

CAPITULO II. EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

2.1. INTRODUCCIÓN.

Este capítulo tiene por objeto delimitar las diferentes conceptualizaciones de la orientación al mercado (OM), determinar los antecedentes, las consecuencias y finalmente cuáles son los factores o variables que moderan la relación OM con el rendimiento empresarial. Para ello, se lleva a cabo una revisión de la literatura, teórica y empírica, que permite aproximarnos a la problemática del constructo y que constituye el marco en el que se encuadra nuestro trabajo de investigación.

Considerando el entorno en el que se mueven actualmente las organizaciones altamente competitivo, donde los deseos y necesidades de los consumidores son extremadamente cambiantes, ¿cómo deben actuar las organizaciones para subsistir y crecer? Desde hace unos años, los cambios tecnológicos evolucionan a gran velocidad y continuamente se lanzan al mercado nuevos productos. De este modo, el nivel de obsolescencia de los mismos se vuelve elevado, el ciclo de vida de los productos cada vez más corto, y la oferta de las empresas cada vez mayor. En este escenario, para que las organizaciones puedan ser competitivas, deben obtener continuamente información del mercado, adaptando su oferta de la mejor forma posible a los deseos cambiantes de los clientes, de aquí que deban ser capaces de generar una respuesta acorde a la demanda. En este contexto, lo que sí parece claro es que las empresas que quieran detentar cierto poder de mercado deben ser capaces de alcanzar un status superior, esto es, una ventaja competitiva sostenible –VCS- en el tiempo. Y, obviamente, para lograr dicha ventaja deben ser capaces de generar una oferta que contemple alguna característica de índole superior a la de la competencia.

De esta forma, “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). Ahora bien, ¿qué vamos a entender por estar orientado al mercado? ¿Es fuente de VCS? ¿Qué beneficios reporta a una organización estar orientada al mercado? Estas cuestiones –y otras relacionadas con dicha magnitud- han sido planteadas a lo largo de los últimos años, tanto en el mundo académico como en el empresarial. No obstante, es necesario matizar que aunque estas investigaciones hayan puesto mayor énfasis en el estudio de la OM, no podemos decir que sea

unconcepto innovador. En este sentido, Drucker (1954) ya señaló que las compañías tienen dos y solamente dos funciones básicas- el marketing y la innovación-. De hecho, fue el primer investigador que señaló que el marketing no es solo vender, sino más bien entender a los consumidores.

La preocupación por conseguir la satisfacción del cliente ante un mercado cada vez más competitivo ha llevado a adoptar el enfoque de OM frente a otros modelos de gestión empresarial, tales como la orientación a la producción, al producto o a la venta. La justificación de esta tendencia la encontramos en la búsqueda de capacidad para generar y aportar valor superior al cliente, y esto parece más fácil en organizaciones que desarrollan una cultura y comportamientos orientados al mercado (Barroso y Martín, 1999).

2.2. EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Hasta principios de los años noventa existe cierta ambigüedad respecto al término que debería emplearse para referirse al fenómeno de OM; de hecho, encontramos investigadores que emplean el término de 'orientación al marketing'¹ en lugar de orientación al mercado; otros han empleado la expresión 'orientación al cliente'² para referirse a dicho concepto; e incluso se ha llegado a conceder el mismo significado a la orientación al cliente, al marketing y al mercado (Webster, 1988; Chang y Chen, 1993).

Respecto a la utilización de expresiones como orientación al cliente u orientación al marketing como sinónimos de OM, Kolhi y Jaworski (1990) señalan que es preferible el término OM por tres motivos diferentes:

1. El constructo no es exclusivamente una función de marketing³. Este punto de vista coincide también con la escuela nórdica al sostener que dicha función se encuentra esparcida a lo largo de toda la organización, fuera del departamento de marketing, defendiendo que todas aquellas actividades que inciden sobre el comportamiento del cliente no pueden ser protegidas exclusivamente por los especialistas del mercado (Grönroos, 1989).

¹ Hayes y Abernathy, 1980; Payne, 1988; Sharp, 1991, Pelham, 1993, Webster, 1993, Avlonitis y Gounaris, 1997, 1999, entre otros.

² Houston, 1986; Shapiro, 1988; Webster, 1988; Deshpandé y Webster, 1989, entre otros.

³ Al igual que señala Shapiro (1988).

2. La orientación al mercado se convierte en responsabilidad de toda la empresa.
3. Centra la atención en los mercados, abarcando tanto a clientes, como todas las fuerzas que puedan influir en los mismos y en su relación de intercambio.⁴

A este respecto, el trabajo de Llonch (1993b) desvela la distinción entre orientación al marketing y orientación al mercado, señalando que las diferencias entre ambas no son meramente de carácter semántico. Mientras que en la primera la prioridad recae sobre el departamento de marketing y enfatiza de manera desproporcionada sus técnicas; la segunda se concibe como la aplicación de la filosofía de marketing de una forma integral, sin que ningún departamento adquiriera un protagonismo fundamental. Podemos sintetizar en la tabla 2.1 los rasgos diferenciadores, según Llonch entre ambos términos. Se trata, por tanto de una filosofía con una orientación externa y transversal a la totalidad de la organización, que debe ser asumida por la totalidad de la empresa y no solo por el departamento de marketing.

Tabla 2.1: Orientación al Marketing vs. Orientación al Mercado

Orientación al Marketing	Orientación al Mercado
Énfasis 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 sobre el director de marketing	Principal responsabilidad recae en el director general
Énfasis en las actividades de marketing	Énfasis en los procesos de marketing
Gestión orientada internamente	Gestión orientada al entorno

Fuente: Llonch, 1993

Desde esta perspectiva, la orientación al mercado va más allá de un enfoque funcional, adquiriendo una dimensión estratégica (Bigné, 1997), y cuyo objetivo es disponer de un segmento de clientes satisfechos.

