a través de otras variables de resultados. Tal y como hemos indicado, consideraremos de forma independiente las operaciones de activo (crecimiento de los créditos) y las de pasivo (crecimiento de los depósitos totales).

#### Modelo A<sub>1</sub>: Operaciones de activo.

En la figura 5.9, representamos el modelo estructural que recoge las relaciones entre las siguientes variables: orientación al mercado (OM), retención de clientes (RETEN), crecimiento de las ventas/cuota de mercado (CRECI, utilizando como indicador el crecimiento de los créditos) y rentabilidad (RENTA).



Figura 5.9: Modelo estructural A<sub>1</sub> de efectos directos e indirectos para operaciones de activo



Como paso previo a la estimación de este modelo, realizaremos un test de multinormalidad para determinar el método de estimación que debemos utilizar. Los resultados de este test -que se muestran en la tabla 5.65- ponen de manifiesto que el método más adecuado para la estimación de los parámetros es el ADF, ya que para un nivel de significación del 0,05, el coeficiente crítico para el valor z de curtosis en la distribución multivariante es superior en valor absoluto a 1,96.

Tabla 5.65: Test de normalidad multivariante para los modelos A<sub>1</sub> y A<sub>11</sub>

<b>Variables observadas</b>	<b>Asimetría valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>	<b>Curtosis valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>
<i>Ancl</i>	-0.100	-0.393	-0.585	-1.146
<i>Accl</i>	-0.112	-0.440	-0.371	-0.727
<i>Anco</i>	-0.482	-1.886	0.476	0.933
<i>Acco</i>	-0.235	-0.922	-0.880	-1.723
<i>Anen</i>	-0.189	-0.740	-0.497	-0.972
<i>Acen</i>	-0.056	-0.219	-0.909	-1.779
<i>Coor</i>	-0.155	-0.605	-0.781	-1.529
<i>Irc</i>	1.672	6.548	4.167	8.159
<i>Cred</i>	-0.272	-1.066	2.155	4.218
<i>Mint</i>	-0.101	-0.397	-0.553	-1.083
<b>Multivariante</b>			11.655	3.608

Utilizando la matriz de correlaciones (ver anexo 3) como datos de entrada, procedemos a la estimación del modelo, obteniendo como medidas de ajuste global las que se muestran en la tabla 5.66.

Tabla 5.66. Medidas de ajuste global del modelo A<sub>1</sub>

<b>Medidas absolutas de ajuste</b>	<b>Modelo A<sub>1</sub></b>
Chi-cuadrado	103,635
Grados de libertad	32
Nivel de significación	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)	71,635
Goodness of Fit Index (GFI)	0,859
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,919
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,076
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,157
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,644
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,757
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,854
Normed Fit Index (NFI)	0,679
Incremental Fit Index (IFI)	0,753
Comparative Fit Index (CFI)	0,971
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,483
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,500
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	3,239

El alto valor de la Chi-cuadrado y su nivel de significación en 0,000 refleja la existencia de diferencias significativas entre la matriz inicial de datos y la reproducida por el modelo. Sin embargo, atendiendo al resto de medidas de ajuste global -sobre todo a aquéllas que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y el número de parámetros a

estimar (NCP, RGFI, RAGFI, IFI)-, observamos que estamos ante un modelo que se ajusta de forma aceptable.

De otro lado, y de acuerdo con el procedimiento establecido, debemos comprobar la calidad de ajuste del modelo de medida para el constructo ‘orientación al mercado’ en el modelo estructural propuesto. En la tabla 5.67 mostramos las medidas relativas a este ajuste.

Tabla 5.67: Modelo de medida de la OM en el modelo estructural A<sub>1</sub>

Indicadores	Cargas factoriales	Coefficiente Crítico	Cargas estandarizadas	R <sup>2</sup> : fiabilidad del indicador
<i>Ancl</i>	1,000		0,887	0,786
<i>Accl</i>	0,671	15,312	0,833	0,693
<i>Anco</i>	0,574	8,335	0,572	0,327
<i>Acco</i>	0,762	13,214	0,765	0,585
<i>Anen</i>	0,980	14,912	0,821	0,674
<i>Acen</i>	0,999	15,855	0,818	0,670
<i>Coor</i>	1,259	18,346	0,941	0,886
OM	Fiabilidad del constructo = 0,955; Varianza extraída = 0,755			

Como se puede observar en la tabla anterior, el modelo de medida utilizado para la variable latente ‘orientación al mercado’ se ajusta muy bien. En primer lugar, los coeficientes críticos son superiores -en valor absoluto- a 1,96, que sugiere que todas las cargas factoriales de los indicadores son significativas al nivel del 0,05. Por otra parte, salvo para ‘*anco*’, la fiabilidad individual de los indicadores es aceptable. Y en último término, tanto la fiabilidad compuesta del constructo como la varianza extraída por el mismo superan los valores recomendados (0,7 y 0,5 respectivamente).

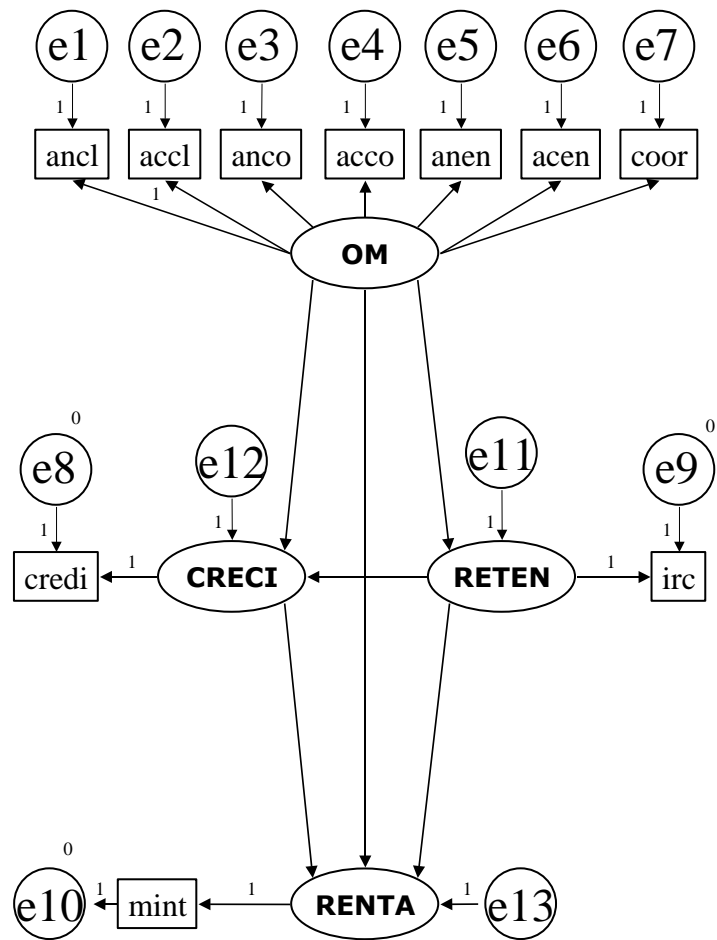
Una vez que hemos comprobado la bondad del ajuste global y del modelo de medida, centraremos nuestra atención en el modelo estructural, cuyos parámetros se muestran en la tabla 5.68.

Tabla 5.68. Modelo estructural A<sub>1</sub>

Relaciones	Cargas factoriales	Coefficiente crítico	Cargas estandarizadas
OM → RETEN	0,080	4,051	0,299
OM → CRECI	-0,042	-1,725	-0,166
OM → RENTA	-0,006	-4,221	-0,445
RETEN → CRECI	0,073	0,510	0,077
RETEN → RENTA	0,000	-0,009	-0,001
CRECI → RENTA	0,007	1,400	0,146

En este modelo estructural, sólo las relaciones de OM con RETEN y RENTA respectivamente, tienen coeficientes críticos superiores a 1,96, de aquí que sean significativas al 0,05. De las relaciones no significativas, entendemos que la que tiene un menor soporte teórico-empírico es la existente entre RETEN y CRECI, y siguiendo la estrategia de desarrollo del modelo, la eliminaremos para mejorar el ajuste del mismo. De esta forma, el nuevo modelo que planteamos (A<sub>11</sub>) es el que se representa en la figura 5.10.

Figura 5.10: Modelo estructural A<sub>11</sub> (operaciones de activo)



Las medidas de ajuste global de este nuevo modelo se recogen en la tabla 5.69, y como se puede observar, todos los indicadores señalan una leve mejora en el ajuste sobre el modelo anterior.

Tabla 5.69: Medidas de ajuste global del modelo A<sub>11</sub>

Medidas absolutas de ajuste	Modelo A <sub>11</sub>
Chi-cuadrado	103,883
Grados de libertad	33
Nivel de significación	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)	70,883
Goodness of Fit Index (GFI)	0,858
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,919
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,075
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,154
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,625
Medidas de ajuste incremental	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,764
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,860
Normed Fit Index (NFI)	0,678
Incremental Fit Index (IFI)	0,755
Comparative Fit Index (CFI)	0,974
Medidas de ajuste de parsimonia	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,497
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,515
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	3,148

En estas circunstancias, debemos comprobar de nuevo la calidad de ajuste del modelo de medida para el constructo ‘orientación al mercado’. En la tabla 5.70 mostramos las medidas relativas a este ajuste.

Tabla 5.70: Modelo de medida de la OM en el modelo estructural A<sub>11</sub>

Indicadores	Cargas factoriales	Coficiente crítico	Cargas estandarizadas	R <sup>2</sup> : fiabilidad del indicador
<i>Ancl</i>	1,000		0,888	0,788
<i>Accl</i>	0,667	15,438	0,832	0,692
<i>Anco</i>	0,576	8,363	0,576	0,332
<i>Acco</i>	0,760	13,178	0,764	0,584
<i>Anen</i>	0,968	15,133	0,815	0,665
<i>Acen</i>	0,996	15,731	0,816	0,667
<i>Coor</i>	1,257	18,197	0,941	0,885
OM	Fiabilidad del constructo = 0,955; Varianza extraída = 0,754			

Tal y como ocurrió en el caso anterior, todas las cargas factoriales son significativas al 0,05, ya que sus respectivos coeficientes críticos toman valores superiores a 1,96. Al mismo tiempo, las cargas estandarizadas y la fiabilidad individual de cada indicador -salvo para ‘anco’- registran valores adecuados. La fiabilidad del constructo y la varianza extraída por el mismo se sitúan en el mismo nivel que en el modelo anterior. Por todo ello, se puede concluir que el modelo de medida adoptado para la OM es bueno.

Respecto al modelo estructural  $A_{11}$ , observando la tabla 5.71 podemos afirmar que las relaciones contempladas, tanto en su significación estadística como en su signo, permanecen básicamente igual que en el modelo anterior.

Tabla 5.71: Modelo estructural  $A_{11}$

Relaciones	Cargas factoriales	Coefficiente crítico	Cargas estandarizadas
OM → RETEN	0,078	3,972	0,292
OM → CRECI	-0,036	-1,710	-0,145
OM → RENTA	-0,005	-4,354	-0,430
RETEN → RENTA	0,000	-0,036	-0,004
CRECI → RENTA	0,008	1,553	0,159

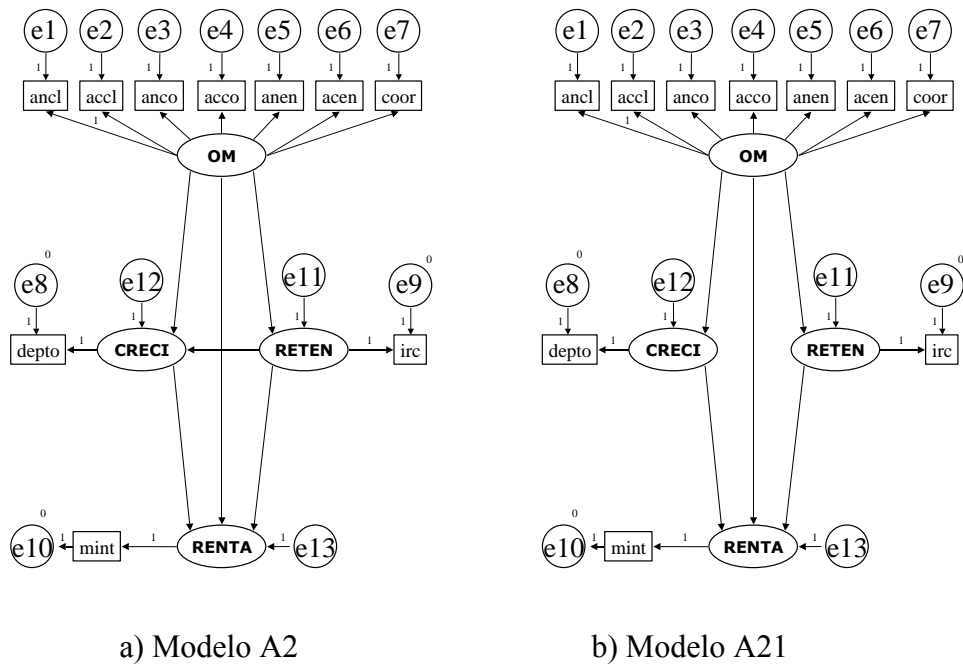
Podríamos plantearnos la eliminación en el modelo de la relación entre RETEN y RENTA, por su débil significación (coeficiente crítico = -0,036), pero creemos que se trata de un ejemplo del límite que debemos aceptar para la depuración del modelo inicial, ya que existe un fuerte sustento teórico para afirmar esta relación.

En conclusión, el modelo depurado  $A_{11}$  permite lograr una leve mejora sobre el modelo inicialmente propuesto, de aquí que estimemos conveniente su empleo como base para comparar con la alternativa B.

#### Modelo $A_2$ : Operaciones de pasivo.

Análogamente al supuesto anterior, partiremos de un modelo que contempla todas las relaciones posibles (con soporte teórico-empírico) para proceder a su depuración según la estrategia de desarrollo del modelo. En este caso, y para no resultar excesivamente tedioso, mostraremos de forma conjunta los resultados del ajuste para el modelo inicial ( $A_2$ ) y el depurado ( $A_{21}$ ), los cuales pueden contemplarse en la figura 5.11.

Figura 5.11: Modelos estructurales A<sub>2</sub> y A<sub>21</sub> de efectos directos e indirectos para operaciones de pasivo



Como podremos comprobar más adelante, el modelo A<sub>21</sub> se configura tras la eliminación de la relación entre RETEN y CRECI -que resultó no significativa en el modelo estructural A<sub>2</sub>-, obteniendo así un mejor ajuste global a la matriz de datos iniciales, tal y como se muestra en la tabla 5.72. El método de estimación utilizado en ambos casos ha sido el ADF, ya que el test de distribución multinormal así lo aconsejaba.



Tabla 5.72.: Medidas de ajuste global para los modelos A<sub>2</sub> y A<sub>21</sub>

<b>Medidas absolutas de ajuste</b>	<b>Modelo A<sub>2</sub></b>	<b>Modelo A<sub>21</sub></b>
Chi-cuadrado	86,675	86,696
Grados de libertad	32	33
Nivel de significación	0,000	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)	54,677	53,696
Goodness of Fit Index (GFI)	0,892	0,892
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,954	0,956
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,064	0,064
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,137	0,134
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,458	1,436
<b>Medidas de ajuste incremental</b>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,814	0,820
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,916	0,923
Normed Fit Index (NFI)	0,673	0,673
Incremental Fit Index (IFI)	0,766	0,769
Comparative Fit Index (CFI)	0,752	0,756
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>		
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,479	0,494
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,519	0,535
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	2,709	2,627

La tabla precedente sugiere que las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia son levemente mejores en el modelo A<sub>21</sub>.

En la tabla 5.73 se puede observar la calidad del ajuste del modelo de medida del constructo ‘orientación al mercado’, tanto para A<sub>2</sub> como A<sub>21</sub>; en ambos casos, el ajuste puede ser considerado como bueno.

Tabla 5.73: Modelos de medida de la OM en los modelos estructurales A<sub>2</sub> y A<sub>21</sub>

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas factoriales</b>		<b>Coficiente crítico</b>		<b>Cargas estandarizadas</b>		<b>R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador</b>	
	<b>A<sub>2</sub></b>	<b>A<sub>21</sub></b>	<b>A<sub>2</sub></b>	<b>A<sub>21</sub></b>	<b>A<sub>2</sub></b>	<b>A<sub>21</sub></b>	<b>A<sub>2</sub></b>	<b>A<sub>21</sub></b>
<i>Ancl</i>	1,000	1,000			0,870	0,871	0,757	0,759
<i>Accl</i>	0,651	0,649	14,505	14,741	0,805	0,805	0,649	0,648
<i>Anco</i>	0,624	0,624	8,279	8,297	0,609	0,610	0,371	0,372
<i>Acco</i>	0,727	0,726	11,671	11,671	0,731	0,731	0,535	0,534
<i>Anen</i>	0,993	0,990	15,089	15,319	0,805	0,804	0,648	0,647
<i>Acen</i>	0,961	0,960	15,034	15,109	0,769	0,768	0,591	0,589
<i>Coor</i>	1,257	1,256	18,822	18,859	0,932	0,932	0,869	0,869
OM	Fiabilidad del constructo (A <sub>2</sub> ) = 0,950; Varianza extraída (A <sub>2</sub> ) = 0,735							
	Fiabilidad del constructo (A <sub>21</sub> ) = 0,950; Varianza extraída (A <sub>21</sub> ) = 0,735							

La tabla 5.74 recoge el ajuste relativo a los modelos estructurales definidos, donde podemos comprobar cómo la relación entre RETEN y CRECI -en el modelo A<sub>2</sub>- no es significativa, y su eliminación permite configurar el modelo A<sub>21</sub>.

Tabla 5.74: Modelos estructurales A<sub>2</sub> y A<sub>21</sub>

Relaciones	Cargas factoriales		Coeficiente crítico		Cargas estandarizadas	
	A <sub>2</sub>	A <sub>21</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>21</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>21</sub>
OM → RETEN	0,067	0,067	3,411	3,405	0,225	0,224
OM → CRECI	-0,001	-0,001	-0,074	-0,037	-0,008	-0,004
OM → RENTA	-0,006	-0,006	-4,777	-4,868	-0,450	-0,447
RETEN → CRECI	0,014		0,148		0,022	
RETEN → RENTA	0,000	0,000	0,005	-0,057	0,000	-0,005
CRECI → RENTA	-0,002	-0,001	-0,204	-0,182	-0,022	-0,020

Contemplando la tabla 5.74, observamos que las únicas relaciones significativas - para el nivel 0,05- son las que tiene la OM, respectivamente, con RETEN y RENTA; si de acuerdo con la teoría no tiene sentido eliminar más relaciones, podemos afirmar que el modelo A<sub>21</sub> representa el mejor ajuste para la alternativa que muestra las operaciones de pasivo.

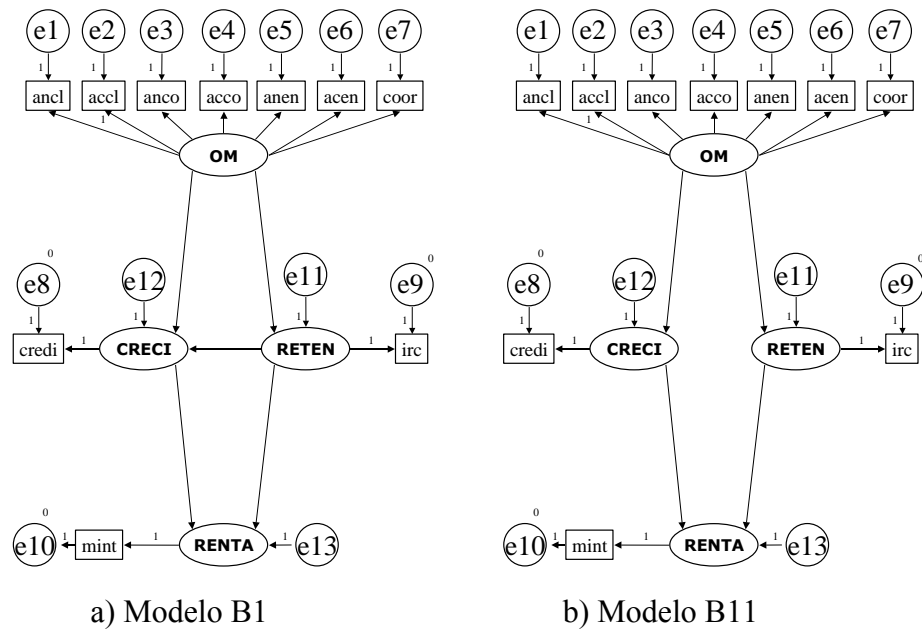
### 5.3.2. ALTERNATIVA B: MODELOS ESTRUCTURALES DE EFECTOS INDIRECTOS.

En este punto, analizaremos la alternativa representada por un modelo estructural que recoge, sólo a través de otras variables –mediadoras- de resultados, la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad. Similarmente a como procedimos en la alternativa anterior, emplearemos modelos diferentes para representar las operaciones de activo -crecimiento de los créditos- y de pasivo -crecimiento de los depósitos.

#### Modelo B<sub>1</sub>: Operaciones de activo.

Tal y como operamos en el caso anterior, partiremos de un modelo inicial B<sub>1</sub> (figura 5.12) que trataremos de depurar, eliminando aquellas relaciones no significativas que no tienen sustento teórico-empírico, hasta llegar al modelo definitivo B<sub>11</sub>. Con objeto de no ser reiterativos en este análisis, representaremos los resultados de forma conjunta.

Figura 5.12: Modelos estructurales B<sub>1</sub> y B<sub>11</sub> de efectos indirectos para operaciones de activo



Las medidas de ajuste global de los modelos B<sub>1</sub> y B<sub>11</sub> -cuyos parámetros han sido estimados con el método ADF- se muestran de forma conjunta en la tabla 5.75. De acuerdo con la misma, podemos observar que en ambos casos -y teniendo en cuenta los valores de la Chi-cuadrado y su nivel significación-, existen diferencias significativas entre la matriz reproducida por los respectivos modelos y la matriz de datos inicial (ver anexo 3). No obstante, el resto de los indicadores -sobre todo aquéllos que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y/o el número de parámetros a estimar (NCP, RGFI, RAGFI, IFI y CFI)-, señalan que el ajuste es aceptable. En cualquier caso, el modelo B<sub>11</sub> presenta indicadores de ajuste absolutos, incrementales y de parsimonia levemente mejores que el modelo B<sub>1</sub>.

Tabla 5.75: Medidas de ajuste global de los modelos B<sub>1</sub> y B<sub>11</sub>

Medidas absolutas de ajuste		Modelo B <sub>1</sub>	Modelo B <sub>11</sub>
Chi-cuadrado		112,911	112,983
Grados de libertad		33	34
Nivel de significación		0,000	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)		79,911	78,983
Goodness of Fit Index (GFI)		0,846	0,846
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)		0,906	0,908
Root Mean Square Residual (RMSR)		0,082	0,080
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)		0,163	0,160
Expected Cross-Validation Index (ECVI)		1,724	1,703
Medidas de ajuste incremental			
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)		0,744	0,751
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)		0,837	0,845
Normed Fit Index (NFI)		0,650	0,650
Incremental Fit Index (IFI)		0,724	0,726
Comparative Fit Index (CFI)		0,966	0,969
Medidas de ajuste de parsimonia			
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)		0,477	0,491
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)		0,508	0,593
Normed Chi-Square (CMIN/DF)		3,422	3,323

Por otra parte, el modelo de medida de la variable OM se ajusta muy bien en los dos modelos considerados, tal y como puede concluirse a la vista de los datos de la tabla 5.76.

Tabla 5.76: Modelo de medida de la OM en los modelos estructurales B<sub>1</sub> y B<sub>11</sub>

Indicadores	Cargas factoriales		Coeficiente crítico		Cargas estandarizadas		R <sup>2</sup> : fiabilidad del indicador	
	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>
Ancl	1,000	1,000			0,855	0,857	0,732	0,735
Accl	0,824	0,816	16,722	17,091	0,858	0,857	0,737	0,735
Anco	0,465	0,467	7,770	7,736	0,489	0,494	0,239	0,244
Acco	0,957	0,956	15,804	15,788	0,826	0,829	0,683	0,687
Anen	1,121	1,096	13,089	13,349	0,845	0,835	0,713	0,697
Acen	0,946	0,939	14,205	14,120	0,788	0,785	0,620	0,616
Coor	1,240	1,232	18,333	18,322	0,927	0,927	0,859	0,859
OM	Fiabilidad del constructo (B <sub>1</sub> ) = 0,953; Varianza extraída (B <sub>1</sub> ) = 0,752 Fiabilidad del constructo (B <sub>11</sub> ) = 0,953; Varianza extraída (B <sub>11</sub> ) = 0,751							

En efecto, los coeficientes críticos de las cargas factoriales -siendo todos superiores a 1,96- indican que éstas son significativas. Asimismo, salvo en el caso del indicador 'anco', tanto las cargas estandarizadas como la fiabilidad individual presentan valores superiores al mínimo recomendado. En suma, es posible concluir que el constructo OM está bien medido en ambos modelos estructurales.

En la tabla 5.77 mostramos los datos relativos a las medidas de ajuste de los modelos estructurales definidos, donde podemos comprobar cómo la relación entre RETEN y CRECI -modelo B<sub>1</sub>- no es significativa, y su eliminación permite configurar el modelo B<sub>11</sub>.

Tabla 5.77: Modelos estructurales B<sub>1</sub> y B<sub>11</sub>

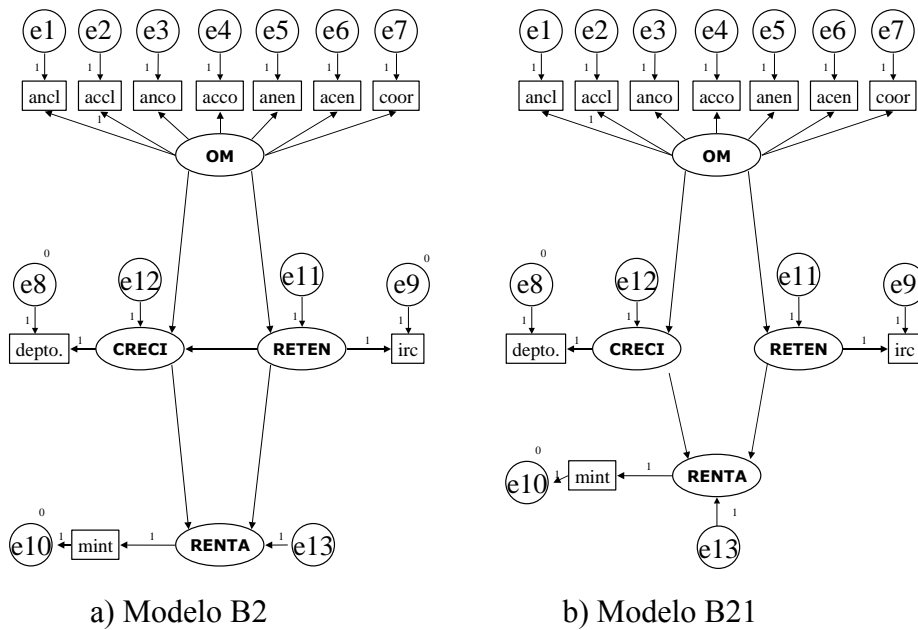
Relaciones	Cargas factoriales		Coeficiente crítico		Cargas estandarizadas	
	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>11</sub>
OM → RETEN	0,112	0,110	5,039	5,021	0,446	0,425
OM → CRECI	-0,032	-0,022	-0,825	-0,729	-0,102	-0,071
RETEN → CRECI	0,071		0,333		0,057	
RETEN → RENTA	-0,027	-0,025	-4,152	-4,240	-0,511	-0,497
CRECI → RENTA	0,009	0,008	2,204	2,245	0,199	0,191

Centrándonos en el modelo B<sub>11</sub>, observamos que las únicas relaciones significativas son las que ligan OM con RETEN, RETEN y RENTA, y CRECI con RENTA; de hecho, todas ellas tienen coeficientes críticos con valores -absolutos- superiores a 1,96. Respecto a la primera de estas relaciones podemos afirmar -de acuerdo con la hipótesis formulada- que la orientación al mercado tiene una influencia positiva en la retención de clientes, aunque no tiene un efecto significativo sobre el crecimiento de los créditos. Al mismo tiempo, y como parece lógico, este último registra efectos positivos y significativos sobre la rentabilidad de la firma. Finalmente, conviene señalar que la retención de clientes tiene efectos significativos sobre la rentabilidad aunque, contrariamente a lo hipotetizado, son de signo negativo.

#### Modelo B<sub>2</sub>: Operaciones de pasivo.

Tal y como operamos en el caso anterior, partiremos de un modelo que contempla todas las posibles relaciones indirectas sobre la rentabilidad -con soporte teórico/empírico- para proceder a su depuración en virtud de la estrategia de desarrollo del modelo. De nuevo, y para no resultar innecesariamente tedioso, mostraremos de forma conjunta los resultados de ajuste para el modelo inicial (B<sub>2</sub>) y el depurado (B<sub>21</sub>), los cuales se presentan en la figura 5.13.

Figura 5.13: Modelos estructurales B<sub>2</sub> y B<sub>21</sub> de efectos indirectos para operaciones de pasivo



De acuerdo con los resultados alcanzados en el test de multinormalidad, el método ADF parece el más apropiado para la estimación de los parámetros de los modelos considerados.

En la tabla 5.78 mostramos de forma conjunta las medidas de ajuste global de los modelos B<sub>2</sub> y B<sub>21</sub>. En virtud de éstas, observamos en ambos casos -teniendo en cuenta los valores de la Chi-cuadrado y su nivel significación- que existen diferencias significativas entre la matriz reproducida por los respectivos modelos y la matriz de datos inicial (ver anexo 3). No obstante, el resto de los indicadores -sobre todo, aquéllos que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y/o el número de parámetros a estimar (NCP, RGFI, RAGFI, IFI y CFI)-, señalan que el ajuste es aceptable en ambos casos. De cualquier forma, el modelo B<sub>21</sub> presenta indicadores de ajuste -fundamentalmente los de parsimonia- levemente mejores que el modelo B<sub>2</sub>.

Tabla 5.78: Medidas de ajuste global de los modelos B<sub>2</sub> y B<sub>21</sub>

Medidas absolutas de ajuste		Modelo B <sub>2</sub>	Modelo B <sub>21</sub>
Chi-cuadrado		96,677	96,821
Grados de libertad		33	34
Nivel de significación		0,000	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)		63,677	62,821
Goodness of Fit Index (GFI)		0,880	0,879
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)		0,943	0,944
Root Mean Square Residual (RMSR)		0,059	0,06
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)		0,146	0,142
Expected Cross-Validation Index (ECVI)		1,546	1,526
Medidas de ajuste incremental			
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)		0,799	0,805
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)		0,899	0,906
Normed Fit Index (NFI)		0,636	0,635
Incremental Fit Index (IFI)		0,726	0,517
Comparative Fit Index (CFI)		0,711	0,715
Medidas de ajuste de parsimonia			
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)		0,466	0,480
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)		0,528	0,544
Normed Chi-Square (CMIN/DF)		2,930	2,848

Los resultados del ajuste correspondientes al modelo de medida de la OM pueden considerarse buenos en los dos modelos considerados, tal y como se muestra en la tabla 5.79.