Es a partir de los años noventa cuando los académicos empiezan a diferenciarlos y buscan definiciones de carácter comportamental. Durante esta época encontramos como grandes precursores el *Marketing Science Institute* (MSI) y la *American Marketing Association* (AMA), siendo numerosos los trabajos publicados en revistas de reconocido prestigio y el desarrollo de una comunidad de académicos en torno a este tema, con el fin de delimitar su contenido, sus diferentes perspectivas, así

⁴ Proveedores, competencia, grupos de presión, etc.

como sus escalas de medida. Paralelamente, la idea de obtener un mayor rendimiento empresarial por parte de las organizaciones orientadas al mercado, han fomentado la búsqueda de justificaciones empíricas de esta relación, igualmente la investigación de aquellos factores que favorecen el desarrollo de OM en la empresa (sus antecedentes), como la delimitación de los factores que moderan la relación OM-*performance* (factores moderadores).

Entre los estudios que han marcado un cambio de corriente en la investigación sobre OM, podemos destacar los trabajos de Kolhi y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), cuyas principales aportaciones versan sobre la identificación de antecedentes, consecuencias y variables moderadoras de OM, así como el diseño de escalas de medida del constructo. En este sentido, tal y como señalan Pandelica *et al.* (2009), los trabajos realizados entre los años noventa y noventa y cinco, se centran principalmente en la definición, construcción y el diseño de escalas de medida del constructo. A pesar del gran número de definiciones analizadas desde diferentes perspectivas, podemos encontrar en todas ellas un punto en común, y no es otro elemento que el cliente.

Una revisión de las diferentes definiciones de OM que han ido surgiendo a lo largo de los años, permite diferenciar dos posturas: 1) la OM como filosofía o perspectiva cultural (Narver y Slater, 1990), y 2) la OM como comportamiento o perspectiva comportamental (Kolhi y Jaworski, 1990); que no deben contemplarse como opuestas, ya que se encuentran fuertemente relacionadas. En este sentido, Varela *et al.* (1996, p.118) nos revela de forma significativa que "las empresas que asumen la OM como filosofía empresarial, mostraran una cultura orientada al mercado; ambos aspectos se relacionaran directamente con la OM entendida como comportamiento en el mercado".

En el marco de nuestra investigación, vamos a adoptar la perspectiva cultural de Narver y Slater (1990), la cual considera OM como una cultura organizacional en la que, por un lado, se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor superior para el cliente de forma rentable, tomando en consideración los intereses de todos los públicos de la empresa; y en la que, por otro, se proporcionan normas de comportamiento en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a la información del mercado.

Posteriormente, como sugieren Pandelica *et al.* (2009) han ido surgiendo nuevas perspectivas para definir OM: 3) perspectiva estratégica (Rueckert, 1992); 4)

perspectiva de orientación al cliente (Deshpandé, 1993 y Day, 1994); 5) perspectiva de acciones estratégicas (Lado *et al.*, 1998); y 6) perspectiva de la cadena de valor (Baker *et al.*, 1999; Elg, 2000; Simpson *et al.*, 2001; Grunert *et al.*, 2002).

Antes de seguir profundizando en el concepto de OM, recogemos de forma resumida y siguiendo un orden cronológico, una tabla que muestra algunas aportaciones al concepto de orientación al mercado (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Adaptaciones de las definiciones de Orientación al Mercado

Autores	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 con 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 negocios existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.
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.
Kolhi y Jaworski (1990 y 1993a) Kolhi, Jaworski y Kumar (1993) 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 se hallan, a su vez, afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	Cultura empresarial basada en la componente filosófica del concepto de marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales.
Rueckert (1992)	Estrategia competitiva basada en tres dimensiones o 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.
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) Pelham y Wilson (1996)	Conducta comportamental en la que desatacan básicamente tres componentes: el conocimiento de sus clientes y sus necesidades, la satisfacción de éstos a través de la generación de valor para los mismos y la orientación a los competidores.
Deshpandé, 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 esencial 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 el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
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.
Lambin (1995)	Estrategia competitiva que involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno), y a todos los niveles.
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 ese conocimiento para reconocer, comprender, diseñar e implantar aquella estrategia apropiada.
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 representa 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.
Deshpandé y Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales que tiene por objeto la satisfacción de los clientes mediante una evaluación permanente de sus acciones.
Touminen 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 las capacidades y la integración del resultado empresarial.
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.
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 en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1999)	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).
Lado (1999)	Una 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.
Dobni y Luffman (2000a)	La orientación al mercado es una cultura que consta de un número de variables comportamentales, y que manifiesta la orientación estratégica y facilita la implementación de la estrategia en una organización.
Langerak <i>et al</i> (2000)	Cultura empresarial que compromete a la organización en la creación del valor para el cliente, mediante el desarrollo de tres comportamientos relacionados con el procesamiento de información sobre el mercado a través de la organización: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional.
Gray y Hooley (2002)	La orientación al mercado es la implementación de la cultura o filosofía empresarial que alienta los comportamientos dirigidos a la recogida, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y entorno en general para conseguir un incremento de valor para los clientes y otros grupos de interés.
Bigné y Blesa (2003)	La orientación al mercado como comportamiento coordinado de distintas funciones de la organización que busca generar información, diseminarla por la organización y diseñar e implantar una respuesta a tal información, todo ello basado en la identificación y creación de capacidades distintivas en la organización con el objetivo de satisfacer al cliente entregándole un mayor valor.
Mazaira <i>et al</i> (2005)	La orientación al mercado como una cultura empresarial específica que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo.

Fuente: Adaptada y ampliada de Cossío (2000)

Si analizamos las distintas definiciones, podemos observar la existencia de puntos coincidentes⁵, lo cual no debe sorprendernos puesto que se trata de una misma realidad investigada, igualmente, tal y como hemos apuntado en párrafos anteriores, se detecta la existencia de unas perspectivas básicas bajo las cuales se plantea el concepto de OM, a saber: a) la perspectiva cultural y b) la perspectiva comportamental.