Tabla 5.79: Modelo de medida de la OM en los modelos estructurales B<sub>2</sub> y B<sub>21</sub>

Indicadores	Cargas factoriales		Coeficiente crítico		Cargas estandarizadas		R <sup>2</sup> : fiabilidad del indicador	
	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>
<i>Ancl</i>	1,000	1,000			0,823	0,819	0,677	0,672
<i>Accl</i>	0,791	0,803	14,563	15,290	0,819	0,821	0,671	0,674
<i>Anco</i>	0,545	0,542	7,082	7,070	0,522	0,519	0,272	0,269
<i>Acco</i>	0,958	0,971	13,096	13,317	0,803	0,807	0,645	0,652
<i>Anen</i>	1,143	1,159	12,120	12,614	0,813	0,817	0,661	0,668
<i>Acen</i>	0,950	0,950	11,893	11,840	0,733	0,732	0,538	0,536
<i>Coor</i>	1,282	1,286	17,469	17,622	0,908	0,908	0,825	0,824
OM	Fiabilidad del constructo (B <sub>2</sub> ) = 0,946; Varianza extraída (B <sub>2</sub> ) = 0,721 Fiabilidad del constructo (B <sub>21</sub> ) = 0,947; Varianza extraída (B <sub>21</sub> ) = 0,723							

Se observa que los coeficientes críticos de las cargas factoriales son todos superiores a 1,96, lo cual indica que éstas son significativas. Asimismo, salvo en el caso del indicador '*anco*', tanto las cargas estandarizadas como la fiabilidad individual presentan valores superiores al mínimo recomendado. En definitiva, se puede concluir que el constructo OM está bien medido en ambos modelos estructurales.

Respecto al propio modelo estructural, en la tabla 5.80 recogemos las medidas relativas a su ajuste, tanto para el modelo inicial B<sub>2</sub> como para el depurado B<sub>21</sub>.

Tabla 5.80: Modelos estructurales B<sub>2</sub> y B<sub>21</sub>

Relaciones	Cargas factoriales		Coeficiente crítico		Cargas estandarizadas	
	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>21</sub>
OM → RETEN	0,100	0,101	3,889	3,876	0,297	0,298
OM → CRECI	0,070	0,069	3,124	3,132	0,316	0,302
RETEN → CRECI	-0,037		-0,429		-0,056	
RETEN → RENTA	-0,016	-0,016	-4,683	-4,775	-0,362	-0,352
CRECI → RENTA	-0,014	-0,013	-2,160	-2,140	-0,210	-0,199

Siguiendo la estrategia de desarrollo de modelo, la depuración del B<sub>2</sub> -eliminando la relación no significativa entre RETEN y CRECI- permite arribar al B<sub>21</sub>, que se ajusta ligeramente mejor que el inicial. El análisis de las relaciones en el modelo depurado permite señalar que la orientación al mercado ejerce un efecto positivo y significativo sobre la retención de clientes y sobre el crecimiento de los depósitos. Por otra parte, la rentabilidad está afectada de forma significativa -aunque negativamente- por la retención de clientes y por el crecimiento de los depósitos. Este último efecto se antoja lógico, pues la captación de nuevos depósitos implica el pago de más intereses, operación que drena la rentabilidad de la firma. Sin embargo, el efecto de la retención sobre la rentabilidad tiene un signo contrario al hipotetizado, cuya explicación podría encontrarse en diferentes argumentos que expondremos más adelante.

### 5.3.3. COMPARACIÓN DE MODELOS ALTERNATIVOS.

El resultado del análisis anterior ha permitido seleccionar cuatro modelos -A<sub>11</sub>, A<sub>21</sub>, B<sub>11</sub> y B<sub>21</sub>-, concretamente dos para cada una de las alternativas planteadas. Llegado este punto, y de acuerdo con la metodología propuesta al comienzo de este epígrafe, seguiremos la estrategia de modelos competitivos, comparando los correspondientes a la alternativa A con los de la B, ya que nuestro objetivo se centra en estudiar y poner de manifiesto cómo se explica mejor la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad.



En este sentido, para establecer el símil entre las alternativas de modelización propuestas, nos apoyaremos en la tabla 5.81, que recoge las medidas de ajuste global para cada una de ellas.

Tabla 5.81: Medidas de ajuste global de los modelos  $A_{11}$ ,  $A_{21}$ ,  $B_{11}$  y  $B_{21}$

Medidas absolutas de ajuste	Operaciones de activo		Operaciones de pasivo	
	Efectos totales Modelo $A_{11}$	Efectos indirectos Modelo $B_{11}$	Efectos totales Modelo $A_{21}$	Efectos indirectos Modelo $B_{21}$
Chi-cuadrado	<b>103,883</b>	112,983	<b>86,696</b>	96,821
Grados de libertad	33	34	33	34
Nivel de significación	0,000	0,000	0,000	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)	<b>70,883</b>	78,983	<b>53,696</b>	62,821
Goodness of Fit Index (GFI)	<b>0,858</b>	0,846	<b>0,892</b>	0,879
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	<b>0,919</b>	0,908	<b>0,956</b>	0,944
Root Mean Square Residual (RMSR)	<b>0,075</b>	0,08	0,064	<b>0,06</b>
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	<b>0,154</b>	0,16	<b>0,134</b>	0,142
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	<b>1,625</b>	1,703	<b>1,436</b>	1,526
<b>Medidas de ajuste incremental</b>				
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	<b>0,764</b>	0,751	<b>0,820</b>	0,805
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	<b>0,860</b>	0,845	<b>0,923</b>	0,906
Normed Fit Index (NFI)	<b>0,678</b>	0,650	<b>0,673</b>	0,635
Incremental Fit Index (IFI)	<b>0,755</b>	0,726	<b>0,769</b>	0,517
Comparative Fit Index (CFI)	<b>0,974</b>	0,969	<b>0,756</b>	0,715
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>				
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	<b>0,497</b>	0,491	<b>0,494</b>	0,480
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,515	<b>0,523</b>	0,535	<b>0,544</b>
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	<b>3,148</b>	3,323	<b>2,627</b>	2,848

Nota. Los mejores valores de ajuste se encuentran en negrita.

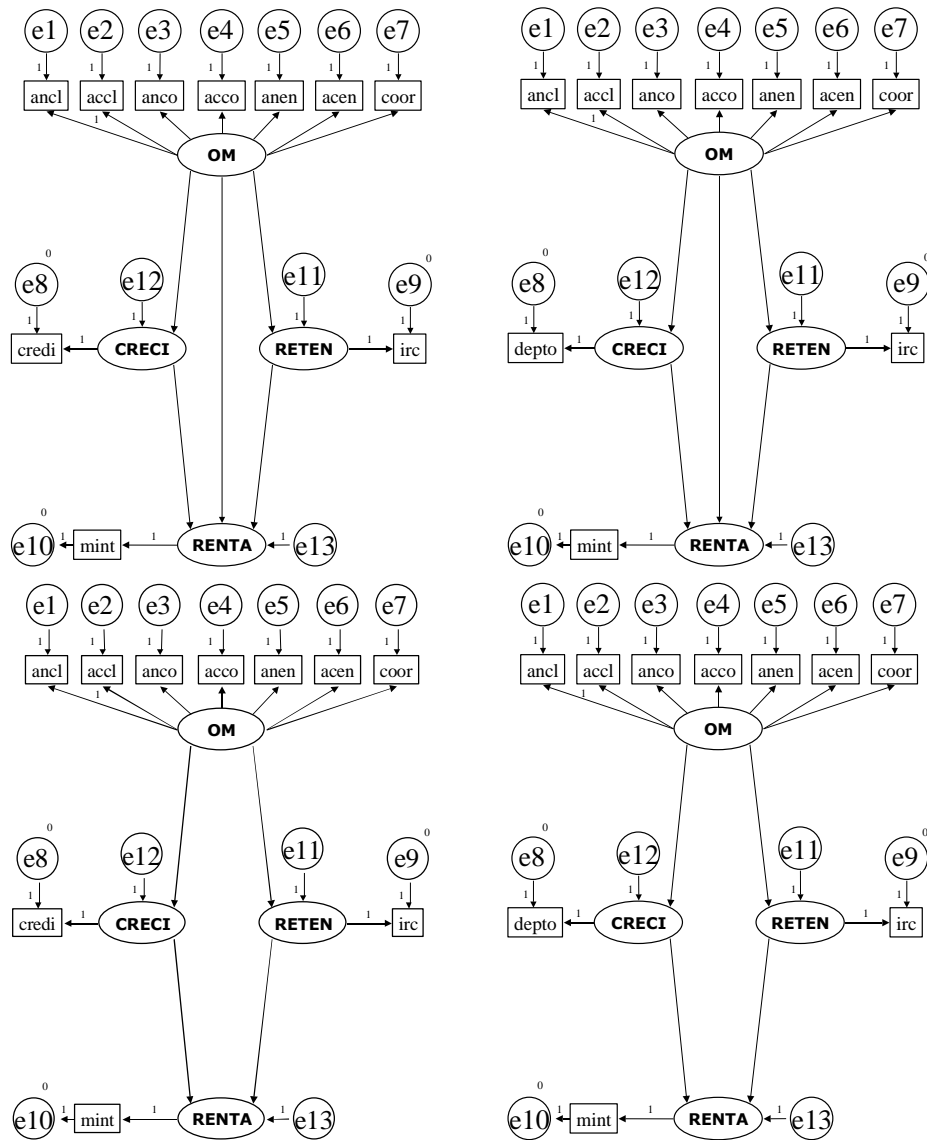
La visión de la tabla anterior sugiere que, tanto para las operaciones de activo como de pasivo, los modelos de efectos completos ( $A_{11}$  y  $A_{21}$ ) tienen un mejor ajuste que los respectivos modelos de efectos indirectos ( $B_{11}$  y  $B_{21}$ ). Y ello se manifiesta de ese modo porque, en efecto, todos los indicadores de ajuste, y especialmente los de parsimonia -que son los más útiles para comparar modelos-, muestran que en ambos tipos de operaciones, los modelos de efectos completos presentan mejores valores que los de efectos indirectos. Este resultado conduce a elegir la alternativa A como soporte para la contrastación de las hipótesis propuestas.

Y una primera consecuencia de este hecho radica en **que se confirma positivamente la hipótesis  $H_5$** , en la cual se afirmaba que el efecto de la orientación al mercado sobre la rentabilidad se manifiesta de forma directa e indirecta, a través de otras variables intermedias de resultados.

Asimismo, centrando nuestra atención en la alternativa seleccionada -modelos de efectos completos-, observamos también que comparando el modelo  $A_{11}$  y el  $A_{21}$ , resulta un ajuste mejor en este último, que precisamente recoge las operaciones de pasivo. Desde el punto de vista empírico, el hecho revela que la orientación al mercado seguida por las entidades analizadas ha tenido más efecto sobre la captación de depósitos que sobre la colocación de los créditos.

Sin embargo, la aceptación de la alternativa A -modelo de efectos directos e indirectos- para reflejar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad no implica el rechazo absoluto de la alternativa B -modelo de efectos indirectos-, ya que los modelos que se derivan de esta última pueden y deben ser utilizados, de forma complementaria, para interpretar y dar un sentido económico a las relaciones entre las variables contempladas. Por esta razón, en la figura 5.14 reproducimos los cuatro modelos considerados, indicando las cargas factoriales estandarizadas de las relaciones y, entre paréntesis, sus respectivos coeficientes críticos.

Figura 5.14: Modelos estructurales A<sub>11</sub>, A<sub>21</sub>, B<sub>11</sub> y B<sub>21</sub>



Tanto en el modelo A<sub>11</sub> -operaciones de activo- como en el A<sub>21</sub> -operaciones de pasivo-, la relación entre las variables OM y RETEN es positiva y significativa al 0,05 de significación (coeficientes críticos con valores superiores a 1,96). De esta forma, se puede considerar que la hipótesis H<sub>5.3</sub> se confirma positivamente. Es decir, se puede afirmar que la orientación al mercado ejerce efectos positivos sobre la retención de clientes. Sin embargo, en los dos modelos mencionados, la relación entre RETEN y RENTA tiene signo negativo, si bien no es significativa; de aquí que **no se contrasta positivamente la hipótesis H<sub>5.5</sub>** y, por tanto, no se confirma el argumento teórico relativo a la vinculación positiva que debe existir entre la retención de clientes y la

rentabilidad de la firma. La justificación de este resultado, anómalo con la teoría, podría encontrarse a nuestro juicio en los siguientes argumentos:

1. La debilidad del indicador de retención empleado, que presenta limitaciones considerables, ya que no tiene en cuenta los clientes perdidos ni el nivel de recursos aportados por los nuevos clientes. Estas carencias se deben a que en España, en el ámbito del sector bancario, no existe -o al menos, no conocemos- datos registrados y publicados sobre la tasa de pérdida de clientes.
2. Siguiendo la apreciación de Storbacka *et al.* (1995), la relación entre retención y rentabilidad podría haber sido más intensa si la banca hubiera considerado únicamente los segmentos de clientes identificados como más adecuados para las prácticas de marketing relacional, frente al hecho de dirigirse a un mercado de masas como creemos que ha venido haciendo; de este modo, se ha enfocado a clientes que proporcionan muy poca rentabilidad a la firma y con los que se mantiene una relación prolongada.

Para profundizar en la interpretación de las relaciones de la variable RETEN con OM y RENTA respectivamente, podemos apoyarnos -de forma complementaria- en los modelos B<sub>11</sub> y B<sub>21</sub>. En ambos casos, al eliminar la relación directa entre OM y RENTA, el efecto de aquélla sobre ésta se manifiesta en parte a través de la variable RETEN. Y también en los dos casos, la relación entre OM y RETEN se hace más intensa (coeficiente crítico más elevado). La consideración adicional de este nuevo hecho permite obtener una importante conclusión: **la orientación al mercado es un antecedente de la retención de clientes**. Es decir, la retención de clientes se vería favorecida con una adecuada orientación al mercado.

En todos los modelos estructurales que hemos estimado se ha puesto de manifiesto la falta de significación de la relación entre las variables RETEN y CRECI. Esto implica que **la hipótesis H<sub>5.4</sub> tiene una contrastación negativa**, pues nuestra investigación no da soporte empírico a la relación entre la retención de clientes (dimensión ‘eficacia marketing/ventas’) y el crecimiento de las ventas (dimensión ‘crecimiento/cuota de mercado’). Diferentes argumentos podrían, a nuestro entender,

justificar esta contrastación negativa. Por una parte, y como sugieren Storbacka, Strandvik y Grönroos (1995), para que la retención de clientes tenga un efecto positivo sobre el crecimiento de las ventas es necesario que la firma, previamente, segmente el mercado y actúe sobre los grupos de clientes elegidos -clientes fieles-, cuyo comportamiento de lealtad les llevará a incrementar su relación con la empresa. En nuestro caso, esto no ocurre, pues creemos que la banca se está dirigiendo a un mercado masivo donde no se distingue entre clientes fieles y no fieles. De otro lado, debemos destacar la escasa finura del indicador de retención que hemos utilizado, ya que no contempla la pérdida de clientes como uno de sus componentes básicos.

La observación de las medidas de ajuste estructural de los modelos  $A_{11}$  y  $A_{21}$  evidencia la falta de significación en la relación entre las variables OM y CRECI (en operaciones de activo y de pasivo, respectivamente). Este hecho debe llevarnos de forma contundente a proclamar **la contrastación negativa de la hipótesis H<sub>5.2</sub>**. En efecto, si detenemos nuestro análisis en los modelos de efectos indirectos ( $B_{11}$  y  $B_{21}$ ) que eliminan la relación directa entre OM y RENTA, se pone de manifiesto la incidencia significativa de la orientación al mercado sobre el crecimiento de las ventas -en el caso de las operaciones de pasivo-, aunque no para el crecimiento de los créditos. Ello evidencia, tal y como hemos señalado, que los bancos y cajas de ahorros orientados al mercado han puesto más énfasis en la captación de depósitos que en la colocación de créditos.

Tomando como soporte nuevamente los modelos estructurales  $A_{11}$  y  $A_{21}$ , y atendiendo al análisis de la relación entre las variables CRECI y RENTA, se observa que en el caso de las operaciones de pasivo, dicha relación es negativa aunque no significativa. Por contra, en el supuesto de las operaciones de activo, la relación es positiva y el coeficiente crítico toma un valor cercano a 1,96. En este sentido, podemos considerar la propuesta de Levy (1997), quien afirma que cuando el coeficiente crítico (CR) de la carga factorial -relativa a la relación entre dos variables- es superior a la unidad, puede entenderse que dicha relación es relativamente significativa. No obstante, para profundizar en el análisis e interpretación de esta relación, recurriremos de nuevo al auxilio de los modelos de efectos indirectos  $B_{11}$  y  $B_{21}$ . Así, es posible observar que en ambos casos los coeficientes críticos toman -en términos absolutos- valores superiores a 1,96, y ello indica que en los dos casos considerados la relación se torna significativa.

Pero es necesario añadir que mientras el incremento de los créditos contribuye de forma positiva a la rentabilidad, el aumento de los depósitos se hace a costa de ésta. A la luz de estos argumentos, podemos considerar que **la hipótesis H<sub>5.6</sub> tiene una contrastación positiva, aunque de una forma mas laxa que las anteriores.**

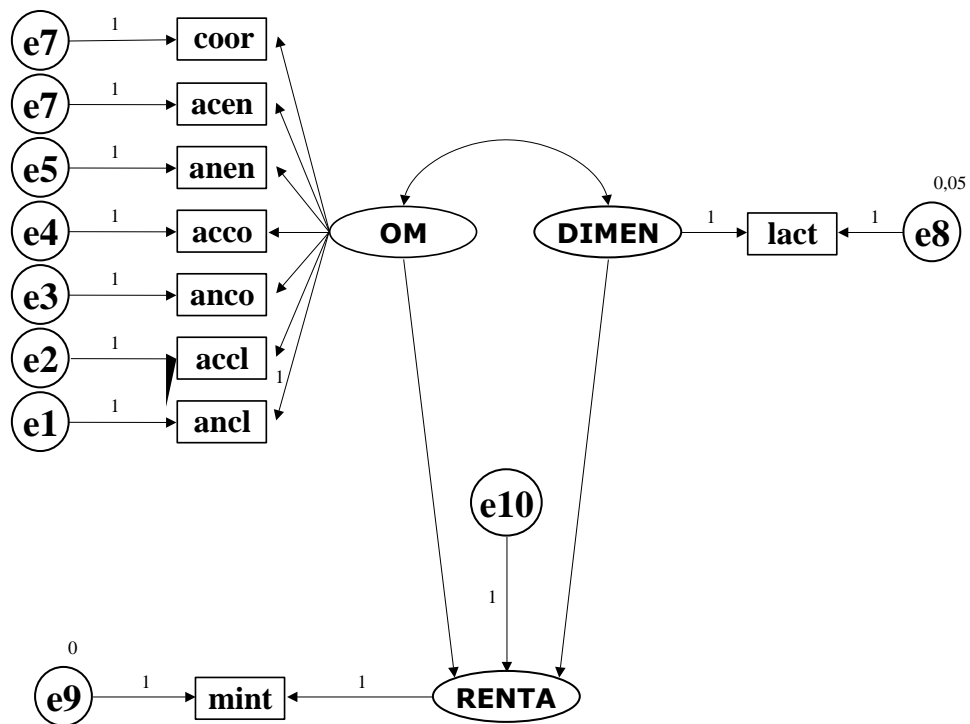
Por último, la relación directa entre las variables OM y RENTA es significativa en los dos modelos considerados -operaciones de activo y de pasivo-, pero presenta signo negativo, que es contrario al hipotetizado. En virtud de este dato, debemos considerar que **la hipótesis H<sub>5.1</sub> no encuentra soporte empírico en nuestra investigación.** Dicho resultado, similar al obtenido en otras investigaciones (Diamantopoulus y Hart, 1993; Greenley, 1995a y 1995b; Varela *et al.*, 1996), no implica el rechazo de la teoría que afirma la vinculación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad. Pensamos que este resultado anómalo puede encontrar explicación en los siguientes argumentos:

1. La fuerte inversión realizada por la banca española para orientarse al mercado está ejerciendo, a corto plazo, una presión negativa sobre la rentabilidad. No obstante, a medio y largo plazo, los efectos deben ser positivos. En la medida en que nuestra investigación es de corte transversal, estamos midiendo el efecto inmediato que la orientación al mercado tiene sobre la rentabilidad. Sería necesario un enfoque longitudinal que permitiera conocer y analizar los efectos en un plazo más dilatado.
2. En el período de análisis que hemos considerado (1993-1997), el sector bancario español ha sufrido una profunda transformación y los procesos de desregularización y liberalización que han tenido lugar han incrementado la intensidad competitiva. Todo ello, unido a un comportamiento cada vez más exigente de los clientes, ha provocado una reducción notable de los márgenes. Precisamente, por esta razón, la banca percibe en la orientación al mercado aquel enfoque de gestión más apropiado para afrontar el nuevo entorno competitivo, cuyas consecuencias deberán materializarse en la rentabilidad de los próximos años.

### 5.3.4. ORIENTACIÓN AL MERCADO, RENTABILIDAD Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA.

Nuestra intención en este apartado se centra en estudiar el efecto moderador de la dimensión de la firma sobre la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la misma. Para ello, proponemos el modelo estructural que se representa en la figura 5.15 y que denominaremos ‘modelo C’.

Figura 5.15: Modelo estructural relativo al efecto moderador de la dimensión



El hecho de no haber recogido en el modelo propuesto las variables intermedias de resultados obedece a una razón práctica. En efecto, dado que el número de observaciones es reducido (92), la consideración conjunta de todas las variables hace difícil la estimación de los parámetros y puede afectar a la bondad del ajuste. Por ello, hemos preferido limitar nuestra atención al análisis de las relaciones entre las variables OM, RENTA y DIMEN.

Al igual que anteriores ocasiones, el primer paso de nuestro análisis se materializa en la realización del test de multinormalidad -que se muestra en la tabla 5.82-, con objeto de determinar el método más adecuado de estimación de parámetros.

Tabla 5.82: Test de normalidad multivariante para el modelo C

<b>Variabes observadas</b>	<b>Asimetría valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>	<b>Curtosis valor z</b>	<b>Coficiente crítico</b>
<i>Ancl</i>	-0,100	-0,393	-0,585	-1,146
<i>Accl</i>	-0,112	-0,440	-0,371	-0,727
<i>Anco</i>	-0,482	-1,886	0,476	0,933
<i>Acco</i>	-0,235	-0,922	-0,880	-1,723
<i>Anen</i>	-0,189	-0,740	-0,497	-0,972
<i>Acen</i>	-0,056	-0,219	-0,909	-1,779
<i>Coor</i>	-0,155	-0,605	-0,781	-1,529
<i>Lact</i>	0,069	0,271	0,387	0,759
<i>Mint</i>	-0,101	-0,397	-0,553	-1,083
<b>Multivariante</b>			<b>4,086</b>	<b>1,393</b>

Como el coeficiente crítico del valor de z de curtosis es 1,393 (inferior a 2,56), la distribución analizada puede ser considerada multinormal y, por tanto, el método ML parece el más adecuado para la estimación de los parámetros del modelo, cuyas medidas de ajuste se recogen en la tabla 5.83.

Tabla 5.83: Medidas de ajuste global del modelo C

<b>Medidas absolutas de ajuste</b>	<b>Modelo C</b>
Chi-cuadrado	43,825
Grados de libertad	26
Nivel de significación	0,016
Noncentrality Parameter (NCP)	17,825
Goodness of Fit Index (GFI)	0,905
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,962
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,029
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,087
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,899
<b>Medidas de ajuste incremental</b>	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,836
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,933
Normed Fit Index (NFI)	0,883
Incremental Fit Index (IFI)	0,949
Comparative Fit Index (CFI)	0,947
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,638
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,523
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1,686

Los valores de la Chi-cuadrado y su grado de significación sugieren la existencia de diferencias significativas entre la matriz de correlaciones de los datos iniciales (ver anexo 3) y la reproducida por el modelo. No obstante, si se tienen en cuenta el resto de medidas de ajuste -sobre todo, los indicadores que corrigen el efecto del número de



observaciones y de los parámetros a estimar-, podemos considerar que el ajuste es aceptable, tanto a nivel absoluto como en el aspecto incremental y de parsimonia.

De otro lado, en la tabla 5.84 recogemos los indicadores que señalan la bondad del ajuste del modelo de medida relativo a la variable OM, el cual representa al constructo ‘orientación al mercado’.

Tabla 5.84. Modelo de medida de la OM en el modelo C

Indicadores	Cargas factoriales	Coficiente crítico	Cargas estandarizadas	R <sup>2</sup> : fiabilidad del indicador
<i>ancl</i>	1,000		0,842	0,709
<i>accl</i>	0,819	8,861	0,802	0,643
<i>anco</i>	0,657	5,584	0,563	0,317
<i>acco</i>	0,869	7,476	0,709	0,503
<i>anen</i>	0,850	6,802	0,660	0,435
<i>acen</i>	0,932	7,642	0,721	0,519
<i>coor</i>	1,153	8,351	0,769	0,591
OM	Fiabilidad del constructo = 0,918; Varianza extraída = 0,620			

Como se puede contemplar, los coeficientes críticos de la cargas factoriales son todos significativos (superiores a 1,96) y, salvo para el caso de los indicadores ‘anco’ y ‘anen’, tanto las cargas estandarizadas como la fiabilidad individual muestran que los indicadores empleados miden adecuadamente la variable OM. Por otra parte, los valores relativos a la fiabilidad del constructo y a la varianza extraída de éste, apuntan igualmente en la misma dirección.

En cuanto al modelo estructural, la tabla 5.85 recoge las medidas relativas a la fiabilidad de las relaciones contempladas. Así, la orientación al mercado y la dimensión de la firma tienen una covarianza significativa (coeficiente crítico 3,317) y positiva, lo que pone de manifiesto **la contrastación positiva de la hipótesis H<sub>2</sub>**. La fuerte correlación entre estas variables (0,401) hace pensar que las instituciones financieras de más tamaño son las que han invertido mayor esfuerzo en orientarse al mercado, tal y como habíamos sugerido.

Tabla 5.85: Modelo estructural C

Relaciones	Carga factorial	Coefficiente crítico	Carga estandarizada
OM → RENTA	0,000	0,251	0,027
DIMEN → RENTA	-0,009	-4,632	-0,474
OM ↔ DIMEN	Covar.: 0,158	3,317	Correlac.: 0,401

Sin embargo, el resto de las relaciones muestra un comportamiento inverso al hipotetizado. De esta forma, y contrariamente a lo acontecido en anteriores modelos estructurales, la orientación al mercado no ejerce un efecto significativo sobre la rentabilidad, pues el coeficiente crítico relativo de esa relación (OM → RENTA) es inferior a 1,96; al mismo tiempo, llama la atención que esta relación se torne positiva, cuando en los modelos precedentes era claramente negativa. El fenómeno puede explicarse si concentramos nuestra atención en la relación entre dimensión y rentabilidad (DIMEN → RENTA), la cual se muestra estadísticamente significativa pero de signo negativo. Aunque este hecho supone **la contrastación negativa de la hipótesis H<sub>6</sub>**, el resultado es consistente con el obtenido en otras investigaciones empíricas sobre el rendimiento en las entidades financieras españolas (Más, 1996 y 1997).

Aunque en el epígrafe 6.2 expondremos los argumentos que justifican dicho resultado anómalo con la teoría, podemos anticipar que tales consideraciones hacen referencia a las características singulares del sector en el intervalo de tiempo contemplado en el estudio.

Así, por una parte, puede entenderse que las empresas de mayor tamaño son las que han comprendido la necesidad de orientarse al mercado para afrontar el nuevo escenario competitivo. El gran esfuerzo realizado en ese sentido, junto al recorte de los márgenes de intermediación que se ha manifestado de forma intensa en el horizonte estudiado, puede explicar el signo negativo.

Por otro lado, es necesario considerar igualmente que en los modelos A<sub>11</sub> y A<sub>21</sub> no se contempla la variable dimensión, de donde se desprende que el efecto de ésta sobre la rentabilidad se manifiesta a través de la orientación al mercado -con la que posee una fuerte asociación-, encontrando en este argumento otra razón que justificaría el signo negativo de la relación entre OM y rentabilidad.

## **5.4. LA ESTRATEGIA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

En el capítulo III, hemos afirmado que la orientación al mercado constituye un recurso intangible (del aprendizaje organizativo) de la empresa, el cual puede dar lugar a una ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja es explotada a través de la estrategia de la firma, que se ve impregnada por la orientación al mercado. Para contrastar la hipótesis relativa a dicha idea, debemos probar que la OM es un rasgo distintivo que caracteriza y conforma la estrategia de la empresa. En este sentido, nuestro análisis se orientará, en primer lugar, a identificar los grupos estratégicos que resumen la variedad de estrategias en el sector de la banca comercial en España, tratando asimismo de describir los rasgos que caracterizan el enfoque estratégico de cada uno de esos grupos. En segundo término, trataremos de probar que existen diferencias significativas en el grado de orientación al mercado de los grupos identificados y, al mismo tiempo, que la OM es una variable estratégica relevante en la constitución de los grupos detectados.

### **5.4.1. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.**

“Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria puede tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Sin embargo, por lo general existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial” (Porter, 1982, p.148). Así pues, la identificación de los grupos estratégicos existentes en un sector permite caracterizar las estrategias relevantes que se desarrollan en el mismo.

El concepto de grupo estratégico se fue gestando a partir de los estudios realizados, casi simultáneamente, en las Universidades de Harvard (Caves, Porter) y Purdue (Hatten, Cooper, Schendel). El grupo se concibe como una construcción intermedia entre la industria como un todo y la empresa individual, y se propone como una explicación de las diferencias permanentes de rentabilidad entre las firmas de un determinado sector; diferencias que resultaban evidentes en las investigaciones empíricas y en la simple observación de la realidad. De esta forma, el paradigma clásico de la Economía Industrial (Estructura-Conducta-Resultados) podía seguir explicando las

diferencias de rentabilidad entre las empresas, no sólo en función del grado de atractivo del sector, sino también de la estructura del grupo estratégico al que pertenece la empresa.

Esta explicación de las diferencias de rentabilidad entre firmas se fundamenta en el concepto de ‘barreras a la movilidad’, que surge en el contexto del análisis de grupos estratégicos como una generalización de las barreras de entrada. Las barreras a la movilidad protegen a las empresas que pertenecen al grupo de más alta rentabilidad del ingreso -real o potencial- de compañías procedentes de otros grupos de la misma industria o del exterior del sector. Como señalan Caves y Porter (1977, p.250), “las barreras a la movilidad entre grupos tienen los mismos rasgos estructurales que dificultan la entrada a un grupo determinado desde el exterior del sector”.

Las ideas sobre grupos estratégicos y barreras a la movilidad fueron popularizadas por el primero de los conocidos libros de M.E. Porter, *Estrategia Competitiva*. Los años 80 contemplaron un crecimiento exponencial de los estudios dirigidos a identificar los grupos estratégicos en un sector industrial, proporcionando valiosas conclusiones tanto para el campo de la Dirección Estratégica como para la disciplina de la Organización Industrial. Algunos autores han llevado a cabo recopilaciones de las numerosas investigaciones realizadas y de los resultados más relevantes (McGee y Thomas, 1986; Thomas y Venkatraman, 1988). No obstante, el propósito que nos guía en este epígrafe no consiste en examinar la variedad de enfoques empleados en el análisis de los grupos estratégicos, sino, una vez expuesto el concepto, centrarnos en dos cuestiones relevantes para el objetivo de nuestro estudio: la utilidad del análisis de grupos estratégicos y la identificación de los grupos existentes en un sector industrial.

A pesar del gran impacto que el análisis de grupos estratégicos ha tenido en la investigación y práctica directiva, desde finales de la década de los 80 su utilidad viene siendo cuestionada. La crítica principal se ha basado en los resultados poco concluyentes acerca de las diferencias de rentabilidad entre los grupos de un sector (McGee y Thomas, 1992), que constituía una deducción fundamental de la teoría de grupos estratégicos y barreras a la movilidad. En este sentido, Barney y Hoskisson (1990) indican que ni la existencia de los grupos ni su relación con la rentabilidad han sido demostradas empíricamente de manera concluyente, sugiriendo que el concepto de

grupo estratégico debería abandonarse. En una línea similar, Thomas y Venkatraman (1988) han recomendado que la investigación debería reorientarse hacia el análisis de los recursos de las empresas tomadas de manera individual.

No obstante, otros autores han defendido la utilidad del análisis de grupos estratégicos (Cool, Dierickx y Martens, 1994) o han señalado las condiciones necesarias para que los grupos pudieran ser empleados como instrumento predictivo (Wiggins y Ruefli, 1995). Independientemente de la capacidad de los grupos para predecir la rentabilidad de las empresas de un sector, Grant (1996) subraya el valor de los grupos estratégicos como instrumento descriptivo, en la medida que este análisis “puede contribuir al entendimiento de la estructura dinámica competitiva y evolución de un sector, así como de los aspectos de la dirección estratégica propios del mismo” (p.135). Esta consideración de los grupos estratégicos ha sido apoyada por los estudios empíricos basados en la teoría cognitiva (Reger y Huff, 1993), que pusieron de manifiesto la semejanza de percepciones de los directivos de las empresas que pertenecían al mismo grupo estratégico.

Teniendo en cuenta el objetivo de nuestro estudio, estos argumentos justifican plenamente la utilización del análisis de grupos estratégicos para caracterizar las estrategias desarrolladas en el sector analizado, y probar que la orientación al mercado es un rasgo distintivo de las mismas; justificación que se ve reforzada si tenemos presente que la investigación de Reger y Huff (1993) fue realizada en el sector de las entidades bancarias.

Respecto a la cuestión empírica de la identificación, la definición de grupo estratégico como el conjunto de empresas que persiguen estrategias competitivas similares es ambigua en un doble sentido (González, 2000). Por un lado, es necesario establecer cuáles son las variables estratégicas relevantes a la hora de definir la pertenencia a un grupo. Por otro, es preciso formular juicios de valor sobre cuándo dos estrategias se consideran similares y cuándo no. En este sentido, y frente a la postura extrema de la homogeneidad entre las empresas que se incluyen dentro de un mismo grupo, parece imponerse el criterio formulado por Cool, Dierickx y Martens (1994, p. 222) de que “no es necesario asumir que los miembros de un grupo son clones... sino que son suficientemente similares”. En suma, el problema básico de los estudios

empíricos que tratan de identificar los grupos estratégicos existentes en un sector estriba en establecer criterios adecuados de agrupación de las empresas en función de sus posiciones relativas dentro del espacio estratégico (González, 2000).

A la hora de fijar esos criterios de agrupación, es posible seguir dos caminos: el enfoque de las taxonomías y el de las tipologías (Miller, 1996). El primero adopta una orientación claramente empírica, pues trata de identificar los grupos estratégicos a partir de una serie de variables o dimensiones seleccionadas, determinando los valores de esas variables para las empresas de la muestra y obteniendo agrupaciones homogéneas mediante alguna de las técnicas *cluster* disponibles en las aplicaciones informáticas. Por su parte, la tipología parte de una deducción teórica, es decir, el establecimiento de una serie de tipos estratégicos o estrategias genéricas que podrían encontrarse en un sector y la asignación posterior de las empresas a uno u otro tipo en función de los criterios que permiten caracterizar cada estrategia genérica.

Como puede comprobarse, la diferencia entre una taxonomía y una tipología radica en el procedimiento empleado para su elaboración: aproximación empírica inductiva *versus* aproximación teórica deductiva (González, 2000). Las tipologías estratégicas más conocidas y utilizadas en los estudios empíricos son las propuestas por Porter (1982) y por Miles y Snow (1978). No obstante, a pesar de la amplia aceptación de esas tipologías, la mayoría de estudios sobre grupos estratégicos utilizan un enfoque empírico para identificar los grupos existentes en un sector industrial, constituyendo taxonomías estratégicas. Como indica Miller (1996), el uso apropiado de las taxonomías exige la identificación de las configuraciones que emergen del análisis estadístico realizado para llegar a entender cómo las diversas variables que definen la estrategia se relacionan entre sí, constituyendo un todo integrado que permita comprender porqué una empresa adopta una determinada estrategia.

El sector de las entidades financieras ha constituido un campo de estudio frecuente en las investigaciones sobre grupos estratégicos. Los trabajos de Ramsler (1982), Hayes, Spence y Marks (1983), Amel y Rhoades (1988), Rudolph y Topping (1991) y el ya mencionado de Reger y Huff (1993), constituyen una pequeña muestra de la ingente cantidad de estudios sobre grupos realizados en el sector bancario fuera de nuestro país. En el ámbito español, se han identificado grupos estratégicos en la banca

privada (Azofra y Fuente, 1987; Azofra *et al.*, 1990; Más, 1996 y 1997; Céspedes, 1996), las cajas de ahorros (Lagares, 1991; Más y Gómez, 1991; Martínez Vilches, 1992) o considerando ambos sectores conjuntamente (Gual y Vives, 1991; Espitia, Polo y Salas, 1991).

Enlazando con los comentarios precedentes, las investigaciones españolas reseñadas pueden clasificarse según utilicen tipologías o taxonomías para la identificación de los grupos estratégicos. Así, algunos estudios -los menos- consideran categorías a priori de las entidades financieras (Gual y Vives, 1991; Espitia, Polo y Salas, 1991; Lagares, 1991), empleando como criterios para el establecimiento de los tipos estratégicos dimensiones tales como el ámbito geográfico de actuación o el desarrollo de una banca al por mayor o al por menor. El resto de estudios deducen la existencia de grupos estratégicos aplicando métodos multivariantes, fundamentalmente el análisis *cluster*. Para ello, consideran un conjunto de variables -normalmente bastante amplio- que se estiman relevantes para la identificación de los grupos.

En la medida que no existen trabajos, al menos en nuestro conocimiento, que hayan considerado la inclusión de la orientación al mercado como una dimensión más de los tipos estratégicos generalmente utilizados, y teniendo en cuenta tanto la finalidad de nuestro trabajo como la corriente dominante en las investigaciones sobre grupos estratégicos, hemos decidido emplear la aproximación de la taxonomía. Según este enfoque, trataremos de identificar los grupos estratégicos existentes en el sector de las entidades financieras en España siguiendo una orientación empírica. El método a seguir, así como el análisis de la coherencia de los resultados, se apoyarán en algunos de los principales estudios que sobre el tema se han realizado en nuestro país.

En consecuencia, de acuerdo con el objetivo que pretendemos alcanzar en esta parte de la investigación, y siguiendo el esquema propuesto por Más (1996), la metodología que vamos a emplear marca las etapas que debemos cubrir:

1. Agrupar las entidades financieras en grupos estratégicos utilizando para ello el análisis *cluster*.

2. Describir las características de los grupos identificados para tipificar la estrategia de cada uno de ellos. A este respecto, y para las variables que caracterizan la estrategia, analizaremos las diferencias entre las medias de los grupos y la media de la población total.

3. Tratar de demostrar que existen diferencias significativas en el grado de orientación al mercado y en los resultados entre los grupos identificados, para lo cual realizaremos un *anova*.

4. Poner de manifiesto que la orientación al mercado -y sus componentes- es una variable relevante de la estrategia. En este sentido, emplearemos el análisis discriminante en los grupos estratégicos constituidos.

Antes de comenzar nuestro análisis, debemos efectuar una advertencia respecto al tratamiento de la OM. La metodología que acabamos de describir nos fuerza a considerarla como una variable observada, que tomará un valor concreto y singular para cada una de las entidades financieras. Para ello, y de acuerdo con los resultados alcanzados en el modelo de medida que hemos validado en el epígrafe 5.2.1, el grado de OM de cada entidad será estimado por la media simple de los siete componentes que lo integran.

#### 5.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Una cuestión básica en la identificación de los grupos estratégicos de un sector es la elección de las variables o dimensiones estratégicas a observar en las empresas de la muestra o población. A causa de sus raíces en la Economía Industrial, la determinación de los grupos estratégicos se ha basado, tradicionalmente, en variables que permitían definir el posicionamiento de la empresa en el mercado. No obstante, la progresiva influencia de la teoría basada en los recursos ha hecho bascular el péndulo de la atención desde el exterior hacia el interior de la empresa (Hoskisson *et al.*, 1999), de tal forma que, “actualmente, existe un amplio acuerdo en que las dimensiones estratégicas fundamentales para discriminar entre empresas en orden a grupos están relacionadas con compromisos de alcance y recursos de los negocios de las mismas” (Más, 1996, p.24). Así pues, cada vez más autores sugieren que la identificación de los grupos estratégicos debería apoyarse tanto sobre la base del posicionamiento competitivo de la



empresa como de su dotación de recursos y capacidades (Cool y Schendel, 1988; Mehra, 1996).

Conforme a esta orientación, y tal y como podemos observar en la tabla 5.86, en nuestro estudio seleccionamos un conjunto de variables que pueden ser agrupadas en cuatro categorías: especialización productiva, estructura operativa, innovación tecnológica y dimensión. La primera y la última coinciden con las propuestas por Más (1996) y comprenden variables cuyos valores son extraídos directamente del balance y cuenta de resultados de las sociedades. El uso de este tipo de información contable se justifica por tres razones principales (Céspedes, 1996). En primer lugar, las decisiones estratégicas de las empresas se plasman en su estructura económico-financiera, recogida en los estados financieros de la entidad. En segundo término, los activos y pasivos financieros reflejan el grado de aversión al riesgo de la entidad, el tipo de negocio que quiere desarrollar, su estrategia de aproximación al cliente, etc. En tercer lugar, como pusieron de manifiesto Reger y Huff (1993), los directivos perciben las similitudes y diferencias entre competidores en función de sus informes financieros y estas percepciones inciden en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Tabla 5.86: Variables que caracterizan la estrategia

<b>VARIABLES</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>TRANSFORMACIÓN</b>
<b>Especialización Productiva</b>		
Tesorería/Invers. Financ.	EP <sub>1</sub>	Valores observados
Créditos/Invers. Financ.	EP <sub>2</sub>	Valores observados
Cartera Val./Invers. Financ.	EP <sub>3</sub>	Valores observados
Ctas. Ahorro/Rec. Ajenos	EP <sub>4</sub>	Valores observados
C. Ah. Plazo/Rec. Ajenos	EP <sub>5</sub>	Valores observados
Otras ctas./Rec. Ajenos	EP <sub>6</sub>	Valores observados
Intermed. Financ./Pasivo	EP <sub>7</sub>	Valores observados
<b>Estructura Operativa</b>		
Nº de cajeros	EO <sub>1</sub>	Valores observados
Nº de empleados	EO <sub>2</sub>	Valores observados
Nº empleados/Oficina	EO <sub>3</sub>	Valores observados
Depósitos/Oficina	EO <sub>4</sub>	Valores tipificados
<b>Innovación Tecnológica</b>		
Cajeros/Oficina	IT <sub>1</sub>	Valores observados
Nº tarjetas/Cajeros	IT <sub>2</sub>	Valores tipificados
Nº tarjetas/Depósitos	IT <sub>3</sub>	Valores observados
<b>Dimensión</b>		
Activo total	D <sub>1</sub>	Valores tipificados

Como apunta Más (1996), la mayoría de los estudios sobre el sistema bancario español agrupa las entidades en función de la estrategia producto/mercado de las

mismas, lo que refleja de forma consistente que se trata de una variable clave del sector. En consecuencia, la categoría de variables ‘especialización productiva’ -configurada a partir de partidas de activo y pasivo del balance- trata de mostrar los distintos productos/servicios ofrecidos por las entidades financieras.

La segunda variable que hemos tomado del trabajo de Más (1996) es el tamaño. Según este autor, la dimensión de la entidad es un factor importante de competencia en el sector bancario, y ello por una serie de razones, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- El tamaño influye en la posibilidad de establecer relaciones con la clientela, permitiendo asimismo una mejor diversificación de la cartera de créditos y recursos.
- Las entidades de gran dimensión se encuentran en mejor posición para acometer operaciones selectivas de crédito, caracterizadas simultáneamente por un elevado riesgo y rentabilidad.
- La dimensión también puede condicionar la posibilidad de acceso a determinados segmentos del mercado, como pueden ser las grandes empresas.
- El tamaño constituye un criterio habitual de clasificación de las entidades financieras, aunque no se considera una variable de decisión por la dirección a corto y medio plazo.

Junto a estas dos categorías, en nuestro estudio utilizaremos otras tantas que tratan de recoger aspectos relativos a determinados recursos y capacidades de las empresas; variables que han sido empleadas con frecuencia en los estudios sobre grupos estratégicos. La estructura operativa trata de ser un indicador aproximado del grado de eficiencia de las entidades financieras, medida a través de la relación entre aquellas variables que determinan el funcionamiento del negocio bancario en el momento actual: empleados, oficinas y cajeros.

Finalmente, en la cuarta categoría, se recogen un conjunto de variables que intentan reflejar el nivel de innovación tecnológica de la entidad. Esta dimensión ha sido incluida tradicionalmente en los estudios sobre grupos estratégicos (McGee y Thomas, 1986), normalmente utilizando como indicador para medirla los gastos en I+D. En el caso que nos ocupa, tal medida carece de sentido dado que el esfuerzo innovador de las entidades financieras no se traduce, ni tiene su origen, en una inversión en I+D. Por esta razón, se han seleccionado dos indicadores que habitualmente reflejan, y se emplean, para expresar el nivel de modernidad tecnológica de una entidad financiera (Barroso, 1996): los cajeros automáticos y las tarjetas disponibles por los clientes de la entidad.

Como ya indicamos en el capítulo anterior cuando analizábamos el trabajo de campo, los datos para estas variables han sido tomados de los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas, en las ediciones correspondientes al ejercicio 1997. En la tabla anterior (5.86), se ha hecho notar que para evitar problemas de escalas, debido a la amplitud de algunas de ellas, las variables EO4, IT2 y D1 han sido tipificadas.

Empleando como criterios de clasificación las variables contenidas en dicha tabla, hemos realizado un análisis *cluster* a la población estudiada. La aplicación de este método se ha llevado a cabo mediante el algoritmo jerárquico de *Ward*, de acuerdo con las recomendaciones de Lewis y Thomas (1990).

La observación del dendograma, representado en la figura 5.16, permite afirmar que la clasificación en tres grupos es la más razonable.

En efecto, en la parte baja del gráfico -y para un nivel próximo a diez en la escala de distancia- se identifican dos grupos, uno compuesto por siete entidades y otro por doce. De acuerdo con la distancia que los separa, podemos considerar que entre estos dos grupos no existen fuertes diferencias. Sin embargo, esos mismos grupos se unen a un tercero formado por el resto de las entidades, pero lo hacen en el máximo nivel de distancia de la escala, lo cual indica la fuerte diferencia que existe entre ellos. Por otra parte, si tratamos de buscar una solución con más grupos, observamos que las distancias entre los mismos se sitúan en el intervalo  $\{0, 5\}$  de la escala, lo que supone la obtención

de grupos poco diferenciados. Así pues, la clasificación más adecuada es la de tres grupos, el primero formado por 73 entidades, el segundo por 7 y el tercero por 12.

Tabla 5.87: Grupos estratégicos en la banca comercial española

Grupo 1		Grupo 2	Grupo 3
CA Mediterráneo	CA Baleares	B. Catalana	La Caixa
CA Avila	CA Canarias	Credit Lyonnais	Caja Madrid
CA Badajoz	CA Pamplona	B. Crédito Balear	Banesto
CA Cataluña	CA Pollensa	B. Extremadura	BBV
CA Burgos	CA Pontevedra	B. Galicia	B. de Santander
CA Mpal. Burgos	CA Sabadell	Bancofar	BCH
CA Extremadura	CA Gral. Canarias	B. del Comercio	Caja Postal
CA Santander y Cantabr.	CA Carlet	B. Gallego	
Cajasur	CA España de Inver.	B. Guipuzcoano	
CA Castilla-La Mancha	CA El Monte	B. Herrero	
CA Gerona	CA San Fernando	B. Hipotecario	
CA Granada	CA Tarragona	B. Jover	
CA Guadalajara	CA Tarrasa	B. Mapfre	
CA Jaén	Bancaja	B. March	
CA Segovia	Caixa Vigo	B. Murcia	
CA La Rioja	CA Penedes	B. Popular	
Unicaja	CA Vitoria y Alava	B. Puyo	
CA Manlleu	CA Inmaculada	B. Sanpaolo	
CA Manresa	CA Orense	Solbank	
CA Laietana	B. Andalucía	B. Valencia	
CA Murcia	B. Asturias	B. Vasconia	
CA Onteniente	Bankoa	B. Vitoria	
CA Salamanca y Soria	BNP	B. Zaragozano	
CA Asturias	B. Alicante		
Ibercaja	B. Castilla		

#### 5.4.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS IDENTIFICADOS.

Para caracterizar la estrategia de cada grupo, seguiremos el procedimiento recomendado por Amel y Rhoades (1988) y empleado igualmente por Más (1996). Se trata de calcular, en primer lugar, los valores medios de las variables que caracterizan la estrategia -y que han sido utilizadas el análisis *cluster*- para cada grupo; y en segundo lugar, se obtienen las medias para el total de la población contemplada. La comparación entre las medias de los grupos y la media total permitirá identificar las dimensiones estratégicas en la que se especializa cada grupo, de acuerdo con el criterio que establece como dimensión significativa aquella en la cual la media del grupo es superior en, al menos, un 5% al coeficiente medio del total de la población. Si la media del grupo es inferior en más de un 5% a la media total, se puede considerar que el grupo en cuestión intenta evitar la dimensión considerada, lo cual se podría interpretar como una carencia de experiencia por parte de las entidades del grupo.

Tabla 5.88: Medias de las variables estratégicas en los grupos

Variables estratégicas	Código	Grupo 1 (73)	Grupo 2 (7)	Grupo 3 (12)	Total (92)
<b>Especialización Productiva</b>					
Tesorería/Invers. Financ.	EP <sub>1</sub>	0,338	0,488	0,541	0,376
Créditos/Invers. Financ.	EP <sub>2</sub>	0,187	0,302	0,375	0,221
Cartera Val./Invers. Financ.	EP <sub>3</sub>	0,0412	0,0414	0,033	0,040
Ctas. Ahorro/Rec. Ajenos	EP <sub>4</sub>	0,722	0,500	0,618	0,691
C. Ah. Plazo/Rec. Ajenos	EP <sub>5</sub>	0,360	0,244	0,250	0,337
Otras ctas./Rec. Ajenos	EP <sub>6</sub>	0,146	0,158	0,570	0,202
Intermed. Financ./Pasivo	EP <sub>7</sub>	0,106	0,281	0,320	0,147
<b>Estructura Operativa</b>					
Nº de cajeros	EO <sub>1</sub>	188,76	2.393,42	215	359,93
Nº de empleados	EO <sub>2</sub>	1.217,11	13.954,57	2.435,9	2.345,9
Nº empleados/Oficina	EO <sub>3</sub>	5,69	6,88	10,07	6,35
Depósitos/Oficina	EO <sub>4</sub>	1.746,12	2.386,05	3.254,2	1.991,5
<b>Innovación Tecnológica</b>					
Cajeros/Oficina	IT <sub>1</sub>	0,810	1,191	0,899	0,851
Nº tarjetas/Cajeros	IT <sub>2</sub>	885,10	1.041,22	1.268,98	948,4
Nº tarjetas/Depósitos	IT <sub>3</sub>	0,426	0,540	0,758	0,478
<b>Dimensión</b>					
Activo total	D <sub>1</sub>	520.137	8.494.024	1.567.478	1.263.455

En la tabla 5.89 mostramos, para cada variable estratégica, las diferencias entre las medias de cada grupo y las media de la población total.

Tabla 5.89: Diferencias entre las medias de los grupos y la media total

Variables estratégicas	Código	Grupo 1 (73)	Grupo 2 (7)	Grupo 3 (12)
<b>Especialización Productiva</b>				
Tesorería/Invers. Financ.	EP <sub>1</sub>	-10,10	<b>+29,8</b>	<b>+43,9</b>
Créditos/Invers. Financ.	EP <sub>2</sub>	-15,38	<b>+36,6</b>	<b>+69,7</b>
Cartera Val./Invers. Financ.	EP <sub>3</sub>	+3,0	+3,5	-17,5
Ctas. Ahorro/Rec. Ajenos	EP <sub>4</sub>	<b>+4,5</b>	-27,6	-10,5
C. Ah. Plazo/Rec. Ajenos	EP <sub>5</sub>	<b>+6,8</b>	-27,6	-25,8
Otras ctas./Rec. Ajenos	EP <sub>6</sub>	-27,7	-21,8	<b>+182,2</b>
Intermed. Financ./Pasivo	EP <sub>7</sub>	-27,9	<b>+91,15</b>	<b>+117,7</b>
<b>Estructura Operativa</b>				
Nº de cajeros	EO <sub>1</sub>	-47,5	<b>+564,9</b>	-40,26
Nº de empleados	EO <sub>2</sub>	-48,1	<b>+494,8</b>	+3,8
Nº empleados/Oficina	EO <sub>3</sub>	-10,4	<b>+8,3</b>	<b>+58,6</b>
Depósitos/Oficina	EO <sub>4</sub>	-12,3	<b>+19,8</b>	<b>+63,4</b>
<b>Innovación Tecnológica</b>				
Cajeros/Oficina	IT <sub>1</sub>	-4,8	<b>+39,9</b>	<b>+5,6</b>
Nº tarjetas/Cajeros	IT <sub>2</sub>	-6,6	<b>+9,8</b>	<b>+38,8</b>
Nº tarjetas/Depósitos	IT <sub>3</sub>	-10,8	<b>+12,9</b>	<b>+58,6</b>
<b>Dimensión</b>				
Activo total	D <sub>1</sub>	-58,8	<b>+572,28</b>	<b>+24,0</b>

Nota. Los datos se expresan en porcentajes sobre la media total. Se marcan en 'negrita' las dimensiones más relevantes para cada grupo.

Asimismo, para enriquecer y facilitar nuestro análisis, realizaremos un *anova* (tabla 5.90) para comprobar si existen diferencias significativas entre las medias de las variables estratégicas de los grupos identificados.

Tabla 5.90: *Anova* de las variables estratégicas

<b>Variables estratégicas</b>	<b>Código</b>	<b>F</b>	<b>Significación</b>
<b>Especialización Productiva</b>			
Tesorería/Invers. Financ.	EP <sub>1</sub>	19,088	0,000
Créditos/Invers. Financ.	EP <sub>2</sub>	14,709	0,000
Cartera Val./Invers. Financ.	EP <sub>3</sub>	0,164	0,849
Ctas. Ahorro/Rec. Ajenos	EP <sub>4</sub>	1,915	0,153
C. Ah. Plazo/Rec. Ajenos	EP <sub>5</sub>	5,361	0,006
Otras ctas./Rec. Ajenos	EP <sub>6</sub>	4,980	0,009
Intermed. Financ./Pasivo	EP <sub>7</sub>	19,031	0,000
<b>Estructura Operativa</b>			
Nº de cajeros	EO <sub>1</sub>	102,285	0,000
Nº de empleados	EO <sub>2</sub>	136,339	0,000
Nº empleados/Oficina	EO <sub>3</sub>	22,075	0,000
Depósitos/Oficina	EO <sub>4</sub>	15,521	0,000
<b>Innovación Tecnológica</b>			
Cajeros/Oficina	IT <sub>1</sub>	3,696	0,029
Nº tarjetas/Cajeros	IT <sub>2</sub>	6,859	0,002
Nº tarjetas/Depósitos	IT <sub>3</sub>	1,689	0,191
<b>Dimensión</b>			
Activo total	D <sub>1</sub>	130,282	0,000

El análisis de la información contenida en la tabla 5.89, permite identificar las dimensiones estratégicas que tipifican los grupos constituidos. A grandes rasgos, se puede observar -tal y como anticipábamos- que los grupos 2 y 3 tienen perfiles muy semejantes, mientras que el grupo 1 resulta muy diferente de estos dos. Profundizando en el detalle, tipificaremos la estrategia de cada grupo de la siguiente forma:

Grupo 1: La estrategia de este grupo viene tipificada por dos dimensiones de la ‘especialización productiva’, en las que presenta una diferencia positiva sobre la media total. Ambas tienen que ver con la captación de depósitos, (EP<sub>4</sub> y EP<sub>5</sub>) si bien en la primera de ellas (EP<sub>4</sub>) las diferencias entre las medias de los grupos no son estadísticamente significativas, tal y como se muestra en la tabla 5.90. Es el grupo que presenta los valores más bajos respecto a ‘estructura operativa’ e ‘innovación tecnológica’, siendo también el de menor dimensión media. En definitiva, este grupo estratégico está constituido por setenta y tres entidades, la mayoría de ellas cajas de ahorros y bancos de tamaño mediano y pequeño, y su actividad puede ser

caracterizada como '*banca tradicional*', pues se dedica fundamentalmente a la captación de depósitos, sobre todo a plazos.

Grupo 2: Podemos identificar a este grupo como '*gran banca*', ya que está integrado por las siete compañías de mayor tamaño. Las dimensiones que caracterizan su estrategia son, básicamente, las relativas a la 'estructura operativa', 'la innovación tecnológica' y la 'dimensión', siendo quizás esta última la que más acentúe la estrategia. Esa gran dimensión, con una extensa red de oficinas, hace posible una fuerte estructura operativa, fundamentada sobre todo en un elevado número de empleados y en una amplia red de cajeros. En suma, creemos que las instituciones de este grupo, apoyadas en un tamaño medio elevado, practican una banca universal tratando de estar presentes en todos los nichos de mercado.

Grupo 3: Constituido por doce entidades, su calificación como '*banca de empresas*' puede ser apropiada si tenemos en cuenta que las instituciones que lo forman suelen trabajar de forma habitual con las pymes (resulta significativo que las cajas de ahorros incluidas en este grupo sean del País Vasco y Navarra). Con un perfil muy semejante al grupo 2, destaca principalmente por su fuerte presencia en el mercado de intermediación financiera y por tener una estructura operativa caracterizada por un número reducido de grandes oficinas.

#### 5.4.4. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Una vez identificados los grupos estratégicos y tipificado la estrategia de cada uno de ellos, nuestra tarea consiste en probar que la OM es una variable característica de esa estrategia. Con esta finalidad realizaremos diferentes análisis. En primer lugar, y tomando como variable clasificadora la pertenencia a los grupos identificados, efectuaremos un *anova* (tabla 5.91) para comprobar si entre esos grupos existe una diferencia significativa en el grado de orientación al mercado.

Tabla 5.91: *Anova* de grupos estratégicos y OM

	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significación
<b>Inter-grupos</b>	4,107	2	2,053	5,539	0,005
<b>Intra-grupos</b>	32,997	89	0,371		
<b>Total</b>	37,104	91			

Los valores del análisis anterior ponen de manifiesto que existen diferencias significativas en el grado de orientación al mercado de los grupos estratégicos identificados. Este resultado supone un claro indicio de que la OM constituye un rasgo que caracteriza la estrategia de cada grupo pero, *per se*, es insuficiente para contrastar de una forma inequívoca la hipótesis H<sub>3</sub>. Para ello, precisaremos además comprobar en qué grado la variable independiente OM explica la constitución de los grupos estratégicos. Con este objeto, realizamos un análisis discriminante utilizando como variable dependiente la que clasifica a las entidades financieras en los tres grupos identificados, y como variables independientes, consideraremos las empleadas en el análisis *cluster*, incluyendo al mismo tiempo la orientación al mercado. Los resultados de este análisis, introduciendo de forma simultánea todas las variables explicativas, se muestran en las tablas 5.92, 5.93 y 5.94.

Tabla 5.92: Resumen de las funciones canónicas discriminantes

Función	Autovalor	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Correlación canónica
<b>1</b>	5,204	75,1	75,1	0,916
<b>2</b>	1,728	24,9	100,0	0,796

Tabla 5.93: *Lambda de Wilks*

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>1 a la 2</b>	0,059	224,875	32	0,000
<b>2</b>	0,367	79,770	15	0,000



Tabla 5.94: Matriz de Estructura

Variables independientes	Funciones	
	1	2
EO2	0,755*	-0,231
D1	0,750*	-0,164
EO1	0,638*	-0,321
OM	0,151*	0,051
IT1	0,125*	-0,013
EP4	-0,093*	-0,047
EO3	0,147	0,588*
EO4	0,127	0,394*
EP7	0,227	0,393*
EP1	0,194	0,377*
EP2	0,150	0,347*
IT2	0,083	0,265*
EP6	0,028	0,247*
EP5	-0,132	-0,175*
IT3	0,035	0,131*
EP3	-0,008	-0,051*

(\*) Indica la mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Como se puede observar en las tablas anteriores, se han obtenido dos funciones discriminantes y es posible afirmar que, teniendo en cuenta el estadístico *Lambda de Wilks*, son significativas. La primera de ellas explica el 83,90% de la varianza de la variable dependiente, mientras que la segunda resume el 63,36% de dicha varianza. La matriz de estructura (tabla 5.94) proporciona el poder discriminante de cada variable independiente, poniendo de manifiesto que en relación con la primera función, la OM es la cuarta variable en poder discriminante, es decir, contribuye de una forma importante a explicar la inclusión de una entidad en un grupo determinado. Esto último también se sugiere si se tiene en cuenta que con las variables independientes consideradas se logra clasificar correctamente al 98,9% de los casos agrupados inicialmente (tabla 5.95).

Tabla 5.95: Estadísticos de clasificación

Variable de agrupación		Grupo de pertenencia pronosticado			Total	
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Original	Recuento	Grupo 1	70	0	1	71
		Grupo 2	0	7	0	7
		Grupo 3	0	0	12	12
Original	%	Grupo 1	98,6	0,0	1,4	100,0
		Grupo 2	0,0	100,0	0,0	100,0
		Grupo 3	0,0	0,0	100,0	100,0

Nota. Clasificados correctamente el 98,9% de los casos agrupados originales

El análisis discriminante ha permitido establecer que, entre el conjunto de variables independientes, la OM tiene un fuerte poder explicativo y predictivo. En este

sentido, podemos tratar de determinar el poder predictivo de la orientación al mercado - como única variable independiente- respecto a la explicación de los grupos constituidos. A este respecto, realizaremos otro análisis discriminante para explicar la misma variable dependiente que antes, pero utilizando como variables independientes o explicativas los siete componentes de la OM. El resultado de este nuevo análisis pone de manifiesto que estos componentes, por sí solos, permitirían clasificar correctamente el 70,7% de las entidades financieras en los tres grupos previamente identificados (tabla 5.96).

Tabla 5.96: Estadísticos de clasificación para los componentes de la OM

Variable de agrupación		Grupo de pertenencia pronosticado			Total	
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3		
Original	Recuento	Grupo 1	49	12	12	73
		Grupo 2	0	6	1	7
		Grupo 3	1	1	10	12
Original	%	Grupo 1	67,1	16,4	16,4	100,0
		Grupo 2	0,0	85,7	14,3	100,0
		Grupo 3	8,3	8,3	83,3	100,0

Nota. Clasificados correctamente el 70,7% de los casos agrupados originales

De acuerdo con los análisis efectuados, podemos afirmar que la orientación al mercado constituye un rasgo característico de la estrategia de los grupos identificados, siendo el segundo grupo el más orientado y el primero el que menor grado presenta (tabla 5.97).

Tabla 5.97: Medias de OM y de rentabilidad (*mint*)

Grupo	Número	Media OM	Desviación típica OM	Media <i>mint</i>	Desviación típica <i>mint</i>
<b>Grupo 1</b>	73	3,21	0,61	0,0364	0,00977
<b>Grupo 2</b>	7	3,97	0,39	0,0200	0,00577
<b>Grupo 3</b>	12	3,46	0,67	0,0225	0,00753

En conclusión, creemos que **los análisis realizados en relación con la hipótesis H<sub>3</sub> permiten afirmar la contrastación positiva de la misma.**

Sin embargo, si nos detenemos en el análisis de las medias de rentabilidad para los diferentes grupos, observamos que éstas se distribuyen en sentido inverso a la orientación al mercado. Este resultado es concordante con el obtenido en el modelo estructural respecto a la relación entre las variables OM y RENTA, y como ya expusimos en su momento, una posible explicación al fenómeno se encuentra en el

hecho de que las firmas de mayor tamaño son las que más han invertido en orientarse al mercado y, a corto plazo, este esfuerzo está drenando la rentabilidad, debiéndose manifestar un efecto positivo a medio y largo plazo.