Respecto al grado en que las organizaciones están orientadas al mercado, Lambin (1995a) señala que a lo largo del tiempo las organizaciones “han implantado instintivamente el concepto de marketing y han adoptado un comportamiento orientado al mercado” (1995a, p.18), aunque fuese débil. A este respecto, frente a la postura que sostiene que las organizaciones pueden ser clasificadas en grupos atendiendo a su orientación al mercado⁶, se defiende que la orientación al mercado es un continuo⁷ más que un constructo dicotómico, de forma que puede considerarse una cuestión de grado⁸. Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado de las organizaciones varía en función de la medida en la que se incluyen las diferentes dimensiones asociadas al constructo (Kumar *et al.*, 1998) e incluso las empresas orientadas al mercado pueden mejorar sus procesos enfocados a la misma (Baker y Sinkula, 1999a). En este sentido, Claudon y Danon (1995) sostienen que ninguna empresa se encuentra a ‘nivel cero’ respecto a la orientación al cliente. En definitiva, “el grado de orientación al mercado de una organización es la consecuencia sinérgica de un número de actividades dirigidas al unísono, cada una de las cuales contribuye separadamente y en combinación con otras, para crear valor superior a los clientes” (Kumar *et al.*, 1998, p.204).

Las distintas definiciones sugeridas a lo largo del tiempo han ido ampliando el concepto de OM, partiendo de una filosofía de negocios hasta representar las acciones seguidas por la organización en relación con su mercado (Rueckert, 1992). Así pues, están implícitos dos niveles del marketing, el filosófico y el operacional, de forma que, por un lado, la necesidad de la organización de la orientación al cliente supone un compromiso actitudinal, y por otro, esta orientación es necesario que se refleje en el

⁵ La definición de OM como un enfoque exterior frente a un enfoque interno, la inclusión de un componente de acción, y finalmente, involucrar todos los departamentos de la organización para conocer y atender las necesidades del mercado y generar un valor superior a la competencia.

⁶ Hooley *et al.*, 1990; Greenley, 1995a.

⁷ Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Balakrishnan, 1992; Kumar *et al.*, 1998; Rivera, 1998, 1999; Baker y Sinkula, 1999a.

⁸ McNamara, 1972; Deshpandé *et al.*, 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993; Llonch, 1993a, Lado, 1995; Avlonotis y Gounaris, 1999; Baker y Sinkula, 1999b; Lukas, 1999.

proceso operacional de la organización (Diamantopoulos y Hart, 1993). Además, las primeras definiciones parecen ignorar la necesidad de una adecuada orientación a la competencia; justamente, al principio se enfocan en el cliente, sin embargo, como señalan Day y Wensley (1983), los beneficios de un intercambio de marketing depende de la habilidad de cada proveedor de crear y sostener una ventaja competitiva sobre los otros competidores.

Posteriormente, Jaworski *et al.* (2000) sugieren dos aproximaciones complementarias a OM, las denominadas *market driven* (‘estar orientado al mercado’) y los *driving markets* (‘orientar a los mercados’). La primera hace referencia a aquella orientación del negocio basada en el aprendizaje, el entendimiento y la respuesta a las preferencias y conductas de los clientes, competidores y otros grupos de interés dentro de una estructura de mercado dada; mientras que la segunda, implica la influencia en la estructura del mercado y/o la conducta de los anteriormente citados al objeto de reforzar la posición competitiva del negocio⁹.

Por otra parte, podemos sugerir un cambio en la conceptualización de OM a raíz de la investigación de Narver *et al.* (2000) en la que apuntan que las firmas tienen una percepción errónea sobre OM, puesto que tienden a ignorar la dimensión proactiva¹⁰ del constructo. En su estudio consideran que la orientación al mercado se compone de dos valores comportamentales esenciales: 1) la orientación al mercado ‘reactiva’, en el que la organización trata de descubrir, de comprender y de satisfacer las necesidades expresas de sus clientes¹¹ y, 2) la orientación al mercado ‘proactiva’, en el que la organización trata de descubrir, de comprender y de satisfacer las necesidades ‘latentes’ de los clientes¹². Entre sus conclusiones sugieren que ambas dimensiones del constructo están relacionadas positivamente con la innovación, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y el éxito en el desarrollo de nuevos productos.

En un trabajo posterior, Narver *et al.* (2004) concluyen que ambos términos- OM reactiva y OM proactiva- son constructos separados, pero al mismo tiempo relacionados estadísticamente, desarrollando asimismo una escala de medida válida para el término OM proactiva. Posteriormente, el trabajo de Atuahene-Gima *et al.* (2005) confirma la existencia de ambas dimensiones de OM, constatando que éstas

⁹ Esta distinción es también adoptada por Tuominen *et al.* (2004).

¹⁰ El descubrimiento y satisfacción de las necesidades futuras de los clientes (Kolhi y Jaworski, 1990).

¹¹ Como señalan los autores, es el constructo de OM analizado empíricamente hasta dicha fecha.

¹² Las necesidades latentes se definen como “aquellas necesidades que el cliente no es consciente de poseer”. (Narver *et al.* 2004, pp. 336)

tienen efectos diferenciales sobre el resultado de nuevos productos dependiendo de determinados factores organizacionales.

2.2.1. DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

En general, se reconoce en la literatura que la clasificación más aceptada es la que diferencia entre perspectiva cultural y comportamental (Quintana, 2001); sin embargo, hay otras clasificaciones como la de Varela *et al.* (1996a) en la que identifican tres perspectivas: como filosofía, como cultura organizativa y como comportamiento; sugiriendo que OM como filosofía empresarial y OM como cultura organizativa derivan en la orientación al mercado como comportamiento. Además sugieren que las dos primeras perspectivas son esencialmente coincidentes.

La propuesta de Cadogan y Diamantopoulos (1995) contempla, de forma conjunta, aspectos de los modelos definidos por Kolhi y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Consideran los componentes del primero, caracterizados por una orientación al cliente y a la competencia, e incluyen mecanismos de coordinación inter e intrafuncional que garantizan que estas actividades son desarrolladas de una forma efectiva y eficiente. Al respecto, los autores señalan que es necesaria la integración de las diferentes aproximaciones al objeto de garantizar que el conocimiento acerca de la orientación al mercado crece de forma acumulativa (Cadogan *et al.* 1999). Esta propuesta ha sido seguida por otros autores, como por ejemplo Küster (1999a).

Por su parte Pitt *et al.* (1996), basándose en la distinción de McGee y Spiro (1988), diferencian entre la orientación al mercado como una filosofía, como un constructo y, finalmente, como la implantación del concepto de marketing.

Otros estudios¹³ proponen una clasificación de cuatro perspectivas: a) la cultura, en la que integra los trabajos de Deshpandé y Webster (1989) y Narver y Slater (1990); b) la perspectiva directiva desarrollada en el trabajo de Day y Nedungadi (1994); c) la de las capacidades distintivas incluida en los trabajos de Day (1994a; 1994b); y d) la del comportamiento desarrollada por Kolhi y Jaworski (1990).

Por su parte, Rivera (1998) señala que el estudio de OM ha sido abordado desde dos perspectivas: 1) como adopción del concepto de marketing, y 2) cultura organizativa.

¹³ Varela *et al.* (1998).

Otros autores como Cervera *et al.* (1999) proponen la consideración de cuatro perspectivas como sugerían Tuominen y Möller (1996): 1) el enfoque cognitivo: OM como filosofía/cultura¹⁴; 2) enfoque conductual: OM como proceso de información de mercado¹⁵; 3) enfoque conductual: OM como orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional¹⁶; y 4) OM desde la teoría de recursos y capacidades¹⁷.

Posteriormente Lafferty y Hult (2001) proponen una nueva clasificación según cinco perspectivas (las presentamos en la tabla resumen 2.3.):

- a) La perspectiva del proceso de toma de decisiones:** se concibe OM como el proceso de toma de decisiones en la empresa. Uno de los primeros representantes es Shapiro (1988), siguiéndole autores como Glazer (1991) y Glazer y Weiss (1993).
- b) La perspectiva de la información del mercado:** se considera que OM comienza con la información del mercado, y se va desarrollando con la generación y diseminación de tal información, y con la capacidad para generar respuestas. Se corresponde con los trabajos de Kolhi y Jaworski (1990), y será adoptada en otros trabajos como los de Hart y Diamantopoulos (1993), Jaworski y Kolhi (1993), Kolhi *et al.* (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Maltz y Kolhi (1996), Selnes *et al.* (1996), Avlonotis y Gounaris (1997), o Jaworski *et al.* (2002).
- c) La perspectiva sobre el comportamiento basado en la cultura:** se define OM como cultura organizacional que provoca los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, de forma que se consigan los mejores resultados para la empresa. Se trata de una perspectiva desarrollada por Narver y Slater (1990), y adoptada en trabajos como los de Slater y Narver (1992), Slater y Narver (1994a), Siguaw *et al.* (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Siguaw y Diamantopoulos (1995), Llonch y Waliño (1996), Han *et al.* (1998), Narver *et al.* (1998), o Narver y Slater (1998).
- d) La perspectiva estratégica:** el nivel de OM se refiere al grado en que la empresa obtiene y utiliza información sobre los clientes, y la implementa. Esta perspectiva es desarrollada por Rueckert (1992), y adoptada en trabajos como los

¹⁴ Representado por trabajos como el de Shapiro (1988), Hooley *et al.* (1990), Narver y Slater (1990), Sharp (1991), Deshpandé *et al.* (1993), Marivov *et al.* (1993), o Liu (1995).

¹⁵ Kolhi y Jaworski (1990), Rueckert (1992), Jaworski y Kolhi (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Deng y Dart (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Pelham y Wilson (1996), o Varela *et al.* (1996a; 1996b).

¹⁶ Narver y Slater (1990), Siguaw *et al.* (1994), Greenley (1995a), Llonch (1996a), Hant *et al.* (1998), Morgan *et al.* (1998), o Morgan y Strong (1998).

¹⁷ Day (1994a; 1994b), Slater y Narver (1995), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), Lado *et al.* (1998), Hooley *et al.* (1999), Fahy *et al.* (2000), Hooley *et al.* (2000), o Santos, *et al.* (2005a).

de Webster (1992), Day (1994a), Day y Nedungadi (1994), Gatignon y Xuereb (1997), Moorman (1998), o Morgan y Strong (1998).

- e) La perspectiva del cliente:** sitúa los intereses del cliente en primer lugar para desarrollar una empresa rentable a largo plazo, aunque sin excluir a otros grupos de interés como los dueños, directivos y empleados. Es una perspectiva defendida por Deshpandé *et al.* (1993), Siguaw *et al.* (1994), o Deshpandé y Farley (1996; 1998a; 1998b).

Tabla 2.3. Resumen de la literatura sobre OM desarrollado por Lafferty y Hult (2001).

Proceso de la toma de decisiones (1988)	Shapiro (1988), Glazer (1991) y Glazer y Weiss (1993).
Información del mercado (1990)	Kolhi y Jaworski (1990), Hart y Diamantopoulos (1993), Jaworski y Kolhi (1993), Kolhi <i>et al.</i> (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Maltz y Kolhi (1996), Selnes <i>et al.</i> (1996), Avlonotis y Gounaris, (1997), Jaworski <i>et al.</i> (2002).
Comportamiento basado en la cultura (1990)	Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1992), Slater y Narver (1994a), Siguaw <i>et al.</i> (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Siguaw y Diamantopoulos (1995), Llonch y Waliño (1996), Han <i>et al.</i> (1998), Narver <i>et al.</i> (1998), Narver y Slater (1998).
Marketing Estratégico (1992)	Rueckert (1992), Webster (1992), Day (1994a), Day y Nedungadi (1994), Gatignon y Xuereb (1997), Moorman (1998), Morgan y Strong (1998).
Orientación al cliente (1993)	Deshpandé <i>et al.</i> (1993), Siguaw <i>et al.</i> (1994), Deshpandé y Farley (1996; 1998a; 1998b).