#### 5.4.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIÓN DE MARKETING.

Aunque no hemos establecido ninguna hipótesis relativa a cómo se ve afectada la función de marketing por la cultura y el comportamiento de la orientación al mercado, creemos que puede ser interesante, a título exploratorio, realizar un análisis al respecto. En este sentido, y tomando como factor la variable de clasificación de los grupos estratégicos identificados, realizaremos un *anova* para las variables -consideradas como independientes- de la función de marketing, las cuales se recogen en la tabla 5.98.

Tabla 5.98: Variables relativas a la función de marketing

VARIABLES	CÓDIGOS
<b>Antigüedad de la función de marketing</b>	MK <sub>01</sub>
<b>Inversión comparada con la media del sector:</b>	
En publicidad	MK <sub>02</sub>
En fuerza de venta	MK <sub>03</sub>
En marketing directo	MK <sub>04</sub>
En patrocinio y relaciones públicas	MK <sub>05</sub>
<b>Frecuencia en estudios de mercado sobre:</b>	
Medida cuantitativa del mercado	MK <sub>06</sub>
Medida cuota de mercado	MK <sub>07</sub>
Análisis oportunidades y amenazas	MK <sub>08</sub>
Análisis comportamiento clientes	MK <sub>09</sub>
Análisis motivaciones clientes	MK <sub>10</sub>
Análisis nuevas tecnologías	MK <sub>11</sub>
Análisis de la competencia	MK <sub>12</sub>
Pre-test publicitario	MK <sub>13</sub>
Análisis eficacia publicidad	MK <sub>14</sub>
Estudio elasticidad precio	MK <sub>15</sub>
Pronóstico cuantitativo de ventas	MK <sub>16</sub>
Análisis cuantitativo evolución mercado	MK <sub>17</sub>
Prueba de nuevos productos/servicios	MK <sub>18</sub>

De acuerdo con esta técnica, en primer lugar realizaremos una prueba de homogeneidad de las varianzas, basándonos en el estadístico de *Levene*, para interpretar correctamente los datos del *anova*. Los resultados de esta prueba y del *anova* se muestran en las tablas 5.99 y 5.100.

Tabla 5.99: Prueba de homogeneidad de las varianzas

<b>Variab</b> les	<b>Estadístico De Levene</b>	<b>gl<sub>1</sub></b>	<b>gl<sub>2</sub></b>	<b>Significación</b>
MK <sub>01</sub>	22,571	2	87	0,000
MK <sub>02</sub>	2,805	2	82	0,066
MK <sub>03</sub>	0,600	2	81	0,551
MK <sub>04</sub>	0,824	2	84	0,442
MK <sub>05</sub>	1,119	2	81	0,331
MK <sub>06</sub>	1,596	2	86	0,209
MK <sub>07</sub>	1,780	2	86	0,175
MK <sub>08</sub>	0,250	2	86	0,779
MK <sub>09</sub>	0,441	2	86	0,645
MK <sub>10</sub>	2,276	2	86	0,109
MK <sub>11</sub>	3,262	2	86	0,043
MK <sub>12</sub>	5,411	2	86	0,006
MK <sub>13</sub>	0,420	2	86	0,658
MK <sub>14</sub>	3,126	2	86	0,049
MK <sub>15</sub>	0,870	2	86	0,422
MK <sub>16</sub>	0,839	2	86	0,436
MK <sub>17</sub>	1,543	2	86	0,220
MK <sub>18</sub>	2,157	2	86	0,122

Tabla 5.100: *Anova* de la función de marketing

<b>Variab</b> les	<b>F</b>	<b>Significación</b>
MK <sub>01</sub>	No homocedasticidad	
MK <sub>02</sub>	6,499	0,002
MK <sub>03</sub>	4,691	0,012
MK <sub>04</sub>	4,695	0,012
MK <sub>05</sub>	1,679	0,193
MK <sub>06</sub>	6,473	0,002
MK <sub>07</sub>	4,981	0,009
MK <sub>08</sub>	3,163	0,047
MK <sub>09</sub>	3,617	0,031
MK <sub>10</sub>	5,738	0,005
MK <sub>11</sub>	3,364	0,039
MK <sub>12</sub>	No homocedasticidad	
MK <sub>13</sub>	5,972	0,004
MK <sub>14</sub>	6,214	0,003
MK <sub>15</sub>	1,514	0,226
MK <sub>16</sub>	1,654	0,197
MK <sub>17</sub>	2,776	0,068
MK <sub>18</sub>	3,805	0,026

De acuerdo con los datos de la tabla 5.99, podemos afirmar que las variables MK<sub>01</sub> -antigüedad de la función de marketing en la firma- y MK<sub>11</sub> -frecuencia de estudios de mercado sobre análisis de la competencia- no cumplen con la condición de homocedasticidad (nivel de significación del 0,05), necesaria para poder realizar un *anova*. Por tanto, respecto a estas variables no podemos afirmar si existen comportamientos diferentes en los tres grupos estratégicos identificados.

Según podemos observar en la tabla 5.100, los grupos estratégicos identificados tienen comportamientos significativamente diferentes para todas las variables de la función de marketing, salvo para las variables MK<sub>05</sub> -inversión en relaciones públicas respecto a la media del sector-, MK<sub>15</sub> -frecuencia de estudios de mercados sobre elasticidad de precios- y MK<sub>16</sub> -frecuencia de estudios de mercados sobre pronóstico cuantitativo de ventas; para las demás variables, las diferencias son significativas al 0,05 salvo en el caso de MK<sub>17</sub> que es al 0,1.

Resta en estos instantes analizar las medias de dichas variables para cada uno de los grupos estratégicos identificados, las cuales se muestran en la tabla 5.101.

Tabla 5.101: Medias de las variables de la función de marketing para los grupos estratégicos

<b>Variables</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Media total</b>
MK <sub>01</sub> *	3,2535	4,0000	4,0000	3,4111
MK <sub>02</sub>	2,3881	3,7143	2,1818	2,4706
MK <sub>03</sub>	3,3636	4,4286	3,1818	3,4286
MK <sub>04</sub>	2,7391	3,8571	2,6364	2,8161
MK <sub>05</sub> *	2,7424	3,5714	2,6364	2,7976
MK <sub>06</sub>	3,1429	4,5714	3,8333	3,3483
MK <sub>07</sub>	3,4429	4,5714	4,0833	3,6180
MK <sub>08</sub>	2,8857	4,0000	2,8333	2,9663
MK <sub>09</sub>	3,3000	4,2857	3,8333	3,4494
MK <sub>10</sub>	2,8286	4,2857	3,3333	3,0112
MK <sub>11</sub> *	2,6857	3,8571	3,0833	2,8315
MK <sub>12</sub>	3,7000	4,8571	3,7500	3,7978
MK <sub>13</sub>	2,0571	3,7143	2,5000	2,2472
MK <sub>14</sub>	2,3143	4,0000	2,8333	2,5169
MK <sub>15</sub> *	2,0286	2,5714	2,5833	2,1461
MK <sub>16</sub> *	3,0429	3,8571	2,6667	3,0562
MK <sub>17</sub>	2,9143	4,0000	3,4167	3,0674
MK <sub>18</sub>	2,1714	3,0000	3,0000	2,3483

\*señala las variables donde no hay diferencias significativas

A la luz de esta última tabla y de forma genérica, se puede afirmar que las empresas más orientadas al mercado tienen más actividad en su función de marketing. Así el grupo 2 -gran banca-, que es el más orientado al mercado posee, en todas las variables significativas, la media más alta. A continuación se sitúa el grupo 3 -banca de empresas-, salvo para las variables relativas a la inversión de marketing (MK<sub>02</sub>, MK<sub>03</sub> y MK<sub>04</sub>) y la frecuencia de estudios sobre el análisis de oportunidades y amenazas (MK<sub>08</sub>), respecto a las cuales se sitúa en tercer término.

Por tanto, pensamos que en virtud de estos resultados se puede realizar la siguiente proposición: **las empresas más orientadas al mercado desarrollan su función de marketing con mayor actividad**. En nuestra opinión, esta aseveración encuentra respaldo no sólo en los resultados alcanzados, sino también en otro argumento: la necesidad de orientarse al mercado exige a la firma un mayor esfuerzo para captar información relevante sobre los agentes del mercado, donde la investigación de mercados debe mostrarse como un instrumento de gran valía. Por otra parte, la exigencia de una respuesta al mercado exige determinados esfuerzos a la función de marketing: publicidad, fuerza de venta, distribución, etc.

Entendemos que esta proposición debe orientar futuras investigaciones, con el objeto de establecer hipótesis susceptibles de ser contrastadas.

**PARTE III:  
CONCLUSIONES**





## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.**

Todo trabajo de investigación debe concluir con un resumen y discusión de los resultados alcanzados, en relación a los objetivos planteados inicialmente. Nuestra intención, en este último capítulo, trata de dar cumplimiento a ese requisito y, para ello, procederemos siguiendo un proceso que, a juicio del investigador, es el más lógico desde el punto de vista de la validación del conocimiento científico generado.

En primer lugar, describiremos los resultados en la contrastación de las hipótesis planteadas, destacando los hallazgos más relevantes en nuestra opinión. En segundo término, resulta necesario señalar las implicaciones que dichos resultados pueden tener para la teoría que ha dado soporte a la investigación y, en este sentido, será especialmente importante establecer una explicación plausible a los hechos y resultados que resulten anómalos en el marco de esa teoría. A continuación, y puesto que la nuestra es una ciencia aplicada, debemos proponer normas de comportamiento que orienten la gestión de las organizaciones en el ámbito que es pertinente a la investigación.

Esto último, obliga al estudioso a emplear juicios de valor sobre lo que es o no es bueno para la empresa, debiendo -en cualquier caso- explicitar esos juicios para facilitar la comprensión y discusión de sus recomendaciones. Seguidamente, deberemos poner de manifiesto las limitaciones que han caracterizado el desarrollo del trabajo -frecuentes en cualquier iniciativa de naturaleza empírica-, con objeto de mostrar un sentido real y, en su caso, relativizar el proceso de generalización de los resultados obtenidos. Finalmente, mostraremos una serie de cuestiones que han quedado sin resolver, así como otras que han surgido, a modo de nuevos interrogantes, en el transcurso del proceso y que, a nuestro juicio, pueden orientar futuros esfuerzos de investigación.

Pero antes de acometer los propósitos mencionados, creemos que es procedente recordar el marco de referencia que debe tenerse presente en el proceso de debate de los resultados. Nos referimos a la finalidad y a los objetivos perseguidos por nuestra investigación. Como el lector recordará, hemos concebido la orientación al mercado como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo) que, explotado a través de la

estrategia, puede conferir a la firma una ventaja competitiva sostenible, permitiendo de este modo la consecución de una rentabilidad superior. Nuestra investigación se ha centrado precisamente en el estudio de la relación de causalidad entre la OM y la rentabilidad, pero afirmando que los efectos de aquélla sobre ésta se manifiestan, de forma directa e indirecta, mediante las diferentes dimensiones interrelacionadas de los resultados de la organización. Una cuestión conexa a este objetivo prioritario ha sido el análisis de la relación de asociación entre la dimensión de la firma y la OM, así como el efecto moderador de aquélla en la relación entre orientación al mercado y rentabilidad. Asimismo, hemos tratado de demostrar que la OM constituye un rasgo característico de la estrategia.

### **6.1. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS.**

Nuestro trabajo ha tratado de contribuir al conocimiento de la OM considerada como un recurso que puede engendrar una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, hemos enfatizado particularmente la consecuencia de la explotación -a través de la estrategia- de esa ventaja, es decir, la relación causal positiva que debe establecerse entre la orientación al mercado y la rentabilidad. Para ello, tomando como soporte un profundo análisis de los fundamentos teóricos y empíricos relevantes, hemos propuesto un modelo y un conjunto de hipótesis con objeto de profundizar en el conocimiento de esa relación causal. El resultado del contraste de esas hipótesis se muestra en la tabla 6.1.

Tabla 6.1: Resultados de la contrastación de hipótesis

H <sub>i</sub>	Descripción	Significación y signo de la relación	Comentarios
H <sub>1</sub>	La OM es un constructo unidimensional		Contrastación positiva
H <sub>2</sub>	La dimensión y la OM tienen asociación positiva	Significativa +	Contrastación positiva
H <sub>3</sub>	La OM es un rasgo característico de la estrategia		Contrastación positiva
H <sub>4</sub>	Los resultados de la firma se agrupan en tres dimensiones		Contrastación positiva
H <sub>5</sub>	La OM tiene efectos directos e indirectos sobre la rentabilidad	Significativa +	Contrastación positiva
H <sub>5.1</sub>	La OM tiene efectos directos positivos sobre la rentabilidad	Significativa -	Contrastación negativa
H <sub>5.2</sub>	La OM tiene efectos positivos sobre la dimensión CRECI	Significativa +	Contrastación positiva (operaciones de pasivo)
H <sub>5.3</sub>	La OM tiene efectos positivos sobre la dimensión EMV	Significativa +	Contrastación positiva
H <sub>5.4</sub>	La dimensión EMV tiene efectos positivos sobre la dimensión CRECI	No significativa	Contrastación negativa
H <sub>5.5</sub>	La dimensión EMV tiene efectos positivos sobre la rentabilidad	No significativa -	Contrastación negativa
H <sub>5.6</sub>	La dimensión CRECI tiene efectos positivos sobre la rentabilidad	Significativa +	Contrastación positiva (operaciones de activo)
H <sub>6</sub>	La dimensión tiene efectos positivos sobre la rentabilidad	Significativa -	Contrastación negativa

Así, **nuestra investigación sobre la naturaleza del constructo OM ha puesto de manifiesto la unidimensionalidad del mismo**, y ello ha permitido el estudio de los efectos de esta variable sobre las diferentes dimensiones de resultados, frente a la posibilidad de plantear los efectos de cada uno de sus componentes sobre esas variables de resultados. La contrastación positiva de esta hipótesis (H<sub>1</sub>) está de acuerdo con las propuestas de Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Lambin (1995b).

Tal y como habíamos planteado (hipótesis H<sub>2</sub>), **nuestro trabajo ha corroborado de forma positiva la asociación entre la dimensión de la firma y su grado de orientación al mercado**. De este modo, las empresas de mayor tamaño -que cuentan con más recursos- son las que más esfuerzo han realizado para orientarse al mercado. En cualquier caso, no estimamos que se trate de uno de los hallazgos más relevantes de la investigación, pues no se ha demostrado de forma indubitativa que la relación de esas variables sea causal -dimensión como antecedente de la OM- en lugar de una simple asociación -OM como recurso intangible que es independiente del tamaño.

Respecto a la hipótesis H<sub>3</sub>, creemos que el estudio ha proporcionado un resultado relevante, al probar que **la OM impregna a la estrategia, constituyendo un rasgo característico de ésta**. Sin embargo, desde el punto de vista del planteamiento que hemos adoptado en relación con la orientación al mercado -considerándola un recurso intangible (del aprendizaje organizativo)- este resultado era obvio, pues de acuerdo con Aaker (1989), es a través de la estrategia como se explota la ventaja competitiva engendrada por los recursos idiosincrásicos de la empresa. Quizás, el mérito de nuestra aportación -si es que se puede denominar de este modo- haya consistido únicamente en detenernos en el análisis de dicha cuestión.

En todo caso, parece que el hallazgo más relevante de nuestra Tesis se encuentra relacionado con el resultado positivo de la contrastación de las hipótesis H<sub>4</sub> y H<sub>5</sub>. La mayoría de los estudios empíricos que han estudiado la relación entre la OM y los resultados de la empresa, han utilizado medidas independientes de estos últimos. Siguiendo las sugerencias de Venkatraman y Ramanujan (1986), hemos considerado diferentes dimensiones de resultados que, de acuerdo con el modelo propuesto por Pelham (1993), forman una red de interrelaciones. Apoyándonos en esta idea, hemos seguido la estrategia de modelos competitivos para explicar **la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la firma que, de acuerdo con nuestro análisis, se explica mejor empleando variables mediadoras de resultados**. En dicho contexto, pensamos que nuestra contribución se sitúa, sobre todo, en el ámbito de la estrategia seguida en el contraste de la hipótesis H<sub>5</sub> -caracterizada por su gran robustez-, pues permite comparar un enfoque teórico frente a otro alternativo.

De las seis hipótesis derivadas de H<sub>5</sub> que explicitan los efectos directos e indirectos de la OM sobre la rentabilidad, sólo dos de ellas (H<sub>5.3</sub> y H<sub>5.6</sub>) han tenido una contrastación positiva. Y es en relación con el test de H<sub>5.3</sub> donde pensamos que hemos obtenido un resultado relevante, pues creemos haber probado que **la OM es un antecedente de la retención de clientes** (indicador de la dimensión de resultados 'eficacia marketing/ventas'). Entendemos que este hecho tiene consecuencias importantes tanto para la teoría como para la gestión de las organizaciones, asuntos que trataremos de explicar en los apartados siguientes.

Por otro lado, las cuatro hipótesis que no han encontrado soporte empírico en la investigación suponen hechos anómalos desde el punto de vista teórico, los cuales trataremos de justificar convenientemente en el próximo epígrafe.

En resumen, los resultados del trabajo que presentamos son un tanto descorazonadores, aunque al mismo tiempo estimulantes para futuros estudios. Si bien hemos aportado ciertas contribuciones -a nuestro entender- relevantes y que ya han sido resaltadas, no hemos logrado contrastar los efectos positivos que, teóricamente, la orientación al mercado debe ejercer -tanto directa como indirectamente- sobre la rentabilidad. Y esta era una de las metas claves en nuestra investigación, pues se trataba de demostrar la consecuencia lógica de considerar la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva, es decir, de enfatizar su impacto positivo sobre la rentabilidad.

## **6.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Desde el ámbito teórico, hemos de destacar en primer lugar que el modelo estructural propuesto –el cual explica la relación causal entre la orientación al mercado y la rentabilidad a través de la interrelación de diferentes dimensiones de resultados- tiene mayor contenido empírico que aquellos otros modelos que consideran medidas independientes de los resultados. En efecto, el modelo contrastado representa una aceptable explicación de la realidad. Sin embargo, esta afirmación debe ser matizada, pues mantener que la modelización sugerida es una perfecta representación de la realidad puede resultar, cuanto menos, desmesurado. No en vano, Bollen (1989, p.68) afirma que si “un modelo es consistente con la realidad, entonces los datos serían consistentes con el modelo; sin embargo, si los datos son consistentes con el modelo, esto no implica que el modelo corresponda a esa realidad”.

Aunque compartimos la precaución de la que hace gala este autor, pensamos que hemos aportado cierta evidencia empírica que justifica adecuadamente una premisa: **los estudios futuros sobre la relación entre OM y rentabilidad deben plantearse considerando los efectos directos e indirectos que se manifiestan a través de la interrelación entre las diferentes dimensiones de los resultados de la empresa.**

Los tests realizados para contrastar la hipótesis H<sub>5.3</sub> han permitido poner de manifiesto que la OM tiene un efecto positivo sobre la dimensión de resultados ‘eficacia marketing/ventas’, medida esta última por el indicador de retención de clientes. Esta relación se ha mostrado altamente significativa y positiva en el modelo estructural de efectos directos e indirectos, pero cuando hemos eliminado el efecto directo de la OM sobre la rentabilidad (modelos B<sub>11</sub> y B<sub>21</sub>) esa relación se ha hecho más intensa y significativa, sugiriendo que el efecto de la orientación sobre la rentabilidad se recoge, en los modelos de efectos indirectos, a través de la retención de clientes. Como conclusión lógica de este análisis, se puede afirmar que **la OM constituye un antecedente de la retención de clientes.**

Creemos que desde el punto de vista teórico esta afirmación es importante, ya que la literatura relevante ha identificado -en la llamada cadena de la lealtad (Storbacka *et al.*, 1995)- la calidad de servicio percibida, la satisfacción del cliente y la fortaleza de la relación como antecedentes de la intención de comportamiento, donde se sitúa la fidelidad y siendo la retención una medida de ésta. En este sentido, podemos considerar que nuestro trabajo ha aportado otro antecedente para la explicación de la fidelidad.

Atendiendo nuevamente a la cadena de la lealtad, quizás sea más apropiado considerar que entre la OM y la retención de clientes se sitúan otras variables intermedias; concretamente, la calidad de servicio y la satisfacción, de tal forma que la cultura y los comportamientos de la orientación al mercado -que focalizan la gestión de los recursos en la generación y entrega de valor a los clientes- inciden de forma positiva en un mejor servicio a éstos, propiciando así su satisfacción.

El contraste negativo de algunas hipótesis planteadas sugiere la presencia de anomalías respecto a la teoría, a la cual damos prevalencia sobre la base empírica empleada en el trabajo, y ello porque no existe otra teoría alternativa que explique mejor esos resultados y, al mismo tiempo, existe suficiente evidencia empírica que sustenta dicha teoría. Por tanto, consideramos que estos hechos anómalos se deben, bien a las características singulares del soporte empírico utilizado, bien a las limitaciones del método de investigación empleado. En cualquier caso, debemos justificar esas

anomalías con argumentos plausibles y convincentes, que se plantearán básicamente en las dos direcciones indicadas.

Uno de estos casos es el relativo a la hipótesis H<sub>5</sub>, que enuncia la relación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad. En nuestra investigación, esta hipótesis ha tenido una contrastación negativa, pues si bien resulta altamente significativa, el signo es contrario al hipotetizado. Aunque este resultado anómalo se ha presentado en otros trabajos empíricos (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995a y 1995b; Varela *et al.*, 1998; Barroso y Martín, 1999), creemos que puede ser justificado con los siguientes argumentos:

1. La fuerte inversión realizada por la banca española para orientarse al mercado está ejerciendo, a corto plazo, una presión negativa sobre la rentabilidad. No obstante, a medio y largo plazo, los efectos deben ser positivos. En la medida en que nuestro estudio es de corte transversal, estamos midiendo el efecto inmediato de la OM. Sería necesario un planteamiento longitudinal que permitiera conocer y analizar las consecuencias en un período más dilatado.

2. Por otra parte, y como hemos podido comprobar, los comportamientos de orientación al mercado de la banca española -en el horizonte considerado- se han focalizado, sobre todo, hacia las operaciones de pasivo -captación de depósitos-, cuyo efecto inmediato y a corto plazo sobre la rentabilidad es negativo, por la necesidad de retribuir el pasivo generado.

3. En el período de análisis contemplado (1993-1997), el sector bancario español ha sufrido una profunda transformación, y los procesos de desregularización y liberación que han tenido lugar han incrementado la intensidad competitiva. Todo ello, unido a un comportamiento cada vez más exigente de los clientes, ha provocado una reducción notable de los márgenes. Precisamente por esta razón, la banca percibe

en la orientación al mercado el enfoque de gestión más apropiado para afrontar el nuevo entorno competitivo, cuyos efectos positivos deberán manifestarse en la rentabilidad de los próximos ejercicios.

Las hipótesis H<sub>5.4</sub> y H<sub>5.5</sub>, que afirman la relación positiva de la variable ‘eficacia marketing/ventas’ -retención de clientes- con las variables ‘crecimiento/cuota’ -tasa de crecimiento de créditos y depósitos- y ‘rentabilidad’, también han tenido una contrastación negativa. Mientras que en la primera de ellas (H<sub>5.4</sub>), la relación no es significativa, en la segunda el signo es contrario al hipotetizado. Este resultado podría encontrar justificación en los siguientes argumentos:

1. La debilidad del indicador de retención utilizado (*irc*) que presenta limitaciones considerables, ya que no tiene en cuenta los clientes perdidos ni el nivel de recursos aportados por los nuevos clientes. Estas carencias se deben a que en el ámbito del sector bancario español no existen -o al menos no conocemos- datos registrados sobre la tasa de pérdida de clientes.
2. Atendiendo a la apreciación de Storbacka *et al.* (1995), la relación entre retención y rentabilidad podría haber sido más intensa si la banca hubiera considerado únicamente los segmentos de clientes identificados como más adecuados para la práctica de marketing relacional; frente a este hecho, creemos que se ha dirigido a un mercado de masas, en el que existen clientes que proporcionan muy poca rentabilidad a la firma y con los que mantiene una relación prolongada.

Por último, debemos justificar la anomalía relativa al resultado de la contrastación de la hipótesis H<sub>6</sub>, que enuncia la relación positiva entre la dimensión y la rentabilidad. La teoría ha argumentado de forma consistente los efectos positivos de la escala sobre la rentabilidad de la firma, y existe una numerosa evidencia empírica -estudios del PIMS- que imprime soporte a ese fundamento. Sin embargo, nuestros datos -de fuentes secundarias- no confirman dicha teoría, pues revelan que entre la dimensión y la



rentabilidad de la banca minorista española existe una relación significativa, pero negativa.

A pesar del signo en la contrastación de dicha hipótesis y, por tanto, de la contradicción de la evidencia con la teoría que la sustenta, este resultado empírico es consistente con el obtenido en otros estudios sobre rendimiento en las entidades financieras españolas. Así, Más (1996 y 1997) encontró que los grupos estratégicos integrados por los bancos de mayor dimensión -‘gran banca’- obtenían rentabilidades inferiores a los grupos constituidos por entidades de tamaño más reducido -‘banca comercial’. De cualquier modo, y como ya hemos apuntado, damos prevalencia a la teoría; de aquí que debemos esforzarnos en tratar de establecer una explicación plausible a la anomalía que supone nuestra investigación. En este sentido, varios son los argumentos que, a juicio del investigador, podrían justificar dichos resultados:

1. De una parte, y con objeto de afrontar el nuevo entorno competitivo, las firmas de mayor tamaño han realizado un esfuerzo considerable para incrementar su presencia en el mercado. Obviamente, la financiación de este crecimiento -que, insistimos, a largo plazo debe tener efectos positivos sobre la rentabilidad- está afectando negativamente al rendimiento de la firma en un horizonte a corto.

2. Al hilo de este mismo comentario, la relación negativa entre dimensión y rentabilidad puede ser explicada por la evolución de los resultados de la ‘gran banca’ y las razones que justificaban la alta rentabilidad de estas entidades en el pasado. Como ha señalado Medel (1993), las elevadas rentabilidades de los grandes bancos - y de la mayoría de las entidades financieras- en la década de los ochenta, se basaban en el ejercicio de su poder de mercado, que les permitía obtener márgenes de intermediación muy significativos, los cuales compensaban con creces sus importantes costes de explotación.

Por el contrario, los años noventa se han caracterizado por un incremento de la competencia y por una reducción brusca de los márgenes de intermediación. Estos hechos han cuestionado el modelo de banca que desarrollaban las grandes entidades y se han concretado en importantes transformaciones con el consiguiente drenaje inicial de la rentabilidad (Céspedes, 1996). Muchas compañías de pequeña dimensión, sobre todo Cajas de Ahorros, no han considerado la necesidad de llevar a cabo esas modificaciones en su orientación estratégica y en su gestión, confiando en la capacidad de desarrollar el negocio bancario mediante la explotación de un monopolio local, así como una adecuada colocación de los recursos; estas actuaciones les ha permitido mantener altas tasas de rentabilidad, incluso por encima de los logros alcanzados por los grandes bancos (Cortés y Pereira, 1998).

Algunos académicos, pero sobre todo muchos directivos y responsables político-económicos, consideran que se trata de una estrategia equivocada, pues se centra únicamente en los beneficios a corto y medio plazo, con el riesgo de deterioro de la competitividad en un horizonte a largo; no obstante, también se escuchan voces discordantes ante tal interpretación.

3. Por otro lado, la fuerte asociación entre la OM y la dimensión pone de manifiesto que han sido igualmente las entidades de mayor tamaño las que más interés y esfuerzo han realizado para orientarse al mercado. Ello, unido al recorte de los márgenes en el horizonte contemplado, puede explicar asimismo -y a corto plazo- el impacto negativo sobre la rentabilidad.

Aunque a nivel teórico parece demostrada la existencia de economías de escala en el sector de las entidades financieras (Revell, 1989), ha surgido un intenso debate sobre

la materialización de las mismas y sobre su presencia en todos los segmentos del negocio bancario. En nuestro país, esta discusión ha sido propiciada por la reciente ola de fusiones y adquisiciones, así como por la presión del poder político -sobre todo en el caso de las Cajas de Ahorros- para la creación de entidades de mayor tamaño. No obstante, los beneficios de la dimensión no han sido comprobados empíricamente (Raymond, 1994; Pérez y Quesada, 1992), por más que los dirigentes de las empresas fusionadas lancen loas sobre las ventajas de la unión. Incluso algunos estudios cuestionan esas ventajas y señalan los perjuicios del mayor tamaño. Este es el caso del informe elaborado por la consultora Delta para la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), en el que se cuestiona la conveniencia, según el criterio de la rentabilidad, de la creación de una única Caja de Ahorros andaluza.

En este punto, pensamos que es conveniente considerar de forma conjunta los resultados en la contrastación de las hipótesis H<sub>2</sub> y H<sub>6</sub>. De hecho, en los modelos estructurales A<sub>11</sub> -operaciones de activo- y A<sub>21</sub> -operaciones de pasivo-, donde no se contempla la variable dimensión, la relación entre la OM y la rentabilidad es significativa y negativa. Sin embargo, en el modelo estructural C -en el que se incluye la dimensión- la relación entre OM y rentabilidad, aunque no es significativa, se torna positiva. Este fenómeno está sugiriendo la fuerte influencia que la dimensión tiene en esa relación, de forma que es muy posible que en los modelos donde no se ha incluido, su efecto sobre la rentabilidad se manifieste a través de la variable con la que tiene una alta asociación: la OM.

### **6.3. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN.**

De acuerdo con el enfoque que hemos venido manteniendo, concebimos la orientación al mercado como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo) que puede engendrar una ventaja competitiva sostenible, la cual, explotada a través de la estrategia, generará un impacto positivo sobre el rendimiento de la firma. Este tipo de enfoque se hace más necesario en aquellos entornos caracterizados por una alta turbulencia de mercado, por una fuerte intensidad competitiva y por una baja turbulencia tecnológica.

Coherentes con dicho planteamiento, y a pesar de que algunos resultados alcanzados en la contrastación de hipótesis han sido negativos, creemos que nuestra

investigación aporta fundamentos para establecer, en el sector de la banca minorista, ciertas conclusiones normativas. Estas conclusiones permiten traducir las contribuciones obtenidas a lo largo del trabajo en directrices prácticas, que pueden aplicarse en el diseño e implantación de las estrategias de las firmas que operan en el sector.

En primer lugar, y puesto que estimamos que los efectos positivos de la orientación al mercado deben manifestarse, a medio y largo plazo, en la rentabilidad de las entidades bancarias, pensamos que éstas deben implicarse y comprometer sus recursos en el desarrollo de dicha óptica de gestión, ya que como hemos descrito, el entorno bancario parece apropiado para el desarrollo del citado enfoque.

De otra parte, en el período contemplado en la investigación, se ha puesto de manifiesto que los comportamientos de orientación al mercado se han enfocado, sobre todo, hacia las operaciones de pasivo -captación de depósitos. Entendemos que estos comportamientos deben dirigirse asimismo a las operaciones de activo -colocación de créditos, ventas de nuevos productos/servicios, etc.-, pues el impacto sobre la rentabilidad es mucho más inmediato.

Al mismo tiempo, dada la influencia positiva que la orientación al mercado muestra en la retención de clientes, pensamos que las entidades que conduzcan su gestión hacia estrategias relacionales -buscando efectos positivos en su rentabilidad a través de la fidelización de clientes- deben potenciar su orientación al mercado. En efecto, estas estrategias se fundamentan en un conocimiento profundo del cliente que permite, con atención personalizada, crear y entregarle más valor que los competidores, fidelizando así su comportamiento. En este sentido, la orientación al mercado constituye un soporte importante de este tipo de estrategias, ya que enfatiza los comportamientos orientados hacia el conocimiento, la comprensión y la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Por último, y teniendo en cuenta la relación entre OM y estrategia, pensamos en la conveniencia de que las firmas bancarias que se orienten al mercado, materialicen y concreten este enfoque en el diseño de sus estrategias.