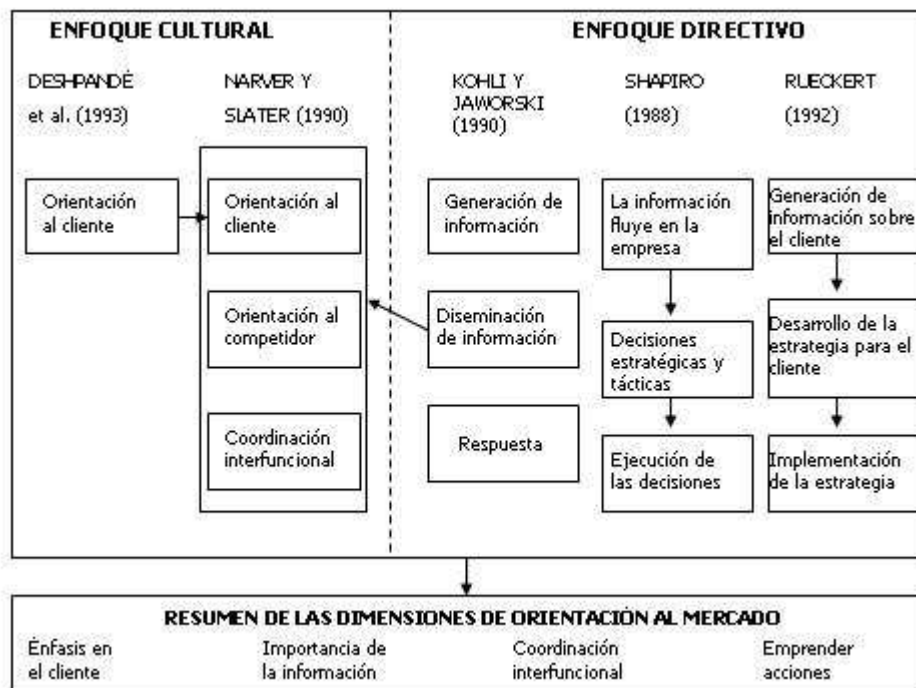
Fuente: Adaptado de Lafferty y Hult (2001)

Lafferty y Hult (2001) presentan un modelo (ver figura 2.1) que recoge las cinco conceptualizaciones de OM, en la que se aprecian diferencias entre las cinco perspectivas pero, al mismo tiempo, importantes similitudes que reflejan un consenso general sobre la base que constituye el constructo OM. Estas áreas coincidentes son, tal y como se muestran en la figura:

- a) **el énfasis en los clientes:** puesto que la orientación al mercado es la implementación del concepto de marketing, parece que la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es básica en cualquier definición de OM. Independientemente de la perspectiva adoptada, la necesidad de entender a los clientes, de determinar sus necesidades, tanto actuales como futuras, de crear valor para ellos, y de situar sus intereses en un primer plano, son aspectos comunes en todas las definiciones de OM.

- b) **la importancia de compartir la información:** todas las perspectivas recogen la necesidad de generar y utilizar información sobre los factores que afectan a los clientes con el objetivo de crear valor para los mismos. Tres de las cinco perspectivas indican que también se necesita generar y utilizar información sobre los competidores. De este modo, todas las perspectivas excepto la de Deshpandé *et al.* (1993) y Rueckert (1992), proponen que las organizaciones necesitan entender las fortalezas y las debilidades de sus competidores.
- c) **la coordinación interfuncional en las actividades:** este aspecto se manifiesta cuando se señala que la información debe diseminarse por toda la organización, además de garantizar la acción coordinada por parte de todos los departamentos.
- d) **la necesidad de desarrollar las acciones adecuadas:** a través de la ejecución de las decisiones de forma coordinada y con sentido de compromiso, haciendo que la implementación sea un ingrediente crítico en la definición de la orientación al mercado.

Figura 2.1. Modelo de OM propuesto por Lafferty y Hult (2001)



Fuente: Adaptado de Lafferty y Hult (2001, p. 100).

Por su parte Quintana (2001), presenta una clasificación basada en la propuesta de Cervera *et al.* (1999), la cual recoge seis categorías:

- 1) enfoque cognitivo, la orientación al mercado como filosofía/cultura;
- 2) enfoque conductual, la orientación al mercado como proceso de información del mercado;
- 3) enfoque conductual; OM como orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional;
- 4) como una aproximación integradora de las perspectivas bien filosófica y del comportamiento, o bien del proceso de la información de mercado y de la coordinación interfuncional;
- 5) como sistema de apoyo a la dirección; y
- 6) como un recurso y aprendizaje organizativo.

Una vez presentada una fugaz revisión de la literatura de las distintas perspectivas bajo las que se ha conceptualizado la orientación al mercado, nos centramos en la aportación realizada por Tuominen y Möller (1996) por considerarla una de las contribuciones más relevantes de la literatura.

Tal y como apuntábamos en párrafos anteriores, dichos autores sugieren un concepto de OM que va a integrar los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizativo, considerando ambas perspectivas complementarias más que alternativas.

La base sobre la que se sustenta este modelo 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:

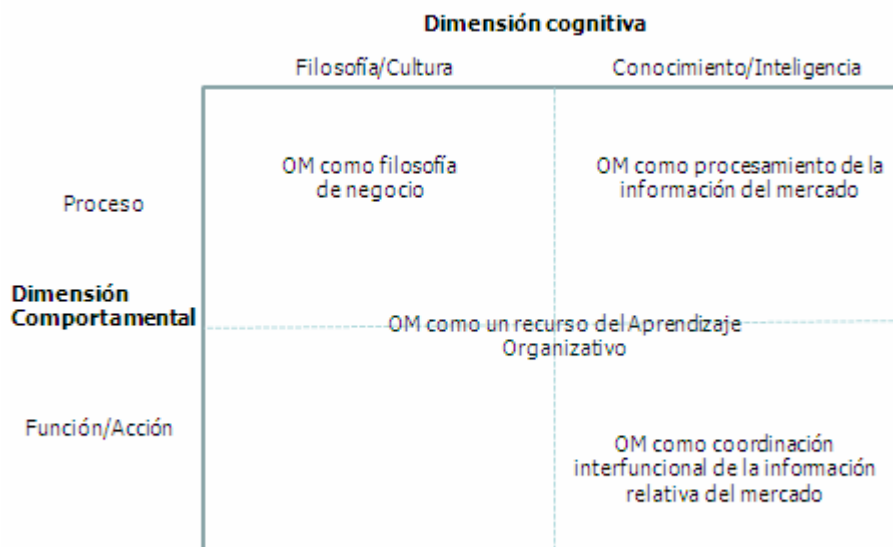
- Dimensión cognitiva, que hace referencia a la interpretación de los acontecimientos, al desarrollo de creencias compartidas por los miembros de la organización, y al entendimiento de los mismos.
- Dimensión comportamental, centrada en las respuestas o acciones que se fundamentan en las interpretaciones de la información de mercado. Esta información puede diseminarse por todas las áreas para estimular la respuesta de la firma o emplearse formativamente.