#### 6.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación empírica -y la nuestra no responde a ninguna excepción- presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de juzgar y generalizar los resultados obtenidos en la misma. Estas limitaciones se encuentran relacionadas con varios aspectos, entre los que destacan el tipo de investigación realizada; el método y los instrumentos técnicos utilizados; y/o surgen de las características singulares del soporte empírico de la investigación. En nuestro caso, entendemos que los tres motivos están presentes.

Respecto al primero, y dado que el estudio es de naturaleza causal, debemos señalar que el diseño de la investigación no permite afirmar de una forma estricta -tal y como señala Luque (1997)- el cumplimiento de las condiciones relativas a las relaciones de causalidad. Por una parte, no se puede aseverar de forma rotunda la propiedad de *variación asociativa*, por la cual los cambios en la causa van seguidos de cambios en los efectos. Esta es una condición necesaria pero no suficiente, pues podría experimentarse una variación conjunta y no existir relación causa-efecto. Asimismo, el carácter transversal del estudio imposibilita la confirmación de *temporalidad*, por la cual la causa antecede en el tiempo a los efectos que se derivan de la misma. Finalmente, resulta difícil asegurar de una forma indubitativa la *ausencia de asociación espúrea*. Estas poderosas razones nos obligan a mostrar suma cautela a la hora de juzgar los hallazgos relativos a las relaciones causales que nuestra investigación ha contribuido a fundamentar.

Sin embargo, y como afirma Hair *et al.* (1992, p.435): “aunque en muchos casos no todos los criterios establecidos para hacer afirmaciones causales ... se conocen estrictamente, las afirmaciones causales rigurosas pueden hacerse si las relaciones están basadas en la racionalidad teórica”. Por esta razón, nuestro esfuerzo en la primera parte de la Tesis ha estado dirigido a fundamentar teóricamente las relaciones causa-efecto entre las variables que, posteriormente, hemos contemplado en el estudio y sobre las que se han establecido las hipótesis.

En concomitancia con este mismo motivo, el carácter transversal del estudio -al que ya nos hemos referido- supone una limitación importante respecto al objetivo marcado: evidenciar los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad. Dado

que estos efectos son demorados en el tiempo, el enfoque transversal no parece el más apropiado para ponerlos de manifiesto, siendo más recomendable la investigación de carácter longitudinal. Es posible, como ya hemos argumentado, que el resultado negativo en la contrastación de algunas hipótesis se haya debido a esta causa. A pesar de todo, creemos que la elección metodológica es justificable si tenemos en cuenta que, por una parte, un enfoque longitudinal exige la aplicación de mayor cantidad de recursos, con objeto de hacer posible la consulta a las empresas en diferentes instantes del tiempo y durante un horizonte relativamente amplio. Evidentemente, éste no ha sido nuestro caso, pues carecemos de esa disponibilidad de recursos. Por otro lado, la mayoría de los estudios empíricos que se han centrado en el análisis de la relación entre orientación al mercado y rentabilidad han sido de carácter transversal.

Al hilo del ‘tipo de estudio’, es posible reseñar que del carácter unisectorial de nuestro trabajo empírico se deriva una limitación que hemos de tener presente. Nos referimos a la imposibilidad de generalizar a otros sectores de actividad económica los resultados alcanzados en la investigación. No obstante, y para evitar innecesarias reiteraciones, creemos que la elección de un único sector está suficientemente justificada en el epígrafe 4.3.1.

Respecto al método empleado, la aplicación de los MEE supone la aceptación implícita de que las relaciones causales estudiadas son de naturaleza lineal. Si la realidad no fuera de esta forma, evidentemente la estaríamos simplificando. En este sentido, ha podido suceder igualmente que alguna de las relaciones estudiadas haya sido considerada estadísticamente no significativa, precisamente por haber supuesto de forma implícita la linealidad cuando la realidad es otra.

En el marco del método y técnicas utilizadas, hemos de señalar que la mejora de los modelos estructurales propuestos -siguiendo la estrategia de ‘desarrollo del modelo’- limita las conclusiones al ámbito de la base empírica contemplada, reduciendo con ello la posibilidad de generalización de las mismas.

La combinación del método utilizado -MEE- y del soporte empírico -sector de la banca minorista- provoca asimismo una limitación a tener en cuenta. Por una parte, en la aplicación de los MEE se exige un número mínimo de observaciones para poder asegurar la bondad del ajuste. Generalmente, se requiere un tamaño muestral comprendido entre 150 y 400 observaciones, siendo aconsejable -en cualquier caso- unas diez observaciones por parámetro a estimar. Por otro lado, la definición de nuestra población -banca minorista en España- nos ha llevado a contemplar 98 observaciones, de las que finalmente resultaron útiles 92. Es posible que la falta de bondad en algunos de los ajustes operados se deba esta razón. La importancia de este fenómeno se pone de manifiesto si tenemos en cuenta que puede afectar a la significación de las relaciones consideradas.

Otra fuente de limitaciones a destacar en este mismo apartado -y que podría explicar la falta de significación estadística de algunas de las relaciones contempladas- es la que emana bien de la debilidad de ajuste en algún modelo de medida, como son los casos relativos al ‘análisis de la competencia’ (*anco*) y a las ‘acciones sobre el entorno’ (*acen*), o bien de la utilización de un único indicador para medir una variable, que afecta a la ‘retención de clientes’ (RETEN), a la variable de resultado ‘crecimiento/cuota’ (CRECI) y a la ‘rentabilidad’ (RENTA).

En este contexto, debemos considerar la baja fiabilidad individual del componente ‘*acen*’ en el modelo de medida de la orientación al mercado. Aunque como se ha podido observar, su valor (0,48) no supera el mínimo recomendable (0,5), hemos decidido mantenerlo porque la teoría apoya la presencia de dicho componente. No obstante, es posible que este fenómeno haya afectado al grado de significación estadística de las relaciones de la OM con las diferentes variables consideradas.

Asimismo, en el ámbito de la información relativa al soporte empírico de nuestra investigación, debemos señalar la limitación del indicador ‘*irc*’ utilizado para medir la retención de clientes (RETEN). Como ya señalamos en su momento, dicho indicador no considera la pérdida de clientes ni los recursos generados por los nuevos clientes, y ello es debido a la carencia de información al respecto. Este hecho puede haber incidido, como ha sido reseñado, en la significación de la relación entre la retención de clientes (RETEN) y la rentabilidad (RENTA).

Aunque el ajuste del modelo propuesto puede considerarse aceptable, las limitaciones anteriores sugieren la necesidad de mejorar, en próximas investigaciones, los instrumentos de medida, así como considerar otras variables que enriquezcan el poder explicativo y predictivo del modelo empleado, ya que en definitiva sólo hemos alcanzado a explicar un 21,6% de la varianza de la rentabilidad.

A la luz de los comentarios vertidos en párrafos anteriores, cabría pensar que los resultados de nuestra investigación adolecen de una cierta debilidad. No obstante, y siempre a nuestro juicio, dicha posibilidad no disminuye la importancia del estudio y de los hallazgos alcanzados en éste, pues al mismo tiempo, las limitaciones señaladas indican el camino de nuevos trabajos, que se apuntan en el siguiente epígrafe.

## **6.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.**

El estudio presentado ha pretendido contribuir al conocimiento científico de la relación causal entre la orientación al mercado y la rentabilidad. Como hemos puesto de manifiesto con nuestro modelo, hemos llegado a explicar un 21,6% de la varianza de ésta última. Parece evidente que, a pesar de los hallazgos conseguidos, es necesario profundizar aún más en la naturaleza de esa relación. En este sentido, nos atrevemos a proponer futuras líneas de investigación que, en relación con el trabajo, surgen como una respuesta necesaria a ciertos interrogantes o carencias, tales como: 1) la necesidad de superar algunas de las limitaciones que han caracterizado nuestro estudio empírico; 2) la necesidad de introducir nuevas variables que permitan incrementar el poder explicativo y predictivo del modelo propuesto; y 3) la necesidad de enriquecer el marco teórico de referencia, introduciendo nuevas cuestiones que no fueron planteadas inicialmente en aras a una pretendida simplicidad.

El propósito de superar algunas de las limitaciones señaladas nos conduce a proponer, bajo soporte empírico multisectorial, un estudio longitudinal de la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad. De este modo, la consideración explícita de la naturaleza dinámica de la relación debe permitir una mejor comprensión de la causalidad circular que liga a estas variables. En efecto, la mejora de los resultados conseguida por la explotación de la ventaja competitiva que engendra la orientación al



mercado, permitirá actualizar y reforzar los recursos -entre ellos, la OM- y habilidades que sustentan esa ventaja.

Asimismo, la naturaleza multisectorial del estudio puede facilitar la introducción de una nueva variable: la percepción del entorno y su efecto como moderador de la relación estudiada. Esta última cuestión resulta a nuestro entender sumamente relevante, en la medida que la teoría sostiene que la orientación al mercado es más importante en un tipo de entorno caracterizado por la turbulencia de mercado, por una baja turbulencia tecnológica y por una fuerte intensidad competitiva. Por otra parte, en ese mismo proyecto sería conveniente considerar, además de los aspectos comportamentales, los aspectos cognitivos de la orientación al mercado, y ello para tener en cuenta de forma explícita la estrecha relación entre los mismos e incrementar de esta forma el poder explicativo del modelo propuesto.

Otro proyecto surge de la necesidad de aumentar el marco de referencia teórico, considerando cuestiones que no han sido planteadas ni en nuestra investigación ni en otras similares. Nos referimos al estudio de la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad contemplada de forma conjunta, esto es, desde el lado de la oferta y de la demanda; dicho de otro modo, tomando como unidad de análisis la empresa y los clientes. En este sentido, deberíamos considerar como presupuesto teórico la denominada cadena de la lealtad, de tal forma que la orientación al mercado tendrá efectos sobre los clientes, los cuales al percibir una mejor calidad de servicio, experimentarán un mayor grado de satisfacción que, en última instancia, debe llevarlos a un comportamiento de fidelidad con el consiguiente impacto sobre la rentabilidad. En definitiva, en este proyecto proponemos como variables mediadoras entre la OM y la rentabilidad, la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente, la satisfacción que experimenta éste y el consiguiente comportamiento de fidelidad.

Somos conscientes de que con las propuestas reseñadas no se agotan los interrogantes que caracterizan la orientación al mercado y las consecuencias derivadas de la misma, pero nuestra intención en este epígrafe no ha sido plasmar una relación exhaustiva de cuestiones a investigar sino, más bien, reflejar hacia dónde se orientará nuestro esfuerzo investigador en un futuro próximo, y siempre en relación con la línea que hemos iniciado con esta Tesis doctoral.





**BIBLIOGRAFIA  
(CITADA Y CONSULTADA)**



- Aaker, D.A. (1987): "Management Estratégico del Mercado". *Hispano Europea*, Barcelona.
- Aaker, D.A. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review*, Vol.31, pp.84-98.
- Achrol, R.S. (1991): "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments". *Journal of Marketing*, Vol.55, October, pp.77-93.
- Álvarez González, L.I.; Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande, M.L. y Díaz Martín, A.M. (1999): "Orientación al Mercado de Entidades No Lucrativas: variables moderadoras". *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*, Logroño, 16-18 junio, pp.133-145.
- Álvarez González, L.I.; Vázquez Casielles, R. Y Santos Vijande, M.L. (2000): "Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Pendiente de publicar (por cortesía de los autores).
- Amel, D.F. y Rhoades, S.A. (1988): "Strategic Groups in Banking". *Review of Economics and Statistics*, Vol.70, pp.685-689.
- American Marketing Association (1985): "American Marketing Association Approves New Marketing Definition". *Marketing News*, nº5, March, p.1.
- American Marketing Association Task Force (1988): "Developing, Disseminating, and Utilizing Marketing Knowledge". *Journal of Marketing*, Vol.52, October, pp.1-25.
- Ames, Ch.B. (1970): "Trappings vs Substance in Industrial Marketing". *Harvard Business Review*, Vol.48, July-August, pp.93-102.
- Anderson, P.F. (1982): "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, Vol.46, Winter, pp.15-26.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1982): "Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement". *Journal of Marketing Research*, Vol.19, November, pp.453-460.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol.103, nº3, pp.411-423.
- Andreasen, A.R. (1982): "Nonprofits: Check your Attention to Customers". *Harvard Business Review*, Vol.60, nº3, May-june, pp.105-110.
- Antila, M.; Möller, K.; Rajala, A. (1995): "Assessing Market Orientation of High Technology Companies: A Study in the Finnish Electrical and Electronics Industry". *24<sup>th</sup> EMAC Conference*. París, from 16<sup>th</sup> to 19<sup>th</sup> July. Proceedings, Vol.2, pp.1383-1392.
- Appiah-Adu, K. (1998): "Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, nº1, March, pp.25-45.
- Arndt, J. (1979): "Toward a Concept of Domesticated Markets". *Journal of Marketing*, Vol.43, Fall, pp.69-75.

- Arndt, J. (1981): "The Conceptual Domain of Marketing: Evaluation of Shelby Hunt's Three Dichotomies Model". *European Journal of Marketing*, Vol.16, n°1, pp.27-35.
- Arnold, D.R.; Capella, L.M. y Sumrall, D.A. (1987): "Organization Culture and the Marketing Concept: Diagnostic Keys for Hospitals". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.7, n°1, March, pp.18-28.
- Athanassopoulos, A.D. y Spanos, Y.E. (1998): "Exploring the Mediating Effects of Competitive Strategy & Firm Capabilities on Performance: An Empirical Investigation". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.5, pp.155-179.
- Atuahene-Gima, K. (1995): "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach". *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, pp.275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996): "Market Orientation and Innovation". *Journal of Business Research*, Vol.35, pp.93-103.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies". *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.
- Avlonitis, G.J.; Kouremenos, A. y Gounaris, S.P. (1993): "Discriminating Profitable and Unprofitable Companies on the Basis of Company Marketing Profiles", en 'Marketing for the New Europe', eds. Chias J. y Sureda J., *22<sup>nd</sup> EMAC Conference*, Barcelona, from 25<sup>th</sup> to 28<sup>th</sup> May. Proceedings, Vol.1, pp.105-120.
- Azofra, V. y De la Fuente, J.M. (1987): "El Comportamiento Estratégico de la Banca Española durante el período 1975-1985: Una aproximación". *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, Vol.2, pp.35-54.
- Azofra, V.; De la Fuente, J.M.; De Miguel, A. y Rodríguez, J.M. (1990): "Cambios en la Estrategia Competitiva de la Banca Española durante los años Ochenta". *Información Comercial Española*, Vol.683, pp.103-118.
- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): "Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women". *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.77-91.
- Bagozzi, R.P. (1975): "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*, Vol.39, October, pp.32-39.
- Bagozzi, R.P. (1994): "Advanced Methods of Marketing Research". *Mass: Blackwell*, Cambridge.
- Bagozzi, R.P.; Rosa, J.A.; Celly, K.S. y Coronel, F. (1998): "Marketing Management". *Prentice Hall, Inc.*, New Jersey.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y (1988): "On the Evaluation of Structural Equations Models". *Journal of Academy Marketing Science*, Vol.16, n°1, pp.74-94.
- Bain, W.W. (1984): "Competitors and Profits: Staying Close to Customers Needs". *Conference at the Petroleum Equipment Suppliers Association*, Marco Island, April 10<sup>th</sup>, Florida.
- Baker, M.J. (1989): "Marketing- A New Philosophy of Management?". *The Quarterly Review of Marketing*, Vol.14, n°2, pp.1-4.

- Baker, M.J. (1995a): "Evolution of the Marketing Concept". In *Marketing. Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> edic. Baker, M.J. (ed.). Macmillan Press Ltd., London.
- Baker, M.J. (1995b): "The Need for Theory in Marketing". In *Marketing. Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> edic. Baker, M.J. (ed.). Macmillan Press Ltd., London.
- Baker, M.J. (1996): "Marketing. An Introductory Text". 6<sup>a</sup> edic. *Macmillan Press Ltd.*, London.
- Baker, W.E.; Simpson, P.M. y Siguaw, J.A. (1999): "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, n°1, pp.50-57.
- 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*, Vol.27, n°4, Fall, pp.411-427.
- Balakrishnan, S. (1992): "Market vs. 'Others' Orientations: Comparing Performance in the Machine Tool Industry". *Tesis Doctoral*, University of Pittsburgh.
- Balakrishnan, S. (1995): "Influence of Import Restraint Policies on Market Orientation". *American Society for Competitiveness Conference Proceedings*, Dallas, pp.127-134.
- Balakrishnan, S. (1996): "Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets". *Industrial Marketing Management*, Vol.25, pp.257-269.
- Barksdale, H.C. y Darden, B. (1971): "Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, Vol.35, October, pp.29-36.
- Barnes, E.; McClelland, B.; Meyer, R.; Wiesehofer, H. y Worsam, M. (1997): "Marketing. An Active Learning Approach". *The Open Learning Foundation, T.J. Press*, Padstow, Cornwall.
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol.17, n°1, pp.90-120.
- Barney, J.B. y Hoskisson, R.E. (1990): "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals". *Managerial and Decisions Economics*, Vol.11, pp.187-198.
- Bartels, R. (1974): "The Identity Crisis in Marketing". *Journal of Marketing*, Vol.38, October, pp.73-76.
- Barreiro Fernández, J.M. y Calvo Silvosa, A.R. (1994): "Orientación al Mercado: Una aproximación a la medida de sus consecuencias", en 'La Reconstrucción de la Empresa en el nuevo orden económico'. *VIII Congreso de AEDEM*, Junio, Cáceres, pp.513-521.
- Barroso, C. (1995): "Marketing Bancario. Un Enfoque Estratégico". *ESIC editorial*, Madrid.
- Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (1999a): "Marketing Relacional". *ESIC Editorial*, Madrid.
- Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (1999b): "Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.3, n°1, Marzo, pp.9-36.



- Bell, M.L. y Emory, C.W. (1971): "The Faltering Marketing Concept". *Journal of Marketing*, Vol.35, October, pp.37-42.
- Bennet, R. y Cooper, R. (1979): "Beyond the Marketing Concept". *Business Horizons*, n°22, June, pp.76-83.
- Bennet, R.C. y Cooper, R.G. (1981): "The Misuse of Marketing: An American Tragedy". *Business Horizons*, Vol.24, n°6, pp.51-61.
- Benston, G.J. (1985): "The Validity of Profits-Structure Studies with Particular Reference to the FTC's Line of Business Date". *The American Economic Review*, Vol.75, n°1, pp.37-67.
- Bentler, P.M. (1990): "Comparative Fit Indexes in Structural Models". *Psychological Bulletin*, Vol.107, pp.238-243.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G. (1980): "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures". *Psychological Bulletin*, Vol.88, pp.588-606.
- Bernard, K.N. (1987): "Functional Practice and Conceptual Function: The Inherent Dichotomy of Marketing". *Journal of Marketing Management*, Vol.3, n°1, pp.73-82.
- Berthon, P.; Caruana, A. y Pitt, L. (1995): "Market Orientation and An Assessment of the First Stage in the Development of MARKOR". Working-paper, *Annual Conference Henley Management College*.
- Berthon, P.; Caruana, A. y Pitt, L. (1996): "The Excellence - Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms". Working-paper, *Annual Conference Henley Management College*.
- Bertrand, K. (1987): "Marketing'87: the Customer is King". *Business Marketing*, Vol.72, n°6, June, pp.85-89.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1993): "Marketing de Servicios. La Calidad como Meta". *Parramón*. Barcelona.
- Bettis-Outland, H. (1999): "The Impact of Information Distortion Within the Context of Implementing and Sustaining a Market Orientation". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.7, pp.251-263.
- Bhuiyan, S.N. (1992): "Market Orientation and Successful Not-for-Profit Marketing". *Tesis Doctoral*, Texas Tech University.
- Bhuiyan, S.N. (1998): "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia". *The Journal of Services Marketing*, Vol.11, n°5, pp.317-328.
- Biemens, W.; Commandeur, H.R.; Frambach, R.T.; Hillebrand, B.; Kok, R.A.W. y Langerak, F. (1997): "Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick. Proceedings, pp.1471-1478.
- Biemens, W.G. y Harmsen, H. (1995): "Overcoming the Barriers to Market-oriented Product Development". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.1, n°2, pp.7-25.
- Biggadike, E.R. (1981): "The Contributions of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, Vol.6, n°4, pp.621-632.

- Bigné Alcañiz, J.E. (1997): "Perspectivas actuales de la investigación y contenido del Marketing: Bases de futuro". *Actas del XI Congreso Nacional de AEDEM*. Lérida, Junio, pp.69-80.
- Bigné Alcañiz, E.; Moliner Tena, M.A.; Sánchez García, J. y Vallet Bellmunt, T.M. (1998): "La Orientación al Mercado de las Empresas del Sector Azulejero Español. La Relación con los Antecedentes Externos y con los Resultados". *Actas del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 24-25 Septiembre, pp.121-126.
- Bisp, S.; Harmsen, H. y Grunert, K.G. (1996): "Improving Measurement of Market Orientation. An Attitude/Activity Base Approach", en A. Bauer y J. Simon (eds.), *25<sup>th</sup> EMAC Conference*, Budapest, May. Proceedings, Vol.1, pp.75-87.
- Bollen, K.A. (1989): "Structural Equations with Latent Variables". *John Wiley & Sons, Inc.*, New York.
- Bondra, J.C. y Davis, T.R. (1996): "Marketing's Role in Cross-Functional Information Management". *Industrial Marketing Management*, Vol.25, pp.187-195.
- Bonoma, Th.V. (1984): "Making Your Marketing Strategy Work". *Harvard Business Review*, Vol.2, May-april, pp.69-76.
- Borghgraef, S. y Verbeke, W. (1997): "The Use of Organizational Control Systems as a Tool to Implement Market Orientation". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick. Proceedings, pp.1479-1486.
- Bosch, J.C. (1989): "Alternative Measures of Rates of Return: Some Empirical Evidence". *Managerial & Decisions Economics*, Vol.10, nº3, pp.229-239.
- Bouling, W. (1990): "Unobservable Effects and Business Performance". *Marketing Science*, Vol.9, Winter, pp.86-87.
- Bourgeois, J. (1980): "Strategy and Environment: A Conceptual Integration". *Academy of Management Review*, Vol.5, pp.25-39.
- Bradley, F. (1995): "Marketing Management. Providing communicating and delivering value". *Prentice Hall Europe*, London.
- Brookes, R. y Little, V. (1997): "The New Marketing. What does 'Customer focus' now mean?". *Marketing and Research Today*, May, pp.96-105.
- Brown, R. (1987): "Marketing a Function and a Philosophy". *The Quarterly Review of Marketing*, Vol.12, nº3-4, pp.25-30.
- Brown, S. (1995): "Sources and Status of Marketing Theory". In *Marketing Theory and Practice*, 3<sup>a</sup> edic. Baker, M.J. (ed.). Macmillan Press Ltd. London.
- Brown, S.; Bell, J. y Carson, D. (eds.) (1996): "Marketing Apocalypse". *Routledge*, London.
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1989): "Single Sample Cross-Validation Indices for Covariances Structures". *Multivariate Behavioral Research*, Vol.24, pp.445-455.
- Bruce, G.D. y Taylor, J.W. (1991): "The Short-Term Orientation of American Managers: Fact or Fantasy?". *Business Horizons*, mayo-junio, pp.10-15.

- Bruggen, G.H. y Smidts, A. (1995): "The Measurement of Market Orientation: A Promising Tool for Management". *24<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*, April, Viena. Proceedings, Vol.4, pp.2037-2043.
- Brun, M. y Nilson, P. (1994): "Marknadsorientering - en Framgångsformel? En Studie av 200 affärsenheter i sveriges 30 största företag". *Uppsats i Marknadsföring*, N°5501, Handelshögskolan i Stockholm.
- Bruning, E.R. y Lockshin, L.S. (1992): "Marketing's Role in Generating Organizational Competitiveness". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.2, n°3, pp.163-187.
- Bruno, R.J. (1992): "The Evolution to Market-Driven Quality". *Journal of Business Strategy*, September-october, pp.15-20.
- Buijink, W. y Jegers, M. (1989): "Accounting Rates of Return: Comment". *American Economic Review*, Vol.79, n°1, pp.287-291.
- Buzzell, R. (1987): "The PIMS Principles". *Free Press*, New York.
- Buzzell, R.; Gale, B.T. y Sultan, G.M. (1975): "Market Share: A Key to Profitability". *Harvard Business Review*, Vol.53, January-february, pp.97-106.
- Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A. (1995): "Narver and Slater, Kholi and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, n°1, pp.41-60.
- Cadogan, J.W. (1997): "A Measure of Export Market Orientation and An Examination of its Antecedents and Performance Consequences". *Tesis Doctoral*, University of Wales, Swansea.
- Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A. y Pahud, C. (1997): "Developing a Measure of Export Market Orientation: Scale Construction and Cross-Cultural Validation". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick, May. Proceedings, Vol.2, pp.232-251.
- Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A. y Siguaw, J.A. (1998): "Export Market-Oriented Behaviours, Their Antecedents, Performance Consequences, and the Moderating Impact of the Export Environment: Evidence from the UK and the US". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.2, pp.449-451.
- Calvo Silvana, A.; Río Araujo, M<sup>a</sup> L. del y Cerrato Salas, M<sup>a</sup> C. (1996): "Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la Orientación al Mercado (1)". *Congreso Nacional de AEDEM*, Granada, pp.129-139.
- Canning, G. Jr. (1988): "Is your Company Marketing Oriented?". *Journal of Business Strategy*, Vol.9, n°3, May-june, pp.34-36.
- Carpenter, G.S.; Glazer, R. y Nakamoto, K. (1997): "Readings on Market-Driving Strategies: Towards a New Theory of Competitive Advantage". *Addison-Wesley Longman, Inc.* Massachusetts.
- Caruana, A. (1994): "Excellence - Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms". *Tesis doctoral*. Henley Management College.
- Caruana, A. (1995): "Propositions and a Model: Do Excellent Market Oriented Firms Who Deliver Quality Service Perform Better?". *Management Research News*, Vol.18, n°1-2, pp.9-23.

- Caruana, A. y Pitt, L.F. (1995): "Excellence, Market Orientation, some aspects of Service Quality and Their Effect on Performance in Service Companies: Propositions and a Model". *Academy of Marketing Science, Developments in Marketing Science, Proceedings of the Annual Conference, Wilson, Vol.XVII*, pp.317-318.
- Casares, J. y Rebollo, A. (1996): "Innovación y Adaptación en Distribución Comercial". *Distribución y Consumo*, Abril-mayo, pp.7-25.
- Caves, R.E. y Porter, M.E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, pp.241-261.
- Cervera, A. (1995): "Orientación al mercado: una aproximación al contexto de la administración pública local". *Actas de los VII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Barcelona, 28-30 Septiembre, pp.461-471.
- Cervera, A. (1998): "La Orientación al Mercado: Un Modelo en el ámbito de los Gobiernos Locales". *Tesis Doctoral*. Universidad de Valencia.
- Céspedes, F. (1990): "The Need for Organizational Change". *Marketing Science Institute, Working Paper nº90-123*, pp.6-7.
- Céspedes Lorente, J. (1996): "Grupos estratégicos en la banca privada española". *Información Comercial Española*, Vol.753, pp.106-124.
- Clancy, K.J. y Schulman, R.S. (1993): "The Marketing Revolution". *Harper Business*, New York.
- Colcombet, E. (1995): "Les indicateurs de performance du marketing". *Revue Française du Marketing*, Vol.155, nº5, pp.113-116.
- Conant, J.S.; Mokwo, M.P. y Varadarajan, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competences and Organizational Performance: A Multiple Measure-based Study". *Strategic Management Journal*, Vol.11, nº5, Septiembre, pp.365-383.
- Conrad, C.A. (1999): "Market orientation and the innovative culture: a preliminary empirical examination". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.7, pp.229-236.
- Cool, K.; Dierickx, I. Y Martens, R. (1994): "Asset Stocks, Strategic Groups and Rivalry". En 'Strategic Groups, Strategic Moves and Performance', Daems, H. Y Thomas, A. (eds.). *Elsevier Science*, Oxford.
- Cool, K. y Schendel, D. (1988): "Performance Differences among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.207-223.
- Cortés Enríquez, J. Y Pereira Rodríguez, J.J. (1998): "Los Resultados de las Cajas de Ahorros en la Década de los Noventa". *Papeles de Economía Española*, Nº74-75, pp.36-54.
- Cox, T.; Graham, H.; Greenley, G.; Fahy, J.; Beracs, J.; Fonfara, K. y Snoj, B. (1998): "Market Orientation of Privatised Hungarian, Polish, and Slovenian Companies as a Systemic Reflection of National Privatisation Methods". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.2, pp.277-296.
- Cravens, D.W. (1986): "Strategic Forces Affecting Marketing Strategic". *Business Horizons*, September-october, pp.77-88.

- Cravens, D.W. (1998a): "Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, n°3, pp.237-241.
- Cravens, D.W. (1998b): "Examining the Impact of Market-Based Strategy Paradigms on Marketing Strategy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, n°3, September, pp.197-208.
- Cravens, D.W. y Shipp, Sh.H. (1991): "Market-Driven Strategies for Competitive Advantage". *Business Horizons*, January-february, pp.53-61.
- Crawford, J.C. (1983): "The Marketing Concept - An Utopian Dream?". *Developments in Marketing Science*, Vol.6, pp.450-452.
- Crosier, K. (1975): "What Exactly is Marketing?". *Quarterly Review of Marketing*, Winter, pp.1-10.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): "A Behavioral Theory of the Firm". *Prentice Hall, Inc.*, Englewood Cliffs, N.J.
- Chakravarthy, B.S. (1986): "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.437-458.
- Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*, Vol.15, n°2, pp.119-139.
- Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1993): "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability". Working Paper, *Annual Conference American Marketing Association*.
- Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1998): "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirican Evidence". *The Journal of Services Marketing*, Vol.12, n°4, pp.246-264.
- Christopher, M. y McDonald, M. (1995): "Marketing. An Introductory Text". *Mcmillan Press Ltd.*, London.
- Churchill, G.A. Jr. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, Vol.16, February, pp.64-73.
- Day, G.S. (1990): "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value". *The Free Press*. New York.
- Day, G.S. (1991): "Learning About Markets". *Marketing Science Institute*, Report n°91-117. Cambridge, M.A.
- Day, G.S. (1992): "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.20, Fall, pp.323-329.
- Day, G.S. (1994a): "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, Vol.58, October, pp.37-52.
- Day, G.S. (1994b): "Continuous Learning about Markets". *California Management Review*, Summer, pp.9-31.
- Day, G.S. (2000): "Managing Market Relationship". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, Winter, pp.24-30.

- Day, G.S. y Wensley, R. (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation". *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall, pp.79-89.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988): "Assesing Advantage: A Framework For Diagnostic Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, Vol.52, n°2, April, pp.1-20.
- Dawes, J.; Faulkner, M. y Sharp, B. (1998): "Business Orientation Scales: Development and Psychometric Assessment". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.5, pp.461-478.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theroy Development". *Academy of Management Review*, Vol.19, n°3, pp.392-418.
- 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. (1982): "The Organizational Context of Market Research Use". *Journal of Marketing*, Vol.46, Autumn, pp.91-101.
- Deshpandé, R. y Farley, J. (1990): "Customer Orientation in Japanese Firms". *Marketing Science Institute*, Working Paper n°90-123, pp.21-23.
- Desphandé, R. y Farley, J. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of the Market Orientation Scales". Working Paper, *Annual Conference Marketing Science Institute*, Massachussetts.
- Deshpandé, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.23-37.
- Deshpandé, R. y Webster, F.E. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*, Vol.53, January, pp.3-15.
- Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1982): "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis". *Journal of Marketing Research*, n°19, February, pp.14-31.
- Dess, G.G. y Robinson, R.B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objctive Measures: the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit". *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.265-273.
- Devlin, J.F. (1998): "A Multivariate Analysis of Single Competitive Markets in a Services Environment". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, n°1, March, pp.47-63.
- 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, n°2, June, pp.93-121.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1996): "Internationalizing the Market Orientation Construct: An in-depth Interview Approach". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.4, pp.23-52.
- Diccionario de la Real Academia Española (1992). 21<sup>a</sup> edic., Madrid.