En base a lo anterior, los autores establecen cuatro perspectivas o enfoques diferentes (figura 2.2) en las que puede encuadrarse las diferentes propuestas de orientación al mercado:

- 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, donde se detectan igualmente tres dimensiones de naturaleza comportamental: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional;
- Orientación al mercado como fuente y recurso del aprendizaje organizacional.

Según Bigné *et al.* (1998), existe un rasgo común en las cuatro categorías descritas, que es la identificación de antecedentes internos y externos que pueden favorecer o perjudicar la implantación de la orientación al mercado.

Fig. 2.2 Propuesta de clasificación de Tuominen y Möller



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

En cualquier caso, independientemente desde la perspectiva que se analice el constructo, la casi totalidad de las definiciones del mismo presentan una serie de elementos comunes que nos permiten especificar los factores clave que caracterizan la OM, y que se pueden concretar en los siguientes aspectos:

- El núcleo central de las definiciones se localiza en el cliente y en la necesidad de mostrar hacia los mismos una especial sensibilidad, de manera que la organización debe actuar siempre buscando aportarles valor.
- Contemplan OM como una orientación hacia el exterior de la empresa, es decir, desde la propia organización hacia fuera de sus `fronteras´.
- Todas sugieren que OM incluye algún otro objetivo, además del beneficio, relativo a los consumidores, a las fuerzas que inciden en las necesidades y expectativas de los clientes...
- Reconocen la importancia vital de la información y del conocimiento de la organización.
- Consideran que las actividades de marketing deben de ser coordinadas con otras funciones de la organización.
- Buscan la generación de una respuesta apropiada a cada situación concreta del mercado.

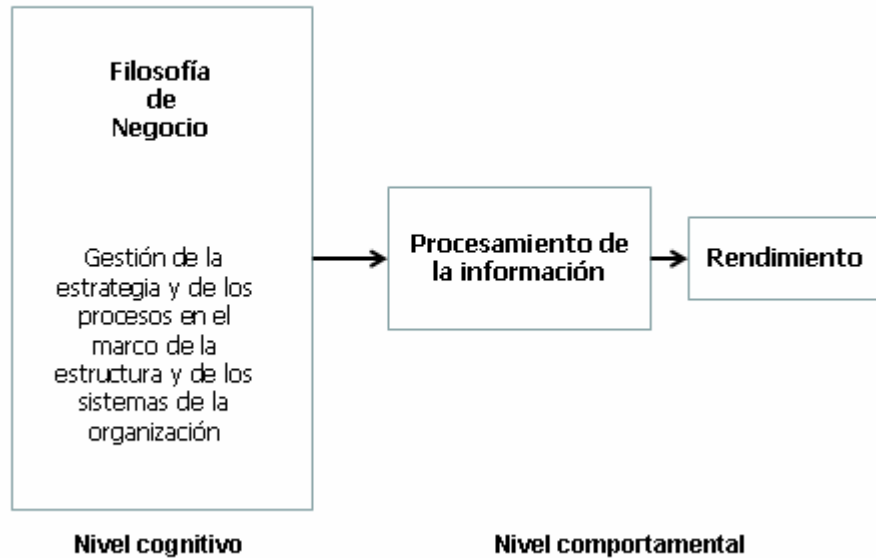
A continuación vamos a analizar las definiciones y aportaciones de la literatura más destacables, adoptando la clasificación propuesta por Tuominen y Möller (1996) puesto que nos permite la consideración de las distintas perspectivas como complementarias en lugar de sustitutivas. De acuerdo con este planteamiento, estudiamos cada uno de los cuatro enfoques, así como los trabajos más relevantes incluidos en cada categoría. Hay que señalar que al no tratarse de clasificaciones excluyentes, en ocasiones, un mismo modelo puede ser referido en más de una categoría, según la perspectiva adoptada.

2.2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA DE NEGOCIOS.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la orientación al mercado, según Tuominen y Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidos que guiarán sus actividades y comportamientos en aras de obtener un óptimo desempeño. Se entiende

así la orientación al mercado como una filosofía de negocio, cuyas consecuencias son el procesamiento de la información y el rendimiento.

Figura 2.3. Orientación al mercado como filosofía de negocio



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

La consideración de la orientación al mercado bajo un prisma filosófico no es nueva. Una de las primeras definiciones es la enunciada por Drucker en 1954, en la que nos sugiere que el marketing hace referencia a una visión compartida a lo largo de toda la organización en la que se adopta el punto de vista del cliente. El desarrollo de esta visión compartida exige que se involucren todos los miembros de la empresa, al implicar tareas demasiado complejas como para tener en cuenta sólo la perspectiva de la alta dirección, puesto que otros muchos se encuentran más cercanos al mercado (Cravens *et al.* 1998).

En este marco, son muchos los autores que han considerado la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa (tabla 2.4).

Baker (1989) fue de los primeros autores que incorpora en sus trabajos con claridad el enfoque cultural de OM, al defender la necesidad que su elección lleva implícita la realización de numerosos cambios en la forma en que se plantean los negocios. Dichos cambios serían consecuencia de la utilización de todos los activos de la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes, proceso, que a su vez, requiere la realización de cambios profundos en las creencias y actitudes de la

empresa. Por lo tanto, con la puesta en marcha de la orientación al mercado se está implantando una cultura específica en la organización, en la que podemos destacar:

- Priorización de la comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Extensión de una cultura de marketing a lo largo de toda la organización, de manera que toda la empresa gire en torno a la satisfacción de dichas necesidades de los clientes.
- Puesta en práctica, real y efectiva, de esa priorización del proceso de satisfacción de dichas necesidades.