- Dickson, P.R. (1996): "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: An Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory". *Journal of Marketing*, Vol.60, October, pp.102-106.
- Dickson, P.R. y Genter, J. (1987): "Market Segmentation, Product Differentiation and Market Strategy". *Journal of Marketing*, April, pp.1-10.
- Dickinson, R.; Herbst, A. y O'Shaughnessy, J. (1985): "Marketing Concept and Consumer Orientation". *European Journal of Marketing*, Vol.20, nº10, pp.18-23.
- Díez, J. (1992): "Métodos de Análisis Causal". *Centro de Investigaciones Sociológicas*, Cuadernos Metodológicos, Nº3, Madrid.
- Díez de Castro, E.C. (1995): "Estado de la Cuestión: Marketing". *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.1, nº1, pp.107-112.
- Dobscha, S.; Mentzer, J.T. y Littlefield, J.E. (1994): "Do External Factors Play an Antecedent Role to Market Orientation?". *Academy of Marketing Science*, Developments in Marketing Science, Proceeding of the Annual Conference, Wilson, Vol.XVII, pp.
- Doyle, P. (1995): "Marketing in the New Millennium". *European Journal of Marketing*, Vol.29, nº13, pp.23-41.
- Doyle, P. (1998a): "Marketing Management and Strategy". 2ª edición, *Prentice Hall Europe*, Cambridge.
- Doyle, P. (1998b): "Adding Value to Marketing". *Kogan Page Ltd*. London.
- Doyle, P. y Hooley, G.J. (1992): "Strategic Orientation and Corporate Performance". *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, pp.59-73.
- Dreher, A. (1993): "Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon". En *Marketing for the New Europe: Dealing with Complexity*, Chias, J y Sureda, J (eds.). *22<sup>th</sup> EMAC Conference*, Proceedings, Vol.1. Barcelona, pp.375-393.
- Dreher, A. y Krismer, M. (1992): "Defining and Measuring Marketing Orientation". Working Paper, *5<sup>th</sup> Colloquium for Doctoral Students in Marketing*, Aarhus.
- Drucker, P.F. (1999): "La información que los directivos necesitan realmente". En *'Cómo medir el rendimiento de la empresa'*, Harvard Business Review (ed.). Ediciones Deusto, Bilbao, pp.1-28.
- Dunlap, B.J.; Dotson, M.J. y Chambers, T.M. (1988): "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Orientation, Customer-Orientation Approach". *Journal of Business Research*, nº17, September, pp.175-187.
- Dunn, M.G.; Birley, S. y Norburn, D. (1986): "The Marketing Concept and the Smaller Firm". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.4, nº3, pp.3-11.
- Dunn, M.G.; Norburn, D. y Birley, S. (1985): "Corporate Culture: A Positive Correlation with Marketing Effectiveness". *International Journal of Advertising*, Vol.4, nº1, pp.65-73.
- Eccles, R.G. (1999): "Manifiesto sobre la medida del rendimiento". En *'Cómo medir el rendimiento de la empresa'*, Harvard Business Review (ed.). Ediciones Deusto, Bilbao, pp.29-52.

- Enders, B. (1990): "Product Management and Market-Driven Organization". *Marketing Science Institute*, Working Paper n°90-123, pp.36-38.
- Espitia, M.; Polo, Y. y Salas, V. (1991): "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español". *Información Comercial Española*, Vol.690, pp.189-212.
- Farley, J.U. (1987): "What It Takes to Develop and Mantain a Marketing Orientation". *Summary of the Group Discussions at the Marketing Science Institute Workshop on 'The Development of Marketing Orientation'*. April 23<sup>rd</sup>, Cambridge, M.A.
- Felton, A.P. (1959): "Making the Marketing Concept Work". *Harvard Business Review*, Vol.37, July-august, pp.55-65.
- Ferrell, O.C. y Lucas, G.H. (1987): "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.15, n°3, pp.12-23.
- Fisher, F.M. (1984): "The Misuse of Accounting Rates of Return: Reply". *American Economic Review*, Vol.74, n°3, pp.509-517.
- Fisher, F.M. y McGowan, J.J. (1983): "On the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits". *American Economic Review*, Vol.73, n°1, pp.82-97.
- Flavián Blanco, C.; Jiménez, J. y Lozano Velázquez, F.J. (1999a): "El Impacto de la Orientación al Mercado en el Resultado Empresarial". *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*. Logroño, 16-18 junio, pp.155-165.
- Flavián Blanco, C.; Jiménez, J. y Lozano Velázquez, F.J. (1999b): "Algunas Consideraciones sobre la Relación entre Orientación al Mercado y Rentabilidad". *AEDEMO, Revista Investigación y Marketing*, n°64, Septiembre, pp.34-39.
- Flavián Blanco, C. y Lozano Velázquez, F.J. (1999): "Formas Alternativas de Orientación al Mercado en la Distribución Comercial Española". *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Valladolid, 1-2 Octubre, pp.143-148.
- Ford, J.D. y Schellenberg, D.A. (1982): "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Peformance". *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.49-58.
- Fornell, C. (1982): "A Second Generation of Multivariate Analysis". *Praeger Publisher*, New York.
- Fornell, C. (1992): "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience". *Journal of Marketing*, Vol.56, January, pp.6-21.
- Frazier, G.L. y Howell, R.D. (1983): "Business Definition and Performance". *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall, pp.59-67.
- Fritz, W. (1996): "Marketing Orientation and Corporate Success: Findings From Germany". *European Journal of Marketing*, Vol.30, n°8, pp.59-74.
- Frixell, G.E. y Barton, S.L. (1990): "Temporal and Contextual Change in the Measurement Structure of Financial Performance: Implications for Strategic Research". *Journal of Management*, Vol.6, n°3, pp.553-569.



- Fullerton, R.A. (1988): "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the 'Production Era'". *Journal of Marketing*, Vol.52, January, pp.108-125.
- Gagliardo, O.E. (1997): "Consumer-oriented Business Management". In *The Dynamics of Change in Latin America*, ESOMAR Publication Series, Vol.212, pp.366-375.
- Galbraith, C. y Schendel, D. (1983): "An Empirical Analysis of Strategy Types". *Strategic Management Journal*, Vol.4, pp.153-173.
- Gallucci, C.M. y Rivera Camino, J. (1997): "La Implementación del Concepto de Marketing: Un Estudio Exploratorio en Empresas Españolas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.3, nº1, pp.25-42.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.1-19.
- Garda, R.A. (1988): "Comment on Marketing Challenges for the 1990's". *Journal of Marketing*, Vol.52, octubre, pp.32-41.
- 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, pp.186-192.
- Gillingham, D. (1980): "A Comparasion Between the Attribute Profiles of Profitable and Unprofitable Companies in the U.K. and Canada". *Management International Review*, Vol.20, nº4, p.64-73.
- Glassman, M. y McAfee, B. (1992): "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s". *Business Horizons*, May-june, pp.52-59.
- Glazer, R. (1991): "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset". *Journal of Marketing*, Vol.55, October, pp.1-19.
- Glazer, R. y Weiss, A.M. (1993): "Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-sensitivity of Information". *Journal of Marketing Research*, Vol.30, nº4, November, pp.509-521.
- González Fidalgo, E. (2000): "Variedad Estratégica y Rentabilidad Empresarial". *Tesis doctoral* (no publicada). Universidad de Oviedo.
- Gounaris, S.P. y Avlonitis, G.J. (1996): "Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers". In Bauer, A. y Simon, J. (eds.), *25<sup>th</sup> EMAC Conference*, Proceedings. Budapest, pp.491-509.
- Gounaris, S.P. y Avlonitis, G.J. (1997): "Company and Market Correlates of Marketing Orientation". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick. Proceedings, Vol.3, pp.536-555.
- Granr, R.M. (1996): "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". *Civitas*, Madrid.
- Grant, A.W.H. y Schlesinger, L.A. (1995): "Realize Your Customer's Full Profit Potencial". *Harvard Business Review*, September-october, pp.50-72.

- Gray, B.J.; Greenley, G.E.; Matear, S.; Matheson, P. y Boshoff, C. (1997): "Environmental Influences on the Market Orientation-Performance Relationship". *Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Educator's Conference*, Monash University, Melbourne, pp.960-984.
- Gray, B.J.; Matear, S. y Matheson, Ph. (1998): "Market Orientation and Performance: Implications for Managers in Developing Economies". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.2, pp.297-314.
- Gray, B.J.; Matheson, P.; Matear, S.; Boshoff, C.; Juric, B. y Henry, J. (1996): "Market Orientation, Pricing and Perceived Performance". Working-paper, *New Zealand Marketing Management Research Programme*, Dunedin.
- Greenley, G.E. (1995a): "Forms of Market Orientation in U.K. Companies". *Journal of Management Studies*, Vol.32, n°1, January, pp.47-66.
- Greenley, G.E. (1995b): "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. (1996): "Consumer and Nonconsumer Stakeholder Orientation in U.K. Companies". *Journal of Business Research*, Vol.35, pp.105-116.
- Greenley, G.E. y Foxall, G.R. (1997): "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance". *Journal of Management Studies*, Vol.34, n°2, March, pp.259-284.
- Greenley, G.E. y Foxall, G.R. (1998): "External Moderation of Associations among Stakeholder Orientation and Company Performance". *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15, pp.51-69.
- Griner, E.H. y Stark, A.W. (1988): "Cash Recovery Rates, Accounting Rates of Return, and the Estimation of Economic Performance". *Journal of Accounting & Public Policy*, Vol.7, n°4, pp.293-311.
- Grönroos, Ch. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, n°1, pp.9-29.
- Grönroos, Ch. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, Vol.23, n°1, pp.52-60.
- Gual, J. y Vives, X. (1991): "Ensayos sobre el Sector Bancario Español". *FEDEA*. Madrid.
- Guiltnan, J.P.; Paul, G.W. y Madden, T.J. (1998): "Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas". 6<sup>a</sup> edic., *McGraw-Hill*, Santafé de Bogotá.
- Gummesson, E. (1987): "The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships". *Long Range Planning*, Vol.20, n°4, pp.10-20.
- Gummesson, E. (1991): "Marketing-Oriented Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer". *European Journal of Marketing*, Vol.25, n°2, pp.60-75.
- Gupta, S.F.; Eibel, K. y Cadotte, E. (1996): "Time-orientation of the Hungarian Managers". *25<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*, Budapest, from 14<sup>th</sup> to 17<sup>th</sup> May. Proceedings, Vol.2, pp.1727-1732.

- Gupta, S.F.; Eibel, K. y Cadotte, E. (1998): "Time-Orientation of Hungarian Managers". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Vol.5, pp.1727-1732.
- Gutiérrez Cillán, J. y Rodríguez Escudero, A.I. (1996): "De nuevo la Miopía en el Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.2, n°2, pp.39-60.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y William, C.B. (1995): "Multivariate Data Analysis with Readings". 5ª Edición, *Prentice Hall Inc.*, London. Existe versión traducida al castellano, 'Análisis Multivariante' (1999), Madrid.
- Hammond, K. (1992): "Relationship of the Market Orientation Construct with Selected Measures of Subunit Structure and Psychological Climate". *Annual Southern Marketing Association Congress*, Texas. Proceedings, pp.587-602.
- Hammond, K. (1993): "Manufacturer Market Orientation: Relationship with Manufacturer Dependence, Manufacturer Role Performance and Influence Strategies used by the Distributor". *Tesis Doctoral*. Louisiana Tech University.
- Hammond, K.; Harmon, H. y Widing, R. (1995): "Effects of Manufacturer Market Orientation: Cooperation, Trust and Satisfaction". 7th Annual World Marketing Congress, *Academy of Marketing Science*. Proceedings, Vol.III, pp.411-429.
- Han, J.K.; Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, Vol.62, October, pp.30-45.
- Hansen, G.S. y Wemerfelt, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.399-411.
- Harmsen, H.; Bove, K. y Grunert, K.G. (1996): "Marketing Problems and Levels of Market Orientation: An Investigation of Manager's Perceptions". In Bauer, A. y Simon, J. (eds.), *25<sup>th</sup> EMAC Conference*, Budapest, from 14<sup>th</sup> to 17<sup>th</sup> May. Proceedings, Vol.II, pp.1741-1746.
- Harris, L. y Piercy, N. (1997): "Barriers to Market Orientation in Retail Companies". *Marketing Without Borders*, Academy of Marketing, *31<sup>st</sup> Annual Conference*, Manchester, pp.439-452.
- Hayden, V. (1993): "How to Increase Market Orientation". *Journal of Management in Medicine*, Vol.7, n°1, pp.29-46.
- Hayes, S.L. III; Spence, A.M. y Marks, D.V.P. (1983): "Competition in the Investment Banking Industry". *Harvard University Press*. Cambridge, MA.
- Heiens, R.A. (2000): "Market Orientation: Toward an Integrated Framework". *Academy of Marketing Science Review*. Pendiente de publicación.
- Herbert, T. y Deresky, H. (1987): "Generic Strategies: an Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content". *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.135-147.
- Herremans, I.M. y Ryans, J.K. Jr. (1995): "The Case for Better Measurement and Reporting of Marketing Performance". *Business Horizons*, September-october, pp.51-55.

- Hill, C. (1988): "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework". *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.401-412.
- Hirschman, E.C. (1983): "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, Vol.47, Summer, pp.45-55.
- Hise, R. (1965): "Have Manufacturing Firms adopted the Marketing Concept?". *Journal of Marketing*, Vol.29, July, pp.9-12.
- Hitt, M.A. y Ireland, R.D. (1986): "Relationships among Corporate Level Distintive Competences, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance". *Journal of Management Studies*, July, pp.401-416.
- Homburg, Ch. y Becker, J. (1998): "Market-oriented Management: A Systems-based Approach". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.3, pp.129-138.
- Hooley, G.J.; Cox, T.; Fahy, J.; Shipley, D.; Beracs, J.; Fonfara, K. y Snoj, B. (1998): "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Proceedings, Vol.5. Estocolmo, May, pp.479-498.
- Hooley, G.J. y Jobber, D. (1986): "Five Common Factors in Top Performing Industrial Firms". *Industrial Marketing Management*, Vol.15, pp.89-96.
- Hooley, G.J.; Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, Vol.24, n°9, pp.7-23.
- Horowitz, I. (1984): "The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment". *American Economic Review*, Vol.74, n°3, pp.492-493.
- Houston, F.S. (1986): "The Marketing Concept: What it is and What it is not". *Journal of Marketing*, Vol.50, April, pp.81-87.
- Houston, F.S. y Gassenheimer, J.B. (1987): "Marketing and Exchange". *Journal of Marketing*, Vol.51, October, pp.3-18.
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. y Yiu, D. (1999): "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum". *Journal of Management*, Vol.25, pp.417-456.
- Howard, J. (1983): "Marketing Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall, pp.90-100
- Howell, R. (1987): "Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources". *Journal of Marketing Research*, Vol.24, pp.119-126.
- Huber, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures". *Organization Science*, Vol.2, February, pp.88-115.
- Hughes, G.D. (1986): "Mercadotecnia. Planeación Estratégica". *Addison-Wesley Iberoamericana*, Mexico.
- Hunt, S.D. (1976): "The Nature and Scope of Marketing". *Journal of Marketing*, Vol.40, July, pp.17-28.
- Hunt, S.D. (1990): "Truth in Marketing Theory and Research". *Journal of Marketing*, Vol.54, July, pp.1-15.

- Hunt, S.D. (1991): "Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science". *South-Western Publishing Co. (OH)*. Cincinnati.
- Hunt, S.D. (1993): "Objectivity in Marketing Theory and Research". *Journal of Marketing*, Vol.57, April, pp.76-91.
- Hunt, S.D. y Burnett, J.J. (1982): "The Macromarketing-Micromarketing Dichotomy: A Taxonomical Model". *Journal of Marketing*, Vol.46, Summer, pp.11-26.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, Vol.59, April, pp.1-15.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependences and Evolutionary Dimensions". *Journal of Marketing*, Vol.60, October, pp.107-114.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, Vol.62, July, pp.42-54.
- Hutt, M.D.; Reingen, P.H. y Ronchetto, J.R. (1988): "Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation". *Journal of Marketing*, Vol.52, January, pp.4-19.
- Jacobson, R. (1987): "The Validity of ROI as a Measure of Business Performance". *American Economic Review*, Vol.77, n°3, pp.470-478.
- Jacobson, R. (1988): "The Persistence of Abnormal Returns". *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.415-430.
- Jacobson, R. (1990): "Unobservable Effects and Business Performance". *Marketing Science*, Vol.9, n°1, Winter, pp.16-36.
- Jaensson, J-E. (1993): "Market Orientation in Service Organizations - A Theoretical Discussion". Working Paper, *Western Decision Sciences Institute*, Annual Conference, San Diego.
- Jaensson, J-E. (1994a): "Swedish Insurance Companies - Towards Market Orientation". Working Paper, *Western Decision Sciences Institute*, Annual Conference, Maui, Hawaii.
- Jaensson, J-E. (1994b): "A Theoretical Model of Market Orientation in Service Organizations - The Applicability on Insurance Companies". *Nordic Service Academy*, Annual Conference, Vasa, Finland.
- Jaensson, J-E. (1997): "Market Orientation in Insurance Companies". *Tesis doctoral*, Umea Business School, Sweden.
- James, L.R.; Mulaik, S.A. y Brett, J.M. (1982): "Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data". *Sage*, Beverly Hills.
- James, W. y Hatten, K. (1994): "Evaluating the Performance Effects of Miles' and Snow's Strategic Archetypes in Banking 1983 to 1987: Big or Small". *Journal of Business Research*, Vol.31, pp.145-154.
- James, W. y Hatten, K. (1995): "Further Evidence on the validity of the Self typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking". *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.161-168.

- Jaworski, B.J. (1988): "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.52, July, pp.23-39.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1991): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". Working Paper, *Marketing Science Institute*.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.57, July, 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.119-153.
- Jaworski, B.; Kohli, A.K. y Sahay, A. (2000): "Market-Driven versus Driving Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, pp.45-54.
- Jensen, B. (1998): "Flexibility in a Market Oriented Organization". Working paper n°56, *The Aarhus School of Business*, MAPP.
- Jensen, B. y Harmsen, H. (1998): "Translation of Market Demands into Company Competences". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Proceedings, Vol.3. Estocolmo, May, pp.181-191.
- Jones, D.G.B. y Monieson, D.D. (1990): "Early Development of the Philosophy of Marketing Thought". *Journal of Marketing*, Vol.54, January, pp.102-113.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1986): "LISREL VII: Analysis of Linear Structural Relationship by Maximum Likelihood and Least Square Methods". *Scientific Software*, Inc. Moresville, IN.
- Kaldor, A.G. (1971): "Imbricative Marketing". *Journal of Marketing*, Vol.35, April, pp.19-25
- Kamien, M.I. y Schwartz (1989): "Estructura de Mercado e Innovación". *Alianza Editorial*, Madrid.
- Kane, E.J. y Kelley, E.J. (1983): "Implementing the Marketing Concept". *The Dartnell Marketing Manager's Handbook*, Dartnell Press, Chicago.
- Kanter, R.M. y Brinkerhoff, D. (1981): "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement". *Annual Review of Sociology*, Vol.7, pp.322-349.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993): "Evaluación de Resultados: Algo más que Números". *Harvard-Deusto Business Review*, Vol.55, pp.18-25.
- Kapoor, M. y Singh, J. (1981): "Marketing Planning in India - A Survey". *Long Range Planning*, Vol.14, n°3, pp.97-106.
- Kasper, H. (1987): "Corporate Culture and Marketing Strategy". *16<sup>th</sup> EMAC Conference*, 'Contemporary Research in Marketing', Leeflang, P. y Rice, M. (eds.), Toronto. Proceedings, pp.WB55-58.
- Kasper, H. (1993): "Corporate Culture, Market Orientation and Marketing Strategy: Results of Two Case Studies in the Dutch Service Sector". Paper presented at the *Workshop on Intercultural Cooperation in Europe*, Maastricht, from 29<sup>th</sup> September to 1<sup>st</sup> October.
- Kasper, H. (1997): "Corporate Culture and Market Orientation in Service: A Matter of Definition and Communication". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, from 14<sup>th</sup> to 17<sup>th</sup> May, Warwick (England). Proceedings, Vol.2, pp.663-668.

- Kasper, H. (1998): "Corporate Culture and Market Orientation: First and Preliminary Results from 18 Case Studies". *27<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*, from 20<sup>th</sup> to 23<sup>rd</sup> May, Estocolmo. Proceedings, Vol.2, pp.579-599.
- Kaufman, J. (1987): "The U.S. West Experience of Becoming Market Driven". Presentation at the *Institute for the Study of Business Markets Workshop*, Philadelphia, P.A.
- Kelley, S. (1992): "Developing Customer Orientation Among Service Employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.20, n°1, pp.27-36.
- Kelly, G. y Tippett, M. (1991): "Economic and Accounting Rates of Return: A Statistical Model". *Accounting & Business Research*, Vol.21, Autumn, pp.321-329.
- Kerby, J. (1972): "The Marketing Concept: Suitable Guide to Product Strategy". *Business Quarterly*, Vol.37, Summer, pp.31-35.
- Ketchen, D.J. y Palmer, T.B. (1999): "Strategic Responses to Poor Organizational Performance: A Test of Competing Perspectives". *Journal of Management*, Vol.25, n°5, pp.683-706.
- Kiel, G. (1984): "Technology and Marketing: The Magic Mix?". *Business Horizons*, May-june, pp.7-14.
- Kijewski, V. y Gross, I. (1990): "Market Driven versus Customer Driven". Working Paper 9-90, *Institute for the Study of Business Markets*, Pennsylvania State University.
- King, R.L. (1965): "The Marketing Concept", en *Science in Marketing'*, Schwartz, G. (ed.). *John Wiley & Sons*, New York, pp.70-97.
- Kinnear, Th.C. et al. (1990): "General Discussion". *Marketing Science Institute*, Working Paper n°90-123, pp.27-29.
- Kleindl, B. (1999): "A game theoretic perspective on market-oriented versus innovative strategic choice". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.7, pp.265-274.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1989): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". Research Program-Working Paper, *Marketing Science Institute*.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.1-18.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.53-70.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol.30, n°4, November, pp.467-477.
- Kohli, A.K.; Venkatraman, N. y Grant, J.H. (1990): "Exploring the Relationship between Market Share and Business Profitability". *Research in Marketing*, Vol.10, Jai Press Inc., pp.113-133.
- Koppelman, U. (1998): "Procurement Marketing. A Strategic Concept". *Springer*, Heidelberg.

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

Kotler, Ph. (1977): "From Sales Obsession Marketing Effectiveness". *Harvard Business Review*, Vol.55, nº6, pp.67-75.

Kotler, Ph. (1994): "Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control". 8ª Edición, *Prentice-Hall-Simon & Shuster International Group*. Versión castellana: "Dirección de Marketing" (1995), 8ª edic., Prentice Hall International, U.K.

Kotler, Ph. (1999): "El Marketing según Kotler. Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados". *Ediciones Paidós*, Buenos Aires. Título original: Kotler on Marketing. How to create, win and dominate markets (1999). The Free Press. New York.

Kotler, Ph. y Armstrong, G. (1994): "Principles of Marketing". 6ª edic., *Prentice Hall Inc*. Versión castellana: "Mercadotecnia" (1996), 6ª edic., Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, Ph. y Armstrong, G. (1997): "Marketing: An Introduction". 4ª edic., *Prentice Hall Inc*. Versión Castellana: "Fundamentos de Marketing"(1998), 4ª edic., Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, Ph.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, E. y Cámara, D. (2000): "Introducción al Marketing". 2ª edic. europea. *Prentice Hall*. Madrid.

Kotler, Ph. y Dubois, M. (1988): "Marketing Management". *Publi Unión*, París.

Kotler, Ph. y Heskett, J.L. (1992): "Corporate Culture and Performance". *The Free Press*, New York.

Kotler, Ph. y Levy, S. (1969): "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, Vol.33, pp.10-15.

Kotler, Ph. y Zaltman, G. (1971): "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change". *Journal of Marketing*, Vol.35, July, pp.10-15.

Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1997): "Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy". *Marketing Health Services*, Summer, pp.10-20.

Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study". *Journal of Management*, Vol.24, nº2, pp.201-233.

Kurzbard, G. y Soldow, G. (1986): "Towards a Parametric Definition of Marketing". *European Journal of Marketing*, Vol.21, nº1, pp.37-47.

Küster Boluda, I.; Royo Vela, M. y López V.; N. (1997): "Grupos Competitivos en base a la Orientación al Mercado". *Actas de los IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Murcia, 25-26 septiembre, pp.251-256.

Küster Boluda, I.; Vila López, N.; Bigné Alcañiz, E. y Torán, F. (1997) (Küster *et al.*): "Market Orientation as a Criteria of the Competitive Group's Identification: Application to the Spanish Cosmetic Sector". *31<sup>th</sup> Annual Conference of the Academy of Marketing*. Proceedings, Vol.II, pp.1389-1395.



- Lado Cousté, N. (1995): "Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados". *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- Lado Cousté, N. (1996): "La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: Las empresas aseguradoras en España". *Economía Industrial*, Vol.307, pp.91-99.
- Lado Cousté, N.; Maydeu-Olivares, A. y Martínez Martínez, M.A. (1998): "El Nivel de la Orientación al Mercado de las Empresas Aseguradoras en España y en el Resto de Europa: Un Estudio Comparativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.2, nº1, Marzo, pp.99-111.
- Lado Cousté, N.; Maydeu Olivares, A. y Rivera Camino, J. (1996a): "Modelling Market Orientation: A Structural Equation Approach". Working Paper 96-34, *Universidad Carlos III de Madrid*.
- Lado Cousté, N.; Maydeu Olivares, A. y Rivera Camino, J. (1996b): "El Nivel de Orientación al Mercado de las Entidades Aseguradoras en España: Una Comparación con el Mercado Belga". *Actas de los VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Zaragoza, 26-27 Septiembre, pp.241-248.
- Lado Cousté, N.; Maydeu-Olivares, A. y Rivera Camino, J. (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model". *European Journal of Marketing*, Vol.32, nº1-2, pp.23-39.
- Lagares Calvo, M. (1991): "Las Cajas de Ahorros en 1990 y Perspectivas para 1991". *CECA*, Madrid.
- Lakatos, E.M. y Marconi, M.A. (1995): "Metodología Científica". 2ª edic., *Editorial Atlas*, Sao Paulo.
- Lamb, C.W. Jr. y Crompton, J.L. (1986): "Contrasting Marketing and Selling Orientations in Government Organizations". *Journal of Professional Services Marketing*, Vol.2, nº1-2, pp.157-167.
- Lambin, J.J. (1995a): "Marketing Estratégico". *McGraw-Hill*, 3ª edición, Madrid.
- Lambin, J.J. (1995b): "The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector". Institut d'Administration et de Gestion. Université Catholique de Louvain, Documento de trabajo. pp.1-24. Este trabajo fue publicado en *CEMS Business Review*, 1996, Vol.1, nº1-2, pp.37-56.
- Lambkin, M. y Meenaghan, T. (eds.) (1994): "Perspectives on Marketing Management in Ireland". *Oak Free Press*, Dublin.
- Langerak, F. y Commandeur, H.R. (1998): "The Influences of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.3, pp.91-105.
- Langerak, F.; Ten Napel, J.M.; Frambach, R. y Commandeur, H.R. (1997): "Exploratory Results on the Moderating Influence of Strategy on the Market Orientation Performance Relationship". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, from 14<sup>th</sup> to 17<sup>th</sup> May, Warwick (England). Proceedings, Vol.1, pp.704-717.
- Lawton, L. y Parasuraman, A. (1980): "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning". *Journal of Marketing*, Vol.44, nº1, Winter, pp.19-25.
- Lear, R.W. (1963): "No Easy Road to Market Orientation". *Harvard Business Review*, Vol.41, September-october, pp.53-60.

- Lele, M.M. y Sheth, J.N. (1991): "The Customer is Key. Gaining an Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction". *John Wiley & Sons, Inc.*, New York.
- Leonard, F. (1980): "The Attraction of Marketing. Today and Tomorrow". *European Journal of Marketing*, Vol.15, nº9, p.20.
- Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*, Vol.38, nº4, pp.45-56.
- Levitt, T. (1980): "Marketing Success Through Differentiation of Anything". *Harvard Business Review*, Vol.58, January-february, pp.83-91.
- Levy, J.P.M. (1997): "La Satisfacción y el Resultado en los Canales de Distribución de Productos Electrónicos Domésticos. Análisis de la Invarianza de las Estructuras Factoriales y Causales en Muestras Múltiples". *Mecanografiado* (por atención del autor).
- Lewis, P. Y Thomas, H. (1990): "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.385-397.
- Lichtenthal, J.D. y Wilson, D.T. (1992): "Becoming Market Oriented". *Journal of Business Research*, Vol.24, pp.191-207.
- Lillies, Ch. (1990): "Revolution to Evolution or Great Theory-Tough Implementation". *Marketing Science Institute*, Working Paper nº90-123, pp.8-10.
- Linden, W.J. (1987): "Marketing: the Ryder Systems Story". *Summary of the Group Discussions at the Marketing Science Institute Workshop on The Development of Marketing Orientation*. April 23<sup>rd</sup>. Cambridge, MA.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition". *Bell Journal of Economics*, Vol.13, pp.418-438.
- Liu, H. (1993): "A Dynamic Perspective of Business Orientation". *American Marketing Association Winter Marketing Educators Conference*, from 20<sup>th</sup> to 23<sup>rd</sup> February, Newport Beach. Proceedings, Vol.1, pp.13-21.
- Liu, H. (1995): "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms". *European Journal of Marketing*, Vol.29, nº1, pp.57-71.
- Logman, M. (1997): "Marketing Mix Customization and Customizability". *Business Horizons*, November-december, pp.39-44.
- Long, W.F. y Ravenscraft, D.J. (1984): "The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment". *American Economic Review*, Vol.74, nº3, pp.494-500.
- Lubatkin, M. y Shrieves, R.E. (1986): "Towards Reconciliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research". *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.363-380.
- Lundstrom, W.J. (1976): "The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch". *Marquette Business Review*, Vol.20, Autumn, pp.214-230.
- Luque Martínez, T. (1997): "Investigación de Marketing". *Ariel*, Barcelona.
- Luque Martínez, T. y Del Barrio, S. (2000): "Técnicas de Análisis en Marketing". *Pirámide*, Madrid.

- Lusch, R. y Laczniak, R. (1987): "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.15, Fall, pp.1-11.
- Lush, R.; Udell, J. y Laczniak, G. (1976): "The Future of Marketing Strategy". *Business Horizons*, December, pp.65-74.
- Lytle, R. (1994): "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective". *Tesis Doctoral*. Arizona State University, U.M.I.
- Llonch Andreu, J. (1993a): "La Orientación al Mercado y sus Efectos en los Resultados de la Empresa". *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Llonch Andreu, J. (1993b): "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa". *EADA Gestión 2000*, Barcelona.
- Llonch Andreu, J. (1996): "¿Cómo medir el grado de Orientación de la Empresa al Mercado?". *ESIC-Market*, nº93, Julio-septiembre, pp.59-79.
- Llonch Andreu, J. y López Belbeze, M.P. (1999): "Efectos del Entorno en la Organización de las Actividades de Marketing". *Actas de los XI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Valladolid, 1-2 octubre, pp.155-166.
- Llonch Andreu, J. y Waliño, S. (1996): "Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa". *ESIC-Market*, Enero-marzo, pp.3-39.
- Mackenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. y Ahearne, M. (1998): "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.87-98.
- Magalhães Serra, E. y Carvalho Vieira, J.M. (1994): "Orientación al Mercado: la Ética del Concepto de Marketing". *Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM*. Cáceres, 7-10 Junio, pp.307-318.
- Magalhães Serra, E.; Del Rio, M.L. y Carvalho Vieira, J.M. (1994): "La Influencia de la Orientación al Mercado de la Empresa en el Diseño y la Implantación de su Marketing-mix". *Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM*. Cáceres, 7-10 Junio, pp.88-96.
- Mägi, A. y Söderlund, M. (1995): "The Firm and Its Orientation to Existing Customers: An Empirical Study of Hotels and their Approach to Customer Satisfaction". Paper prepared for the 24<sup>th</sup> EMAC Conference, from 16<sup>th</sup> to 19<sup>th</sup> May, Paris.
- Marketing Science Institute (1988): "Research Priorities 1988-1990. A Guide to MSI Research Programs and Procedures". Cambridge, M.A.
- Marketing Science Institute (1990): "Research Priorities 1990-1992. A Guide to MSI Research Programs and Procedures". Cambridge, M.A.
- Marketing Science Institute (1992): "Research Priorities 1992-1994. A Guide to MSI Research Programs and Procedures". Cambridge, M.A.
- Marketing Science Institute (1994): "Research Priorities 1994-1996. A Guide to MSI Research Programs and Procedures". Cambridge, M.A.
- Marketing Science Institute (1996): "Research Priorities 1996-1998". Cambridge, M.A.

- Marketing Science Institute (1998): "Research Priorities 1998-2000". Cambridge, M.A.
- Martin, S. (1984): "The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment". *American Economic Review*, Vol.74, nº3, pp.501-506.
- Martín Armario, E. (1993): "Marketing". *Ariel*, Madrid.
- Martínez Vilches, R. (1992): "Grupos Estratégicos en el Sector de Cajas de Ahorros Españolas". *Caja Madrid*. Madrid.
- Martisons, M.G. (1993): "Planning A Strategic Information System for a Market-Oriented Non-profit Organization". *Journal of System Management*, Vol.14, nº19, pp.40-41.
- Más Ruíz, F.J. (1996): "Competencia y Dinámica de Grupos Estratégicos. Aplicación al Sector Bancario Español". *Secretariado de Publicaciones*. Universidad de Alicante.
- Más Ruíz, F.J. (1997): "Diferencias de Resultados entre los Grupos Estratégicos de la Banca Española, 1984-1991". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.52, nº160, pp.47-64.
- Más Ruíz, F.J. y Gómez Sala, J.C. (1991): "Identificación de Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorros Españolas". *V Congreso Nacional de AEDEM*, Junio, La Coruña.
- Masiello, T. (1988): "Developing Market Responsiveness Throughout your Company". *Industrial Marketing Management*, Vol.17, pp.85-93.
- Mayer, P.W. (1978): "Proposals for a New Approach to Marketing in Economic Science". *European Journal of Marketing*, Vol.12, nº6, pp.436-450.
- Mavondo, F.T. (1999): "Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.7, pp.237-250.
- McCann, J. y Galbraith, J.R. (1981): "Interdepartmental Relations". In Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.2, Oxford University Press, New York.
- McCarthy, E.J. (1964): "Basic Marketing. A Managerial Approach". Homewood, Il: *Richard D. Irwin, Inc.*, Illinois.
- McCarthy, E.J. y Perrault, W.D. (1996): "Marketing". 11ª edic., Homewood, Il: *Richard D. Irwin, Inc.*, Madrid.
- McCullough, J.; Heng, L.S. y Khem, G.S. (1986): "Measuring the Marketing Orientation of Retail Operators of International Banks". *International Journal of Bank Marketing*, Vol.4, nº3, pp.9-18.
- McDaniel, S.W. y Kolari, J.W. (1987): "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology". *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.19-30.
- McGahan, A.M. y Ghemawat, P. (1994): "Competition to Retain Customers". *Marketing Science*, Vol.13, nº2, pp.165-176.
- McGahan, A.M. y Porter, M.E. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.15-30.

- McGee, L.W. y Spiro, R.L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective". *Business Horizons*, May-june, pp.40-45.
- McGee, J. y Thomas, H. (1986): "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy". *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.141-160.
- McGee, J. y Thomas, H. (1992): "Strategic Groups and Intra-Industry Competition". *International Review of Strategic Management*, Vol.3, pp.77-98.
- McGuire, J.; Schneeweis, T. y Hill, J. (1986): "An Analysis of Alternative Measures of Strategic Performance". *Advances in Strategic Management*, Vol.4, pp.127-154.
- McKee, D.O.; Varadarajan, P.R. y Pride, W.M. (1989): "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 53, July, pp.21-35.
- McKenna, R. (1991): "El Nuevo Concepto de Marketing: Marketing es Todo". *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp.25-38.
- McKenna, R. (1995): "Real-Time Marketing". *Harvard Business Review*, July-august, pp.87-95.
- McKenna, R. (1997): "Real-Time Marketing. Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer". *Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts.
- McNamara, C.P. (1972): "The Present Status of the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, Vol.36, January, pp.50-57.
- McQuarrie, E.F. (1993): "Customer Visits: Building a Better Market Focus". *Sage Publications*, MA.
- McQuarrie, E.F. y McIntyre, S.H. (1990): "Implementing the Marketing Concept through a Program of Customer Visits". *Marketing Science Institute*, Working Paper n°90-107.
- Medel Cámara, B. (1993): "Situación Actual y Perspectivas de las Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española*, Vol.54, pp.140-153.
- Meehan, S.A. (1995): "Market Orientation: Values, Behaviours and Performance". *Tesis doctoral*. University of London, England.
- Meehan, S.A. (1995a): "Market Orientation". Workshop, Center for Marketing, *London Business School*, from 11<sup>th</sup> to 13<sup>th</sup> September.
- Mehra, A. (1996b): "Resource and Market Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry". *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.307-322.
- Meldrum, M. (1997): "Behavioural Problems in Implementing Marketing: Market Orientation Revised and a case Study". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick, May. Proceedings, Vol.4, pp.876-894.
- Menon, A.; Bharadwaj, S.G. y Howell, R. (1996): "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationship". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, Fall, pp.299-313.
- Menon, A.; Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1997): "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.25, n°3, pp.187-200.

- Menon, A. y Menon, A. (1997): "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy". *Journal of Marketing*, Vol.61, January, pp.51-67.
- Menon, A. y Varadarajan, P.R. (1992): "A Model of Marketing Knowledge Use Eithin Firms". *Journal of Marketing*, Vol.56, October, pp.53-71.
- Michaels, E.G. (1982): "Marketing Muscle". *Business Horizons*, May-june, pp.63-74.
- Michaels, R.E. y Day, R.L. (1985): "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers". *Journal of Marketing Research*, Vol.XXII, November, pp.443-448.
- Miles, M.P. y Arnold, D.R. (1991): "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.15, Summer, pp.49-65.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): "Organizational Strategy, Structure and Process". *McGraw-Hill*, New York.
- Miller, D. (1996): "Configurations Revisited". *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.505-512.
- Mintzberg, H. (1988): "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework". *Advances in Strategic Management*, Lamb and Shrivastava (eds.), Vol.5, JAI Press, Greenwich.
- Mohr-Jackson, I. (1998): "Managing a Total Quality Orientation, Factors Affecting Customer Satisfaction". *Industrial Marketing Management*, Vol.27, pp.109-125.
- Möller, K. y Antila, M. (1987): "Marketing Capability - A New Success Factor in Small Business?". *Journal of Marketing Management*, Vol.3, n°2, pp.185-203.
- Möller, K. y Antila, M. (1989): "Changing Perspectives into Marketing: A Preliminary Analysis of Marketing Theory". In 'Marketing Thought and Practice in the 1990's'; Avlonitis, G.J., Paparasilov, N.K. y Koumemenos, A.G. (eds.). *18<sup>th</sup> EMAC Conference*, Atenas, from 18<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> April. Proceedings, Vol.1, pp.27-48.
- Moorman, C. (1995): "Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes". *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXII, August, pp.318-335.
- Morello, G. (1993): "The Hidden Dimensions of Marketing". *Journal of the Market Research Society*, Vol.35, n°4, October, pp.293-313.
- Morgan, N.; Nigel, A. y Piercy, F. (1996): "Competitive Advantage, Quality Strategy and the Role of Marketing". *British Journal of Management*, Vol.7, pp.231-245.
- Morgan, R.; Katsikeas, C.S. y Appiah-Adu, K. (1997): "Marketing Orientation: Considering Structures and Processes of Organizational Learning". *Academy of Marketing*, Marketing Without Borders, 31<sup>st</sup> Annual Conference, Manchester, pp.1426-1429.
- Morgan, R. y Morgan, N. (1991): "An Exploratory Study of Market Orientation in the U.K. Consulting Engineering Profession". *International Journal of Advertising*, Vol.10, pp.333-347.

- Mueller-Heumann, G. (1986): "Toward a Professional Concept for Marketing". *Journal of Marketing Management*, Vol.1, nº3, pp.3-13.
- Mühlbacher, H.; Vyslozil, W. y Ritter, A. (1987): "Strategic Marketing and Corporate Culture: An Analysis of Fit". In *Contemporary Research in Marketing*, Leeflang, P. y Rice, M. (eds.). *16<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*. Proceeding, pp.WB32-46.
- Mulaik, S.A.; James, L.R.; Van Alstine, J.; Bennet, N.; Lind, S. y Silwell, C. (1989): "Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equations Models". *Psychological Bulletin*, Vol.105, pp.430-445.
- Munuera, J.L. (1992): "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". *Revista de Economía*, nº707, Julio, pp.126-142.
- Murray, K.B. y Montanari, J.R. (1986): "Strategic Management of the Socially Responsive Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review*, Vol.11, nº4, pp.815-827.
- Naidu, G.M. y Narayana, Ch.L. (1991): "How Marketing Oriented Are Hospitals in a Declining Market". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.11, Marzo, pp.23-30.
- Narver, J.C.; Park, S.Y. y Slater, S.F. (1990): "Relative Emphasis in a Market Orientation and Its Effect on Business Profitability". In *American Marketing Association Summer Educator's Conference Proceedings*; Parasuraman, A. y Bearden, W. (eds.). *American Marketing Association*, Chicago, pp.219-234.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1988): "Market Orientation: Construct Measurement and Analysis of Effects on Performance". Presentation at *Marketing Science Institute Conference*, September, Boston.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol.54, October, pp.20-35.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1991): "Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches". *Marketing Science Institute*, Working Paper nº91-128.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1992): "Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment". *Marketing Science Institute*, Working Paper nº92-118.
- Narver, J. y Slater, S. (1993): "Product-market Strategic and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types". *European Journal of Marketing*, Vol.27, nº10, pp.33-51.
- Narver, J.C. y Slater, S.E. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp.46-65.
- Neira Fontela, E. (1987): "Discrecionalidad directiva sobre los parámetros estructurales". *Actas del I Congreso Nacional de AEDEM*. Ojén (Málaga).
- Nicholson, N.; Rees, A. y Brooks-Rooney, A. (1990): "Strategy, Innovation and Performance". *Journal of Management Studies*, Vol.27, nº5, September, pp.511-534.

- Nielsen, R.P. (1987): "Cooperative Strategy in Marketing". *Business Horizons*, July-August, pp.61-68.
- Nonaka, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, Vol.69, nº6, pp.96-104.
- Norburn, D.; Birley, S. y Dunn, M. (1988): "Strategic Marketing Effectiveness and Its Relationship to Corporate Culture and Beliefs: A Cross National Study". *International Studies of Management & Organization*, Vol.18, nº2, Summer, pp.83-100.
- Nowak, L.I.; Boughton, P.D. y Pereira, J.A. (1997): "Relationship Between Business and Marketing Research Firms, Impact of Partnering on Performance". *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.487-495.
- Oczkowski, E. y Farrell, M. (1997): "Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation". *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.45, nº2, pp.131-150.
- Odiorne, G.S. (1997): "Measuring the Unmeasurable: Setting Standards for Management Performance". *Business Horizons*, July-August, pp.69-75.
- Ogbonna, E.O. y Harris, L.I.C. (1998): "Organizational Culture: It's Not What You Think ...". *Journal of General Management*, Vol.23, nº3, pp.35-48.
- Olavarrieta, S. y Friedmann, R. (1999): "Market-oriented Culture, Knowledge-related Resources, Reputational Assets and Superior Performance: A Conceptual Framework". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.7, pp.215-228.
- Olson, D.W. (1987): "When Consumer Firms Develop a Marketing Orientation". Summary of the Group Discussions at the *Marketing Science Institute* Workshop on 'The Development of Marketing Orientation'. April 23<sup>rd</sup>. Cambridge, MA.
- Orelowitz, A. (1995): "Assessing the Relationship Between a Market Orientation and Business Performance". Working Paper, *University of the Witwatersrand*, Johannesburg.
- Ortigueira Bouzada, M. (1984): "La Corporación Cibernética". *Ediciones del CEMCI*, Granada.
- O'Shaughnessy, J. (1995): "Competitive Marketing: A Strategic Approach". 3<sup>a</sup> edic., *Routledge*, London & New York.
- Oxenfeldt, A.R. y Moore, W.M. (1978): "Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?". *Management Review*, August, pp.43-48.
- Parasuraman, A. (1997): "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.25, nº2, Spring, pp.154-161.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50.
- Parkinson, S. y Chambers, A. (1998): "Quality - The Missing Link for Marketing Orientation". 27<sup>th</sup> *EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.3, pp.107-128.



- Payne, A.F. (1988): "Developing a Marketing-Oriented Organization". *Business Horizons*, May-june, pp.46-53.
- Payne, J.L. (1991): "Marketing Insights in the 1990s: The View from Coca-cola USA". *Marketing Research*, Vol.3, December, pp.3-7.
- Pearce, J.A.; Robbins, D.K. y Robinson, R.B. (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality of Financial Performance". *Strategic Management Journal*, Vol.8, March-april, pp.125-134.
- Pearson, G.J. (1993): "Business Orientation Cliche or Substance". *Journal of Marketing Management*, Vol.9, pp.233-243.
- Pelham, A. (1993): "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance". *Tesis Doctoral*, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- Pelham, A. (1997): "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, pp.55-76.
- 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, Winter, nº1, pp.27-43.
- Pérez, F. y Quesada, J. (1992): "La Eficiencia del Sistema Bancario Español en la Perspectiva Europea". *Moneda y Crédito*, Vol.195, pp.137-154.
- Pidcock, Ph. y Wilding, R. (1995): "A New Form of Salesforce Control System and Its Role in Implementing Market Orientation Strategy". *INFORMS International Proceedings*.
- Piercy, N.F. (1989): "Information Control and Power and Politics of Marketing". *Journal of Business Research*, Vol.18, May, pp.229-243.
- Piercy, N. (1990): "Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-Led Strategic Change". *European Journal of Marketing*, Vol.24, nº2, pp.24-42.
- Pitt, L.; Caruana, A. y Berthon, P. (1996): "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence". *International Marketing Review*, Vol.13, nº1, pp.5-18.
- Pleshko, J. (1993): "The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance)". *Tesis Doctoral*, The Florida State University, U.M.I.
- Popper, K.R. (1994): "La Lógica de la Investigación Científica". Editorial Tecnos, Madrid. Versión original: "The Logic of Scientific Discovery" (1962), *Hutchinson & Co. Ltd.*, London.
- Porter, M.E. (1982): "Estrategia Competitiva". *CECSA*, Mexico. Para este trabajo se ha utilizado la reimpresión de la obra de 1995.
- Porter, M.E. (1985): "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". *The Free Press*, New York.

- Porter, M.E. (1996): "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, Vol.74, nº6, pp.61-78.
- Porter, M.E. (ed.) (1999): "Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones". *Ediciones Deusto*. Bilbao.
- Prescott, J.E. (1986): "Environment as a Moderator of Strategy -Performance Relationship". *Academy of Management Journal*, Vol.29, June, pp.326-346.
- Pride, W.M. y Ferrell, O.C. (1997): "Marketing. Conceptos y estrategias". *McGraw-Hill Interamericana*, 9ª edic., Mexico.
- Pulendram, S. y Speed, R. (1995): "Why are Some Companies More Market Oriented than Others?". Working Paper nº4, September, *Melbourne Business School*.
- Pulendram, S. y Speed, R. (1996a): "Planning and Doing: The Relationship Between Marketing Planning Styles and Market Orientation". *Journal of Marketing Management*, Vol.12, pp.53-68.
- Pulendram, S. y Speed, R. (1996b): "Commitment, Marketing Planning and Market Orientation: An Empirical Study". In Bauer, A. y Simon, J. (eds.), *25<sup>th</sup> EMAC Conference*, Budapest, from 14<sup>th</sup> to 17<sup>th</sup> May. Proceedings, Vol.II, pp.2033-2041.
- Rao, V.R. y Steckel, J.H. (1998): "Analysis for Strategic Marketing". *Addison Wesley Longman, Inc.*, New York.
- Ramaswamy, K.; Thomas, A.S. y Litschert, R.J. (1994): "Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation". *Strategic Management Journal*, Vol.15. pp.63-74.
- Ramsler, M. (1982): "Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition". *Tesis Doctoral*. Universidad de Harvard.
- Rao, V.R. y Steckel, J.H. (1998): "Analysis for Strategic Marketing". *Addison Wesley Longman, Inc.*
- Raymond Bara, J.L. (1994): "Economías de Escala y Fusiones en el Sector de las Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española*, Vol.58, pp.113-125.
- Reed, R. Y De Fillippi, R. (1990): "Causal Ambiguity Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, Vol.15, nº1, pp.88-102.
- Reger, R.K. y Huff, A.S. (1993): "Strategic Groups: A Cognitive Perspective". *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.103-124.
- Rekettye, G. y Gupta, A.K. (1995): "Half-Way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies". *M&M*, Vol.1, pp.27-32.
- Revell, J. (1989): "El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el resto de Europa". *Fundación FIES*, Madrid.
- Riesz, P.C. (1980): "Revenge of the Marketing Concept". *Business Horizons*, June, pp.49-53.

- Rivera Camino, J. (1995a): "L'Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série-nº243, Bélgica.
- Rivera Camino, J. (1995b): "La Orientación al Mercado: Una estrategia organizacional competitiva". *Curs D'estiu L'Orientació Empresarial al Mercat*. Documento de trabajo, Septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.
- Rivera Camino, J. (1995c): "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy". Working Paper 95-60, *Business Economic Serie 09*, Diciembre, Universidad Carlos III de Madrid.
- Rivera Camino, J. (1998): "Análisis y Expansión de la Orientación al Mercado: Una Validación Empírica en Empresas Españolas". *ESIC-Market*, Mayo-agosto, pp.43-69.
- Roberts, E.B. (1990): "Evolving toward Product and Market-Oriented: The Early Years of Technology-Based Firms". *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, Diciembre, pp.274-287.
- Roberts, E.B. (1991): "Strategic Transformation and the Success of High-Technology Companies". *International Journal of Technology Management*, pp.59-80.
- Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1988): "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to business-unit Performance". *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.43-60.
- Rogers, J.E. Jr (1992): "Adopting and Implementing a Corporate Environmental Charter". *Business Horizons*, March-april, pp.29-33.
- Romer, K. y Van Doren, D.C. (1993): "Implementing Marketing in a High-Tech Business". *Industrial Marketing Management*, Vol.22, pp.177-185.
- Rudolph, P.M. y Topping, S. (1991): "Strategies and Performance in the Thrift Industry: 1979-1987". *American Real State and Urban Economic Association Journal*, Vol.19, pp.240-257.
- Ruekert, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *Journal of Research in Marketing*, Vol.9, January, pp.225-245.
- Ruekert, R.W. y Walker, O.C. Jr. (1987a): "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence". *Journal of Marketing*, Vol.51, January, pp.1-19.
- Ruekert, R.W. y Walker, O.C. Jr. (1987b): "Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies". *Strategic Management Journal*, Vol.8, May-june, pp.233-248.
- Ruekert, R.W.; Walker, O.C. y Roering, K.J. (1985): "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, Vol.49, Winter, pp.13-25.
- Rumelt, R.P. (1991): "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.167-185.
- Sachs, W.S. y Benson, G. (1978): "It is Not Time to Discard the Marketing Concept?". *Business Horizons*, Vol.21, August, pp.68-74.

- Salamon, G.L. (1985): "Accounting Rates of Return". *American Economic Review*, Vol.75, nº3, June, pp.495-504.
- Salamon, G.L. (1988): "On the Validity of Accounting Rates of Return in Cross-Sectional Analysis: Theory, Evidence and Implications". *Journal of Accounting & Public Policy*, Vol.7, nº4, Winter, pp.267-292.
- Salamon, G.L. (1989): "Accounting Rates of Return: Reply". *American Economic Review*, Vol.79, nº1, March, pp.291-293.
- Salas Fumas, V. (1987): "Economía de la Empresa. Decisiones y organización". *Editorial Ariel*, Barcelona.
- Salas Fumas, V. (1992): "Beneficio contable y beneficio económico: propuestas metodológicas de aproximación". En 'Valoración económica del beneficio y el capital', Mato Leal, G. Y Salas Fumas, V. (eds.), Edic. *Mundi-Prensa*, Madrid, pp.19-86.
- Salas Fumas, V. (1993): "Factores de Competitividad Empresarial. Consideraciones generales". *Papeles de Economía Española*, Vol.56, pp.379-396.
- Santesmases Mestre, M. (1996a): "Marketing. Conceptos y Estrategias". *Pirámide*, 3ª edic., Madrid.
- Santesmases Mestre, M. (1996b): "Términos de Marketing. Diccionario-Base de Datos". *Pirámide*, Madrid.
- Santos, M.L. y Vázquez, R. (1997): "La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología". *Revista Asturiana de Economía*, Vol.9, Septiembre, pp.25-51.
- Saxe, R. y Weitz, B.A. (1982): "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*, Vol.19, August, pp.343-351.
- Schlesinger, L.A. y Heskett, J.L. (1991): "The Service-Driven Service Company". *Harvard Business Review*, September-october, pp.71-81.
- Schmalensee, R. (1985): "Do Markets Differ Much?" *American Economic Review*, Vol.75, nº3, pp.341-351.
- Schnaars, S.P. (1994): "Estrategias de Marketing: Un Enfoque Orientado al Consumidor". *Ed. Díaz de Santos*, Madrid.
- 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*, Vol.12, nº2, pp.139-157.
- Selnes, F. y Wesenberg, P. (1992): "Organizational Processes in Becoming More Market Oriented". Working Paper nº92-09, Series NIM, *Norwegian Institute for Research in Marketing*, Norwegian Schools of Management.
- Shapiro, B.P. (1988): "What the Hell is 'Market Oriented?'". *Harvard Business Review*, November-december, pp.119-125.
- Shapiro, B.P. (1989): "Ahora Toda la Empresa interviene en la Estrategia de Marketing". *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trimestre, pp.3-10.
- Sharma, S. (1996): "Applied Multivariate Techniques". *John Wiley & Sons, Inc.* New York.

- Sharp, B. (1991): "Marketing Orientation: More than Just Customer Focus". *International Marketing Review*, Vol.8, nº4, pp.20-25.
- Shet, J.N.; Sisodia, R.S. y Sharma, A. (2000): "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, nº1, pp.55-66.
- Shipley, D. y Fonfara, K. (1993): "Organization for Marketing Among Polish Companies". *European Journal of Marketing*, Vol.27, pp.60-79.
- Shrader, C.; Taylor, L. y Dalton, D.R. (1984): "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal". *Journal of Management*, Vol.10, nº2, Summer, pp.149-171.
- Siguaw, J.; Brown, G. y Widing, R. (1994): "The Influence of a Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, Vol.31, nº1, February, pp.106-116.
- Siguaw, J. y Diamantopoulos, A. (1994): "The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater Scale". *American Marketing Association*, Winter.
- Siguaw, J.A. y Diamantopoulos, A. (1995): "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver y Slater's Three-component Scale". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, pp.77-78.
- Siguaw, J.A.; Simpson, P.M. y Baker, T.L. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective". *Journal of Marketing*, Vol.62, July, pp.99-111.
- Simons, R. y Dávila, A. (1999): "¿Qué Nivel tiene la Rentabilidad de su Gestión?". En 'Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa', Harvard Business Review (ed.). *Ediciones Deusto*, Bilbao, pp.81-108.
- Singh, J.; Verbeke, W. y Rhoads, G.K. (1996): "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners". *Journal of Marketing*, Vol.60, July, pp.69-86.
- Sinkula, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp.35-45.
- Sinkula, J.M.; Baker, W. y Noordewier, T.G. (1997): "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, Fall, pp.305-318.
- Slater, S.F. (1995): "Issues in Conducting Marketing Strategy Research", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, nº4, pp.257-270.
- Slater, S.F. (1996): "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage". *Industrial Marketing Management*, Vol.25, pp.79-86.
- Slater, S.F. (1997): "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, nº2, pp.162-167.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1993): "Product-market Strategy and Performances: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types". *European Journal of Marketing*, Vol.27, nº10, pp.33-51.

- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994a): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, Vol.58, nº1, January, pp.46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994b): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance". *Business Horizons*, Vol.37, nº2, March-april, pp.22-28.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, Vol.59, July, pp.63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996a): "Competitive Strategy in the Market-Focused Business". *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, nº29, pp.159-174.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996b): "Information Search Style and Business Performance: An Exploratory Study". *University of Washington*, Working Paper.
- Slater, S.F.; Olson, E.M. y Reddy, V.K. (1997): "Strategy-Based Performance Measurement". *Business Horizons*, July-august, pp.37-44.
- Smith, D.C.; Andrews, J. y Blevins, T.R. (1992): "The Role of the Competitive Analysis in Implementing a Market Orientation". *The Journal of Service Marketing*, Vol.6, nº1, pp.23-36.
- Snow, C.C. (1997): "Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, nº1, pp.72-74.
- Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980): "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, June, pp.317-336.
- Söderlund, M. (1993a): "Market Orientation and the Role of Customers in Decision Makerstí Cognitive Maps: An Exploratory Study of Causal Attribution". *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper nº6515.
- Söderlund, M. (1993b): "The Firm and Its Market Orientation - A Critical Incident Approach to Decision Makerstí Perceptions of Consequences of Market Orientation". *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper nº6522.
- Söderlund, M. (1994a): "Market Orientation, Performance in Marketing Units, and Its Relations to Uncertainty and Structure". *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper nº6537.
- Söderlund, M. (1994b): "Market Orientation and the Firms Market Intelligence: An Empirical Study of what Airlines Want to Know about their Customers". In Bloemer J., Lemmink, J. y Kasper, H. (eds.), *Marketing: Its Dynamics and Challenges. 23<sup>rd</sup> EMAC Conference*, University de Limburg, Maastricht, from 17<sup>th</sup> to 20<sup>th</sup> May. Proceedings, Vol.2, pp.959-978.
- Söderlund, M. (1995a): "The Relationship between Market Orientation and Customer Satisfaction in Industrial Firms: An Empirical Study of Suppliers to the Automotive Industry". *24<sup>th</sup> EMAC Conference*, Ecole Supérieure des Science Economiques et Commerciales, Paris, from 16<sup>th</sup> to 19<sup>th</sup> May. Proceedings,

- Söderlund, M. (1995b): "Om Marknadsorientering hos Kunskapsproducenter - en Studie av Kundtillfredsställelse i en Managementutbildning". *13<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies*, Copenhagen, from 14<sup>th</sup> to 16<sup>th</sup> August. Proceedings, Vol.1, pp.289-301.
- Söderlund, M. (1995c): "Advantages and Disadvantages of Market Orientation in the Minds of Future Decision Makers in Latvia". *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper n°6558.
- Söderlund, M. (1995d): "Coordination between Marketing and Other Functions and Its Effects in Industrial Firms: An Empirical Study of Suppliers to the Automotive Industry". *Industrial Marketing Management* (pendiente de publicación). Por cortesía del autor.
- Söderlund, M. (1996): "Customer Related Work in the Market-Oriented Firm: An Empirical Assessment of the Asymmetry of Positive and Negative Affect". Work Paper, *4<sup>th</sup> International Workshop on Managerial and Organizational Cognition*, Stockholm, Suecia, from 28<sup>th</sup> to 30<sup>th</sup> August.
- Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walker, B.J. (1992): "Fundamentos de Marketing". *McGraw-Hill*, 9<sup>a</sup> edición, Mexico.
- Staud, T. (1958): "The Market Orientation to Business Action", Kelley, E & Lazer, W. (Eds.), 'Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints A Source Book'. *Richard Irwin*.
- Steiger, J.H. (1990): "Structural Model Evaluation and Modification: An Internal Estimation Approach". *Multivariate Behavioral Research*, Vol.25, pp.173-180.
- Steinman, Ch.; Deshpandé, R. y Farley, J.U. (2000): "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, pp.109-119.
- Storbacka, K.; Strandvik, T. y Grönroos, C. (1995): "Managing Customer Relationships for Profit". En *Advances in Relationship Marketing*, Payne, A. (ed.). London.
- Sujan, H.; Weitz, B.A. y Kumar, N. (1994): "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling". *Journal of Marketing*, Vol.54, July, pp.39-52.
- Sullivan, R. (1990): "The State of Market Orientation at Dupont". *Marketing Science Institute*, Working Paper 90-123, pp.39-40.
- Szymanski, D.M.; Bharadwaj, S.G. y Varadarajan, P.R. (1993): "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship". *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.1-18.
- Tauber, E.M. (1974): "How Market Research Discourages Major Innovation". *Business Horizons*, Vol.17, June, pp.22-26.
- Teas, R.K. y Palan, K.M. (1997): "The Realism of Scientific Meaning Framework for Constructing Theoretically Meaningful Nominal Definitions of Marketing Concept". *Journal of Marketing*, Vol.61, April, pp.52-67.
- Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988): "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis". *Journal of Management Studies*, Vol.25, pp.537-555.

- Trespalacios Gutiérrez, J.A. (1992): "Hacia un Nuevo Concepto de Marketing. Del Marketing como Intercambio al Marketing de Relaciones". *Anales de Economía y Administración de Empresas*, nº0, pp.111-125.
- Trespalacios Gutiérrez, J.A.; Río, A. del; Iglesias, V. y Sanzo, M.J. (1997): "Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario". *Actas de los IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Murcia, 25-26 Septiembre, pp.427-443.
- Trustrum, L.B. (1989): "Marketing: Concept and Function". *European Journal of Marketing*, Vol.23, nº3, pp.48-56.
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". *25<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*, 'Marketing for an Expanding Europe', J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol.2, pp.1161-1181.
- Tuominen, M.; Möller, K. y Rajala, A. (1997): "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Bases Resources and a Prerequisite for Market Orientation". *26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick, May. Proceedings, Vol.II, pp.1220-1240.
- Van Breda, M.F. (1984): "The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment". *American Economic Review*, Vol.74, nº3, June, pp.507-508.
- Vandermerwe, S. y Gilbert, D. (1989): "Making Internal Service Market Driven". *Business Horizons*, November-december, pp.83-89.
- Varela González, J.A.; Benito Torres, L. y Calvo Silvosa, A. (1996): "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica". *Actas de los VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Zaragoza, 26-27 Septiembre, pp.301-310.
- Varela González, J.A. y Calvo Silvosa, A. (1998): "Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y Otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica". *Información Comercial Española*, Vol.774, pp.11-36.
- Varela González, J.A.; Calvo Silvosa, A.; Magalhaes, E. y Carvalho, J.M. (1996) (Varela *et al.*): "Perspectivas sobre el Constructo 'Orientación al Mercado'. Análisis empírico de sus Relaciones (1)". *Actas del IX Congreso Nacional de AEDEM*. Granada, Junio, pp.115-128.
- Varela González, J.A.; Gutiérrez Arranz, A. y Antón Martín, C. (1998): "La Cultura de Orientación al Mercado y Otros Antecedentes Seleccionados del Rendimiento Empresarial. Un Contraste de Metodologías". *Actas de los X Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Santander, 24-25 Septiembre, pp.135-139.
- Varela González, J.A.; Río Araujo, M.L. del y Benito Torres, J.L. (1994): "Antecedentes de la Orientación al Mercado". *Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM*. Cáceres, 7-10 Junio, Vol.II, pp.195-203.
- Vasudevan, R. y Venkatraman, N. (1987): "Planning and Performance: A New Look at an Old Question". *Business Horizons*, May-june, pp.19-25.
- Vázquez Casielles, R. (1986): "Desarrollos Recientes en la Estrategia de Marketing. Una Recopilación". *Revista Española de Economía*, Vol.3, nº1, pp.151-171.