Partiendo de la definición de cultura como "el modelo de valores y creencias compartidos que ayuda a los individuos a entender el funcionamiento de la organización y, por lo tanto, les proporciona normas para la conducta en la organización" (Deshpandé y Webster, 1989, p. 4), podemos determinar que esta 'cultura de negocios'¹⁸ pone el interés primero en el cliente¹⁹, de manera que representa habilidades superiores, entendiendo y satisfaciendo a los clientes²⁰, al tiempo que permite alcanzar los objetivos de la organización. Efectivamente, como sostienen Deshpandé y Webster (1989), la orientación al mercado es la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea las conductas necesarias para la creación de un valor superior continua para el negocio. Por su parte, Gebhardt *et al* (2006) sostienen que la orientación al mercado se apoya en valores culturales, los cuales son compartidos a través de toda la organización, siendo dichos valores culturales los responsables del inicio de un proceso de cambio (de orientarse al mercado) dentro de la firma.

Tabla 2.4 Investigaciones que consideran OM como una cultura/filosofía de negocios

Canning, 1988; Shapiro, 1988; Baker, 1989; Deshpandé y Webster, 1989; Sharp, 1991; Naumann y Shannon, 1992; Deshpandé *et al.* 1993; Hooley, *et al.* 1990; Llonch, 1993a; Marivov *et al.* 1993; Pleshko, 1993; Day, 1994b; Slater y Narver, 1994a; Appiah-Adu, 1997; Turner y Spencer, 1997; Varadarajan y Jayachandran, 1999; Yau, *et al.* 2000; Langerak, 2001; Langerak y Hultink, 2001; Kennedy *et al.* 2003; Tse *et al.* 2003; Gebhardt *et al.* 2006; entre otros.

Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Slater y Narver, 1994a, p.53.

¹⁹ Deshpandé *et al.* 1993; Webster, 1994.

²⁰ Day, 1990.

Si el propósito básico de todas las actividades de la empresa debería ser la entrega de valor superior en productos y servicios²¹, es el deseo de ofrecer este valor superior el que conduce a una organización a crear y mantener una cultura que producirá las conductas necesarias. En este sentido, Lichtenthal y Wilson (1992), nos sugieren que, para que una organización actúe de acuerdo con el concepto de marketing, debe inculcar y transmitir los valores apropiados y crear una serie de normas para guiar la conducta.

Bajo la perspectiva de la orientación al mercado como filosofía, podemos destacar tres elementos ampliamente aceptados: enfoque en el mercado; coordinación interfuncional; y orientación al beneficio a largo plazo.

- ✓ Enfoque en el mercado: una organización que ha adoptado esta filosofía sitúa al cliente en la cima de la organización²², de manera que los intereses del cliente deben estar en el corazón de un negocio orientado al mercado (Webster, 1988). A pesar de la importancia concedida a la orientación al cliente, se insiste en que es una filosofía empresarial total que incluye a todos los que participan en el mercado, y no sólo al consumidor final (Lambin, 1995). Se trata, pues, de una perspectiva de la empresa hacia su entorno, de una filosofía que impulsa un enfoque de fuera hacia dentro para el desarrollo de nuevos productos. De este modo, la orientación al mercado aparece en el centro de un triángulo estratégico, formado por clientes, competidores y empresa. Crear un cliente y mantenerlo es el objetivo de la empresa y la competencia es el marco de referencia de la organización, de la cual trata de diferenciarse empleando sus fuerzas corporativas con el objeto de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes más efectiva y eficientemente que la competencia (Kotler *et al.* 1996). En este sentido, parece existir un consenso en cuanto a que la orientación al mercado implica un enfoque dual en clientes y competidores (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Webster, 1994; Lambin, 1995a).
- ✓ Coordinación interfuncional: nos referimos a la necesidad de coordinar los esfuerzos para cada uno de los productos de la empresa, comunicando además las necesidades del mercado a todos los departamentos de la empresa²³. Orientarse al mercado exige la cooperación de todas las funciones, para invertir

²¹ Webster, 1988.

²² Bennett y Cooper, 1981.

²³ McNamara, 1972.

en metas a largo plazo, y afrontar las deficiencias en producto, precio o servicio; de manera que todas las funciones deben llevar a cabo los cambios necesarios al objeto de responder a las necesidades de los clientes (Ames, 1970). La construcción de una `cultura de marketing´ debería lograrse mediante la superación de las barreras departamentales y el trabajo estrecho entre las diferentes áreas funcionales (Hooley *et al.* 1990). Por tanto, la orientación al mercado no es cuestión de un solo departamento, sino que debe ser entendida y aceptada por todas las funciones de la organización (Lichtenthal y Wilson, 1992; Lambin, 1995a).

- ✓ Orientación al beneficio a largo plazo: la empresa que basa todas sus actividades en las necesidades y deseos de los clientes, al tiempo que reconoce las restricciones impuestas por el entorno que le rodea, debe tener éxito y ser rentable (Grönroos, 1989). Como nos sugieren Bell y Emory (1971), el beneficio resulta de satisfacer eficientemente las necesidades del cliente, por lo que el propósito básico para una firma es generar los máximos beneficios a largo plazo (Rueckert, 1992; Deng y Dart, 1994). De esta forma, orientarse al mercado es un proceso largo, pues exige una revisión de las normas que apoyan las conductas coherentes con dicha filosofía (Lichtenthal y Wilson, 1992), de forma que el proceso de cambio se puede dilatar meses e incluso años, dependiendo de aspectos como la amplitud y la profundidad del cambio requerido. En este sentido, Gebhardt *et al.* 2006, señala que la creación de la orientación al mercado requiere drásticos cambios en la cultura organizacional y la creación de una comprensión del mercado compartida en el conjunto de la organización. Por otra parte, dicho proceso es difícil de implantar (Webster, 1981; Houston, 1986; Webster, 1994) por la tensión que se crea entre la necesidad de ganancias a corto plazo y el enfoque estratégico que representa la orientación al mercado; por la complejidad del procesamiento de la información que supone; y por la implicación de todos los miembros y departamentos de la organización.