- Vázquez Casielles, R. (1996): "La Actividad de Marketing en las Empresas y en la Sociedad", en Cuervo, A. 'Introducción a la Administración de Empresas'. Capítulo 13º, edit. *Civitas*, 2ª edic., Madrid, pp.347-374.
- Vázquez Casielles, R.; Alvarez González, L.I.; Santos Vijande, M.L. y Díaz Martín, A.M. (1999) (Vázquez *et al.*): "Desarrollo Metodológico de la Orientación al Mercado desde una Doble Perspectiva Cultural y Comportamental: Consecuencias, Efectos Moderadores y Estrategias Empresariales". *Actas de los XI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Valladolid, 1-2 Octubre, pp.133-142.
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, J.A. (1994): "Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales". *Civitas*, Madrid.
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, J.A. (1997): "Distribución Comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas". Edit. *Civitas*, Madrid.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, Vol.11, nº4, pp.801-814.
- Verhage, B. y Waarts, E. (1988): "Marketing Planning for Improved Performance: A Competitive Analysis". *International Marketing Review*, Vol.15, nº2, pp.20-30.
- Verhees, F. (1998): "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance: The Case of small independent companies". *27<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.3, pp.139-153.
- Vickerstaff, A. (1997): "Marketing Orientation and Personal Services: An Application to the Legal Sector". *Academy of Marketing, Marketing Without Borders*. 31<sup>th</sup> Annual Conference, Manchester. Proceedings, pp.1013-1025.
- Viedma, J.M. (1992): "La Excelencia Empresarial: Un Estudio del Caso Español con Conclusiones Aplicables a las Empresas Latinoamericanas". *McGraw-Hill*, 2ª edición, Madrid.
- Vila, N.; Küster, I. y Torán, F. (1998): "The Relationship among Market Orientation, Competitive Dimensions, Scope and Recourses Endowments and Performance. A Subjective Perspective through Cluster Analysis". *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.5, pp.499-511.
- Walker, O.C.; Boyd, H.W. y Larréché, J.C. (1996): "Marketing Strategy: Planning and Implementation". *Richard Irwin, Inc*, 2ª edic., Chicago.
- 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*, Vol.51, July, pp.15-33.
- Wayland, R.E. y Cole, P.M. (1997): "Customer Connections. New Strategies for Growth". *Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts.
- Webster, C. (1993): "Refinement of the Marketing Culture and Profitability of Service Firm". *Journal of Business Research*, Vol.26, nº1, pp.111-131.
- Webster, F.E. Jr. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept". *Business Horizons*, Vol.31, May-june, pp.29-39.
- Webster, F.E. Jr. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, Vol.56, October, pp.1-17.

- Webster, F.E. Jr. (1994): "Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company". *John Wiley & Sons Inc*, New York.
- Weitz, B.A. (1985): "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing". *Journal of Marketing Research*, Vol.XXII, August, pp.229-236.
- Weitz, B.A. (1990): "Instilling a Marketing Orientation". *Marketing Science Institute*, Working Paper, n°90-123, pp.33-35.
- Weitz, B.A. y Sandy, D.J. (1995): "Relationship Marketing in Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, Fall, pp.305-320.
- White, R. (1986): "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.217-231.
- Whittington, R. y Whipp, R. (1992): "Market-Driven Change in Professional Services". *Journal of Management Studies*, Vol.31, n°6, pp.829-845.
- Widing II, R.; Speed, R.; Brown, G.; Heide, J. y Olson, E. (1997): "Control Systems and the Market Oriented Firms". *26<sup>th</sup> Annual Conference*, Warwick, England. Proceedings, pp.2149-2154.
- Wiggins, R.R. y Ruefli, T.W. (1995): "Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis without Reliance on Clustering Techniques". *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.1635-1656.
- Wilkins, A.L. y Oucho, W.G. (1993): "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp.468-481.
- Wilson, A. (1992): "Nuevas tendencias en Marketing". *Edic. Deusto*, Bilbao.
- Wilson, D.T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, Fall, pp.335-345.
- Willenborg, G.; Alsem, K.J. y Hoekstra, J.C. (1998): "A Classification of Marketing Orientations: An Empirical Investigation in The Netherlands". *27<sup>th</sup> EMAC Annual Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol.2, pp.569-578.
- Williams, M.R. y Wiener, J. (1990): "Does the Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale Measure Behavior or Disposition?". En *Enhancing Knowledge Development in Marketing*; Bearden, W. et al. (eds.). American Marketing Association, Chicago.
- Willigan, G.E. (1992): "Nike o el éxito de una empresa orientada al marketing". Working Paper n°92-406, *President and Fellows of Harvard College*.
- Wind, Y. (1981): "Marketing and the Other Business Functions", in 'Research in Marketing', Vol.5, J.N. Sheth ed., *JAI Press, Inc.*, Greenwich CT., pp.237-264.
- Wind, Y. y Robertson, Th.S. (1983): "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research". *Journal of Marketing*, Vol.47, Spring, pp.12-25.
- Wood, V. y Bhuian, S. (1993): "Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol.1, n°1, pp.7-31.

- Woodruff, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, n°2, Spring, pp.139-153.
- Wong, V.; Sanders, J. y Doyle, P. (1989): "The Barriers to Achieving Stronger Market Orientation in British Companies". *Marketing Education Group*, 22<sup>nd</sup> Annual Conference, London.
- Wong, V. y Saunders, J. (1993): "Business Orientations and Corporate Success". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.1, n°1, pp.20-40.
- Wright, D.J. (1989): "Technology and Performance: The Evolution of Market Mechanisms". *Business Horizons*, November-december, pp.65-69.
- Wright, P. (1987): "A Refinement of Porter's Strategies". *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.93-101.
- Zeithaml, V.A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, Vol.52, July, pp.2-22.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1988): "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality". *Journal of Marketing*, Vol.52, April, pp.35-48.
- Zeithaml, C. y Zeithaml, V.A. (1984): "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective". *Journal of Marketing*, Vol.48, Spring, pp.46-53.
- Zinkhan, G.M. y Hirscheim, R. (1992): "Truth in Marketing Theory and Research: An Alternative Perspective". *Journal of Marketing*, Vol.56, April, pp.80-88.



**ANEXOS**





## **ANEXO 1. EL CUESTIONARIO**

### **1. LOS CLIENTES.**

#### **1a. ANALISIS DE CLIENTES.**

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa que la proposición no corresponde en nada y 5 implica que corresponde totalmente.

En nuestra entidad financiera ...

1.1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.	
1.2 Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).	
1.3 Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes.	
1.4 Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado; es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades.	
1.5 Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios.	
1.6 Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado (clientes actuales y potenciales)	
1.7 Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por cada cliente.	
1.8 Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios.	
1.9 Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra entidad de formas nuevas y alternativas de venta y atención al cliente (cajeros automáticos, contacto telefónico y vía informática, ...)	



## 1b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL CLIENTE.

En nuestra entidad financiera ...

1.10 Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/servicios estándares.	
1.11 Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).	
1.12 Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.	
1.13 Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes.	
1.14 Respondemos más rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.	
1.15 Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.	
1.16 Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios.	
1.17 Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación y el precio o coste para el cliente.	
1.18 Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto.	
1.19 Brindamos la información completa a nuestros clientes con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos.	
1.20 Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes.	

## 2. LA COMPETENCIA.

### 2a. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa que la proposición no corresponde en nada y 5 implica que corresponde totalmente.

En nuestra entidad financiera ...

2.1 Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores más peligrosos.	
2.2 Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos.	
2.3 Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (productos/servicios, precio, comunicación, ...) de nuestros competidores más peligrosos.	
2.4 La información recabada permite detectar las amenazas que representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros.	
2.5 Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos/servicios de la competencia.	

## 2b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE LA COMPETENCIA.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa que la proposición no corresponde en nada y 5 implica que corresponde totalmente.

En nuestra entidad financiera ...

2.6 Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia que se dirigen a nuestros clientes.	
2.7 Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.	
2.8 Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestros competidores más peligrosos.	
2.9 Nuestros productos/servicios se diferencian de los productos/servicios de los competidores en características importantes para el cliente.	

## 3. EL ENTORNO.

### 3a. ANALISIS DEL ENTORNO.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa que la proposición no corresponde en nada y 5 implica que corresponde totalmente.

En nuestra entidad financiera ...

3.1 Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, social, económico, tecnológico, etc.	
3.2 Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.	
3.3 Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.	

### 3b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL ENTORNO.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa que la proposición no corresponde en nada y 5 implica que corresponde totalmente.

En nuestra entidad financiera ...

3.4 Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de la información y la influencia de los grupos de presión importantes, tales como asociaciones de consumidores y usuarios, sindicatos, partidos políticos, ...	
3.5 En la elaboración de nuestro plan estratégico, utilizamos el método de los escenarios (técnica de análisis prospectivo) y definimos una o varias estrategias alternativas.	
3.6 Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento de las mismas.	

#### 4. COORDINACION INTERFUNCIONAL.

Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa que la proposición no corresponde en nada y 5 implica que corresponde totalmente.

En nuestra entidad financiera ...

4.1 La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales de la empresa.	
4.2 Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.	
4.3 Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicio del mercado.	
4.4 Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información importante recabada sobre el mercado.	
4.5 Estimulamos los intercambios informales de información entre las diferentes funciones de la empresa.	
4.6 Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.	

#### 5. DESCRIPCION DE LA FUNCION DE MARKETING.

5.1 ¿Cuántos años hace que la función de marketing es ejercida por un servicio interno y/o un responsable formal?

- 5.1.1 desde hace menos de 2 años.
- 5.1.2 desde hace 2 a 3 años.
- 5.1.3 desde hace 4 a 5 años.
- 5.1.4 desde hace más de 5 años.

5.2 En comparación con la media del sector, en su entidad ...

(Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa 'mucho más baja' y 5 representa 'mucho más elevada').

5.2.1 La inversión publicitaria es	
5.2.2 La inversión en fuerza de venta y personal de atención directa al público es	
5.2.3 La inversión en marketing directo es	
5.2.4 La inversión en patrocinio y relaciones públicas es	

5.3 En el transcurso de los tres últimos años, ¿con qué frecuencia ha recurrido Ud. a los siguientes estudios de mercado?. Por favor, indique igualmente si estos estudios han sido desarrollados principalmente por algún departamento o servicio de su entidad o bien por alguna empresa consultora externa.

(Escala de Likert (1-5) para medir las proposiciones de los ítems, donde 1 significa 'nunca' y 5 representa 'frecuente').

5.3.1 Medida cuantitativa del mercado potencial.
5.3.2 Análisis de participación en el mercado.
5.3.3 Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno
5.3.4 Análisis del comportamiento de los clientes.
5.3.5 Análisis de las motivaciones de los clientes.
5.3.6 Análisis de las nuevas tecnologías aplicables a su sector
5.3.7 Análisis de la competencia.
5.3.8 Pre test publicitarios.
5.3.9 Análisis de la eficacia de la publicidad y otras formas de comunicación masiva.
5.3.10 Estudio de la elasticidad del precio.
5.3.11 Pronósticos cuantitativos de ventas.
5.3.12 Análisis cuantitativo de la evolución del mercado total por producto/servicio.
5.3.13 Prueba de concepto de nuevos productos/servicios.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES.

6.1 Por el especial interés de su opinión, le rogamos nos indique ¿qué le ha parecido, en general, este cuestionario?

- 6.1.1 Muy poco interesante
- 6.1.2 Poco interesante
- 6.1.3 Medianamente interesante
- 6.1.4 Bastante interesante
- 6.1.5 Muy interesante

6.2 Comentarios que desearía agregar.

## Relación de entidades utilizadas en el estudio

### **Cajas de Ahorros**

1. C A del Mediterráneo
2. C A de Avila
3. C A de Badajoz
4. C A de Cataluña
5. La Caixa
6. BB Kutxa
7. C A de Burgos
8. C A Municipal de Burgos
9. C A de Extremadura
10. C A de Carlet
11. Bancaja
12. Cajasur
13. C A de Castilla-La Mancha
14. C A de Girona
15. C A de Granada
16. C A de Guadalajara
17. C A de Jaén
18. Caja España
19. C A de La Rioja
20. Cajamadrid
21. Unicaja
22. C A de Manlleu
23. C A de Manresa
24. C A Laietana
25. C A de Murcia
26. C A de Onteniente
27. C A de Ourense
28. C A de Asturias
29. C A de las Baleares
30. C A de Canarias
31. C A de Pamplona
32. C A de Navarra
33. C A de Pollensa
34. C A de Pontevedra
35. C A de Sabadell
36. C A de Salamanca y Soria
37. C A de Guipúzcoa y San Sebastián
38. C A General de Canarias
39. C A de Santander y Cantabria
40. C A de Segovia
41. San Fernando
42. El Monte
43. C A de Tarragona
44. C A de Terrasa
45. Caixavigo
46. C A del Penedés
47. C A de Vitoria y Alava
48. Ibercaja
49. C A de la Inmaculada

## **Bancos**

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| 50. B. de Alicante       | 72. B. Gallego      |
| 51. B. de Andalucía      | 73. B. Guipuzcoano  |
| 52. B. de Asturias       | 74. B. Herrero      |
| 53. B. Atlántico         | 75. B. Hipotecario  |
| 54. Bancofar             | 76. B. Jover        |
| 55. Bankinter            | 77. B. Luso Español |
| 56. Bankoa               | 78. B. Mapfre       |
| 57. Barclays Bank        | 79. B. March        |
| 58. BBV                  | 80. B. de Murcia    |
| 59. BNP                  | 81. B. Pastor       |
| 60. Caja Postal          | 82. B. Popular      |
| 61. B. de Castilla       | 83. B. Pueyo        |
| 62. Banca Catalana       | 84. B. Sabadell     |
| 63. BCH                  | 85. B. San Paolo    |
| 64. B. del Comercio      | 86. B. Santander    |
| 65. Credit Lyonnais      | 87. Solbank         |
| 66. B. de Crédito Balear | 88. B. Urquijo      |
| 67. Deutsche Bank        | 89. B. de Valencia  |
| 68. Banesto              | 90. B. Vasconia     |
| 69. B. Exterior          | 91. B. de Vitoria   |
| 70. B. de Extremadura    | 92. B. Zaragozano   |
| 71. B. de Galicia        |                     |

Nota.- Las entidades Abbey Bank y Banco de Europa, que no aparecen en la relación anterior, fueron eliminadas por presentar incompleta la información de sus cuestionarios.

## ANEXO 2

TABLA A2.1: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
COMPONENTE 'ACCIONES SOBRE CLIENTES'.

	V <sub>20</sub>	V <sub>18</sub>	V <sub>17</sub>	V <sub>16</sub>	V <sub>14</sub>	V <sub>13</sub>	V <sub>12</sub>	V <sub>11</sub>	V <sub>10</sub>
V <sub>20</sub>	1,000								
V <sub>18</sub>	0,423	1,000							
V <sub>17</sub>	0,434	0,808	1,000						
V <sub>16</sub>	0,309	0,283	0,311	1,000					
V <sub>14</sub>	0,338	0,332	0,370	0,685	1,000				
V <sub>13</sub>	0,191	0,326	0,218	0,457	0,390	1,000			
V <sub>12</sub>	0,430	0,476	0,424	0,308	0,233	0,399	1,000		
V <sub>11</sub>	0,224	0,452	0,436	0,480	0,352	0,457	0,518	1,000	
V <sub>10</sub>	0,267	0,311	0,251	0,430	0,463	0,485	0,349	0,458	1,000

TABLA A2.2: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
COMPONENTE 'ACCIONES SOBRE CLIENTES'.

	V <sub>20</sub>	V <sub>18</sub>	V <sub>17</sub>	V <sub>16</sub>	V <sub>14</sub>	V <sub>13</sub>	V <sub>12</sub>	V <sub>11</sub>	V <sub>10</sub>
V <sub>20</sub>	1,326								
V <sub>18</sub>	-0,687	2,627							
V <sub>17</sub>	0,262	3,991	5,561						
V <sub>16</sub>	-1,938	-2,987	-2,232	0,805					
V <sub>14</sub>	-1,092	-1,884	-0,806	1,235	0,718				
V <sub>13</sub>	-2,348	-1,753	-2,356	-0,655	-0,679	0,369			
V <sub>12</sub>	-0,345	-0,619	-0,363	-2,258	-2,358	-0,726	-0,035		
V <sub>11</sub>	-2,406	-0,955	-0,315	-0,870	-1,421	-0,288	-0,060	0,375	
V <sub>10</sub>	-1,836	-2,145	-2,235	-1,108	-0,184	0,188	-1,373	-0,468	1,142

TABLA A2.3: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
COMPONENTE 'ANALISIS DE LA COMPETENCIA'.

	V <sub>24</sub>	V <sub>23</sub>	V <sub>22</sub>
V <sub>24</sub>	1,000		
V <sub>23</sub>	0,512	1,000	
V <sub>22</sub>	0,474	0,522	1,000

TABLA A2.4: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
COMPONENTE 'ANALISIS DE LA COMPETENCIA'.

	V <sub>24</sub>	V <sub>23</sub>	V <sub>22</sub>
V <sub>24</sub>	-0,0002		
V <sub>23</sub>	0,0811	-0,0389	
V <sub>22</sub>	-0,0972	-0,0282	0,0392

TABLA A2.5: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
COMPONENTE 'ACCIONES SOBRE LA COMPETENCIA'.

	V <sub>28</sub>	V <sub>27</sub>	V <sub>26</sub>
V <sub>28</sub>	1,000		
V <sub>27</sub>	0,539	1,000	
V <sub>26</sub>	0,499	0,443	1,000

TABLA A2.6: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
COMPONENTE 'ACCIONES SOBRE LA COMPETENCIA'.

	V <sub>28</sub>	V <sub>27</sub>	V <sub>26</sub>
V <sub>28</sub>	0,0000		
V <sub>27</sub>	0,0056	0,0000	
V <sub>26</sub>	-0,0069	-0,0104	0,0195

TABLA A2.7: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
COMPONENTE 'ANÁLISIS DEL ENTORNO'.

	V <sub>32</sub>	V <sub>31</sub>	V <sub>30</sub>
V <sub>32</sub>	1,000		
V <sub>31</sub>	0,613	1,000	
V <sub>30</sub>	0,675	0,582	1,000

TABLA A2.8: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
COMPONENTE 'ANÁLISIS DEL ENTORNO'.

	V <sub>32</sub>	V <sub>31</sub>	V <sub>30</sub>
V <sub>32</sub>	0,00556		
V <sub>31</sub>	-0,00645	0,00000	
V <sub>30</sub>	-0,00436	0,00876	0,00000

TABLA A2.9: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
COMPONENTE 'ACCIONES SOBRE EL ENTORNO'.

	V <sub>32</sub>	V <sub>31</sub>	V <sub>30</sub>
V <sub>32</sub>	1,000		
V <sub>31</sub>	0,382	1,000	
V <sub>30</sub>	0,423	0,272	1,000

TABLA A2.10: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
COMPONENTE 'ACCIONES SOBRE EL ENTORNO'.

	V <sub>32</sub>	V <sub>31</sub>	V <sub>30</sub>
V <sub>32</sub>	0,00276		
V <sub>31</sub>	-0,00535	0,00005	
V <sub>30</sub>	-0,00444	0,01360	0,00005

TABLA A2.11: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
COMPONENTE 'COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL'.

	V <sub>41</sub>	V <sub>40</sub>	V <sub>39</sub>	V <sub>38</sub>
V <sub>41</sub>	1,000			
V <sub>40</sub>	0,540	1,000		
V <sub>39</sub>	0,585	0,742	1,000	
V <sub>38</sub>	0,511	0,587	0,639	1,000

TABLA A2.12: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
COMPONENTE 'COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL'.

	V <sub>41</sub>	V <sub>40</sub>	V <sub>39</sub>	V <sub>38</sub>
V <sub>41</sub>	0,0000			
V <sub>40</sub>	-0,0648	0,0000		
V <sub>39</sub>	-0,0556	0,0399	0,0000	
V <sub>38</sub>	0,2841	-0,0733	-0,0292	0,0000



### ANEXO 3

TABLA A3.1: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>I</sub>

	irc	mint	credi	coor	acn	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>credi</b>	0,052	0,257	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,119	1,000						
<b>acn</b>	0,076	-0,172	-0,114	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	-0,022	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,119	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	-0,018	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,006	0,654	0,494	0,524	0,384	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,045	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.2: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>I</sub>

	irc	mint	credi	coor	acn	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	8,292									
<b>mint</b>	-1,182	2,715								
<b>credi</b>	0,661	1,556	3,508							
<b>coor</b>	-2,181	3,187	2,667	0,102						
<b>acn</b>	-1,272	1,672	-0,153	-1,196	-0,642					
<b>anen</b>	-2,516	0,894	0,869	-1,706	-1,457	-0,399				
<b>acco</b>	-0,727	2,252	2,581	-1,292	-0,679	-0,886	1,491			
<b>anco</b>	-2,499	2,358	0,562	-1,537	-0,106	-1,172	0,603	0,646		
<b>accl</b>	-4,009	2,190	1,207	-0,255	-1,152	-0,824	0,791	0,500	1,997	
<b>ancl</b>	-2,367	2,102	0,710	-1,629	-1,543	-2,106	-0,464	-0,253	0,233	-0,715

TABLA A3.3: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>II</sub>

	irc	mint	credi	coor	acn	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>credi</b>	0,052	0,257	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,119	1,000						
<b>acn</b>	0,076	-0,172	-0,114	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	-0,022	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,119	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	-0,018	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,006	0,654	0,494	0,524	0,584	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,045	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.4: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>11</sub>

	irc	mint	credi	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	8,444									
<b>mint</b>	-1,138	2,765								
<b>credi</b>	1,361	1,569	4,227							
<b>coor</b>	-2,122	3,100	2,732	0,097						
<b>acen</b>	-1,212	1,582	-0,182	-1,485	-0,653					
<b>anen</b>	-2,455	0,772	0,867	-1,651	-1,399	-0,348				
<b>acco</b>	-0,671	2,173	2,648	-1,285	-0,665	-0,830	1,498			
<b>anco</b>	-2,478	2,315	0,571	-1,562	-0,125	-1,157	0,583	0,646		
<b>accl</b>	3,976	2,099	1,225	-0,224	-1,121	-0,746	0,827	0,497	2,073	
<b>ancl</b>	-2,318	2,019	0,713	-1,636	-1,543	-2,066	-0,467	-0,287	0,253	-0,719

TABLA A3.5: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>2</sub>

	irc	mint	depto	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>depto</b>	0,185	0,059	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,082	1,000						
<b>acen</b>	0,076	-0,172	0,012	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	0,032	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,219	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	0,027	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,072	0,654	0,494	0,524	0,584	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,090	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.6: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>2</sub>

	irc	mint	depto	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	6,064									
<b>mint</b>	-1,229	2,347								
<b>depto</b>	2,912	1,031	4,230							
<b>coor</b>	-1,570	3,039	1,060	0,445						
<b>acen</b>	-0,684	1,392	0,165	-0,971	-0,543					
<b>anen</b>	-1,925	0,769	0,401	-1,451	-1,029	-0,397				
<b>acco</b>	-0,195	2,010	3,075	-0,750	0,031	-0,429	2,087			
<b>anco</b>	-2,129	2,424	0,369	-1,654	-0,028	-1,307	0,740	0,811		
<b>accl</b>	-3,344	1,966	1,052	0,313	-0,509	-0,414	1,607	0,569	2,541	
<b>ancl</b>	-1,759	1,936	-1,029	-1,299	-1,042	-1,871	0,110	-0,341	0,799	-0,546

TABLA A3.7: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>21</sub>

	irc	mint	depto	coor	acn	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>depto</b>	0,185	0,059	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,082	1,000						
<b>acn</b>	0,076	-0,172	0,012	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	0,032	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,219	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	0,027	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,072	0,654	0,494	0,524	0,584	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,090	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.8: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL A<sub>21</sub>

	irc	mint	depto	coor	acn	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	6,022									
<b>mint</b>	-1,188	2,350								
<b>depto</b>	3,131	1,008	4,360							
<b>coor</b>	-1,563	3,025	1,074	0,446						
<b>acn</b>	-0,679	1,377	0,173	-0,964	-0,545					
<b>anen</b>	-1,917	0,749	0,411	-1,439	-1,015	-0,388				
<b>acco</b>	-0,192	1,997	3,097	-0,748	0,034	-0,419	2,072			
<b>anco</b>	-2,125	2,417	0,377	-1,659	-0,032	-1,306	0,732	0,806		
<b>accl</b>	-3,338	1,952	1,067	0,325	-0,497	-0,396	1,616	0,570	2,569	
<b>ancl</b>	-1,754	1,925	-1,027	-1,300	-1,041	-1,865	0,107	-0,351	0,806	-0,544

TABLA A3.9: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>1</sub>

	irc	mint	credi	coor	acn	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>credi</b>	0,052	0,257	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,119	1,000						
<b>acn</b>	0,076	-0,172	-0,114	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	-0,022	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,119	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	-0,018	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,006	0,654	0,494	0,524	0,384	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,045	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.10: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>1</sub>

	irc	mint	credi	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	12,245									
<b>mint</b>	1,918	2,493								
<b>credi</b>	0,780	1,192	0,883							
<b>coor</b>	-3,191	1,386	1,944	0,801						
<b>acen</b>	-2,004	-0,120	-0,596	-0,681	0,213					
<b>anen</b>	-3,613	-0,541	0,414	-1,806	-1,375	-1,081				
<b>acco</b>	-1,935	0,998	1,808	-1,830	-1,025	-2,001	-0,023			
<b>anco</b>	-3,135	1,016	0,149	-0,346	1,372	-0,560	0,908	2,326		
<b>accl</b>	-5,038	0,798	0,684	-0,759	-1,361	-1,877	-0,966	0,897	0,047	
<b>ancl</b>	-3,318	0,310	0,191	-1,058	-0,830	-2,220	-1,092	1,035	-0,368	-0,555

TABLA A3.11: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>11</sub>

	irc	mint	credi	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>credi</b>	0,052	0,257	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,119	1,000						
<b>acen</b>	0,076	-0,172	-0,114	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	-0,022	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,119	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	-0,018	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,006	0,654	0,494	0,524	0,384	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,045	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.12: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>11</sub>

	irc	mint	credi	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	10,830									
<b>mint</b>	1,962	2,515								
<b>credi</b>	1,160	1,118	1,109							
<b>coor</b>	-3,054	1,229	1,922	0,854						
<b>acen</b>	-1,897	-0,264	-0,654	-0,643	0,210					
<b>anen</b>	-3,432	-0,729	0,362	-1,703	-1,273	-1,006				
<b>acco</b>	-1,849	0,862	1,788	-1,829	-1,020	-1,934	-0,015			
<b>anco</b>	-3,024	0,942	0,125	-0,367	1,356	-0,529	0,868	2,361		
<b>accl</b>	-4,847	0,642	0,642	-0,707	-1,316	-1,767	-0,949	0,894	0,114	
<b>ancl</b>	-3,186	0,168	0,144	-1,060	-0,828	-2,155	-1,122	0,989	-0,352	-0,571

TABLA A3.13: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>2</sub>

	irc	mint	depto	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>credi</b>	0,185	0,059	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,082	1,000						
<b>acen</b>	0,076	-0,172	0,012	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	0,032	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,219	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	0,027	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,072	0,654	0,494	0,524	0,584	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,090	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.14: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>2</sub>

	irc	mint	depto	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	5,489									
<b>mint</b>	1,367	1,716								
<b>credi</b>	2,388	2,795	2,258							
<b>coor</b>	-2,095	0,754	-1,554	1,176						
<b>acen</b>	-1,067	-0,669	-1,910	-0,062	0,228					
<b>anen</b>	-2,452	-1,119	-1,935	-1,317	-0,766	-0,852				
<b>acco</b>	-1,023	0,400	0,231	-1,279	-0,329	-1,436	0,656			
<b>anco</b>	-2,341	0,741	-1,133	-0,492	1,324	-0,644	0,915	2,035		
<b>accl</b>	-3,717	0,121	-1,440	0,153	-0,479	-1,091	0,015	1,091	1,104	
<b>ancl</b>	-2,195	-0,318	-3,245	-0,411	-0,093	-1,644	-0,341	1,042	0,735	-0,050

TABLA A3.15: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>21</sub>

	irc	mint	depto	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	1,000									
<b>mint</b>	-0,144	1,000								
<b>credi</b>	0,185	0,059	1,000							
<b>coor</b>	0,029	-0,062	0,082	1,000						
<b>acen</b>	0,076	-0,172	0,012	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,018	-0,246	0,032	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	0,091	-0,081	0,219	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,061	-0,009	0,027	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,108	-0,105	0,072	0,654	0,494	0,524	0,584	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	0,006	-0,156	-0,090	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.16: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL B<sub>21</sub>

	irc	mint	depto	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>irc</b>	5,511									
<b>mint</b>	1,362	1,712								
<b>credi</b>	1,835	2,839	1,912							
<b>coor</b>	-2,098	0,704	-1,592	1,236						
<b>acen</b>	-1,062	-0,719	-1,928	-0,003	0,300					
<b>anen</b>	-2,467	-1,150	-1,974	-1,332	-0,768	-0,875				
<b>acco</b>	-1,040	0,366	0,146	-1,292	-0,327	-1,497	0,633			
<b>anco</b>	-2,341	0,708	-1,142	-0,428	1,408	-0,625	0,944	2,147		
<b>accl</b>	-3,718	0,089	-1,487	0,130	-0,485	-1,161	-0,061	1,109	1,008	
<b>ancl</b>	-2,190	-0,371	-3,240	-0,349	-0,024	-1,644	-0,337	1,129	0,727	-0,013

TABLA A3.17: MATRIZ DE CORRELACIONES DE DATOS INICIALES.  
MODELO ESTRUCTURAL C

	mint	lact	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>mint</b>	1,000								
<b>lact</b>	-0,464	1,000							
<b>coor</b>	-0,062	0,204	1,000						
<b>acen</b>	-0,172	0,411	0,597	1,000					
<b>anen</b>	-0,246	0,309	0,560	0,529	1,000				
<b>acco</b>	-0,081	0,304	0,497	0,516	0,483	1,000			
<b>anco</b>	-0,009	0,372	0,337	0,458	0,329	0,438	1,000		
<b>accl</b>	-0,105	0,171	0,654	0,494	0,524	0,584	0,449	1,000	
<b>ancl</b>	-0,156	0,389	0,643	0,585	0,496	0,593	0,483	0,714	1,000

TABLA A3.18: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS.  
MODELO ESTRUCTURAL C

	mint	lact	coor	acen	anen	acco	anco	accl	ancl
<b>mint</b>	0,000								
<b>lact</b>	0,000	0,000							
<b>coor</b>	0,603	-0,947	0,000						
<b>acen</b>	-0,514	1,120	0,362	0,000					
<b>anen</b>	-1,308	0,411	0,447	0,460	0,000				
<b>acco</b>	0,332	0,180	-0,405	0,039	0,135	0,000			
<b>anco</b>	0,791	1,359	-0,835	0,464	-0,377	0,345	0,000		
<b>accl</b>	0,244	-1,366	0,305	-0,688	-0,039	0,132	-0,022	0,000	
<b>ancl</b>	-0,175	0,464	-0,039	-0,183	-0,498	-0,137	0,074	0,307	0,000