Resumiendo, como indica Llonch (1993b), una cultura orientada al mercado nace de la aplicación del concepto de marketing y apoya la creación de valor a través de la inteligencia del mercado, al tiempo que exige acciones funcionalmente coordinadas (Day, 1994a) dirigidas a alcanzar una mayor capacidad competitiva

(Llonch y Waliño, 1996). De esta forma, la visión compartida del mercado a lo largo de toda la organización se configura como elemento básico tanto para la formulación de la estrategia de la organización como para su implantación. De este modo, como sugiere Day (1994a), aún cuando una empresa aspire a orientarse al mercado, cambiando un enfoque interno a uno externo, es preciso un profundo cambio cultural que les permita inculcar y sostener dicha orientación.

2.2.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE MERCADO.

Kohli y Jaworski (1990) son los dos principales investigadores defensores de esta corriente, considerando OM como un conjunto de actividades a desarrollar por la organización, centrándose principalmente en el proceso de gestión de la información de mercado. En la misma línea, podemos encontrar otros autores que se posicionan en la perspectiva de la OM como procesamiento de la información de mercado (tabla 2.5).

Según estos autores, el punto inicial de OM es la información del mercado, entendida como algo más que las necesidades y deseos de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología y el entorno. Esto nos sugiere que las organizaciones se adelantan a las necesidades siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que las satisfagan.

Tabla 2.5 Investigaciones que consideran OM como procesamiento de la información del mercado
Avlonitis y Gounaris, 1997; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Diamantopoulos y Hart, 1993; Deng y Dart, 1994; Greenley, 1995a; Homburg, 1998; Kasper, 1998; Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Liu, 1993; McKenna, 1991; Pelham y Wilson, 1996; Rueckert, 1992; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Varela <i>et al.</i> 1996a y 1996b; Vazquez <i>et al.</i> 1999; entre otros.

Fuente: Adaptado y ampliado de Cossío (2000)

La definición de Kohli y Jaworski (1990)²⁴ indica que una firma orientada al mercado responde a una perspectiva comportamental u operativa, cuyas acciones son

²⁴ "Generación por toda la organización de inteligencia de mercado relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes, diseminación de la inteligencia a través de los departamentos, y la respuesta por toda la organización a la inteligencia de marketing" (Kohli y Jaworski, 1990, p. 6).

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

- Captación/generación de información o inteligencia del mercado. Se refiere a mecanismos formales e informales tales como la investigación de clientes, las reuniones y discusiones con clientes y socios, análisis de ventas, investigación de mercados, etc. Igualmente, se presenta la necesidad de definir quienes son los consumidores. Algunas empresas pueden tener consumidores (usuarios finales de los bienes y servicios) y clientes (como organizaciones que pueden dictar o influir en las decisiones o usuarios finales). De esta forma, se produce un cambio en la concepción del cliente/consumidor, ampliándolo a distribuidores, por lo que resulta más apropiada la consideración del mercado que incluye consumidores finales y distribuidores, además de los factores que influyen en sus necesidades y preferencias. Un aspecto importante es que esta generación/captación de información no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, sino de todos los departamentos, por lo que es necesario contar con todos los mecanismos adecuados para asegurar que la información fluya por la organización. Esto nos lleva a la segunda actividad.
- Diseminación de la información por todas las áreas, funciones y departamentos de la compañía. Una parte de la habilidad empresarial para adaptarse a las necesidades depende de su efectividad en la comunicación y en la diseminación de la información del mercado a través de las diferentes áreas funcionales, ya que permite tomar medidas por parte de las distintas áreas. Esta diseminación se producirá tanto por procedimientos formales como informales, siendo de especial relevancia la comunicación informal que es la que se produce dentro y entre departamentos y que permite su coordinación a la hora de alcanzar los objetivos comunes.
- Respuesta a dicha información en términos de acción. Los dos primeros procesos no tendrán ningún valor si la organización no es capaz de responder. Todos los departamentos deben responder mediante diferentes actuaciones como: la selección de los mercados adecuados, y el diseño, la producción, la promoción o la distribución de los productos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores o que se anticipen a las necesidades futuras.

En un trabajo posterior (Jaworski y Kohli, 1993) proponen un sistema de comunicación descentralizado que acelere la velocidad de circulación de la información. 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 las necesidades del cliente. Se trata de un sistema de comunicación horizontal. Ahora bien, hay que considerar la posible distorsión de información que se genera en la puesta en común de la misma. Así, Bettis-Outland (1999), sugieren que las empresas con un mayor grado de OM serán aquellas que minimicen la distorsión intencionada. Es sobre todo la distorsión maliciosa, la que en caso de ser percibida por el receptor, será eliminada y, por lo tanto, no se producirá la respuesta organizacional.

Asimismo, Jaworski y Kohli distinguen tres componentes básicos en el enfoque de OM:

- La orientación al cliente, que implica tomar decisiones basadas en la información del mercado, y no sólo en las opiniones expresadas por los clientes. En dicha información se tendrá en cuenta factores exógenos a la empresa que puedan afectar a las necesidades y preferencias del consumidor, tanto actuales como futuras.
- La integración y coordinación de funciones, donde se enfatiza la importancia de la integración y coordinación de las necesidades de marketing entre las distintas áreas funcionales de la empresa; y
- La orientación al beneficio, se considera más como una consecuencia de la orientación al mercado que como una parte de la misma.

El modelo que desarrollan se completa con la consideración de:

1) Los *antecedentes*, factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en práctica la filosofía de negocios representada por el concepto de marketing: factores concernientes a los directivos, dinámicas interdepartamentales y factores referidos al sistema organizativo. Entre los factores relacionados con la alta dirección destaca el énfasis o el interés de los directivos por la orientación al mercado, de manera, que cuanto sea mayor este interés, mayor será la generación de la información sobre el mercado, su diseminación por la empresa y la capacidad de respuesta, puesto que de forma continua se está recordando a los empleados lo crítico que resulta ser sensible al desarrollo del mercado y tener capacidad de respuesta. También destaca la influencia de su grado de aversión al riesgo, de forma que, cuanto mayor es esa aversión, menor

será la generación y diseminación de información, así como la capacidad de respuesta de la organización, puesto que la orientación al mercado supone prestar atención al mercado para adaptarse a los cambios y asumir el riesgo que eso pueda suponer.

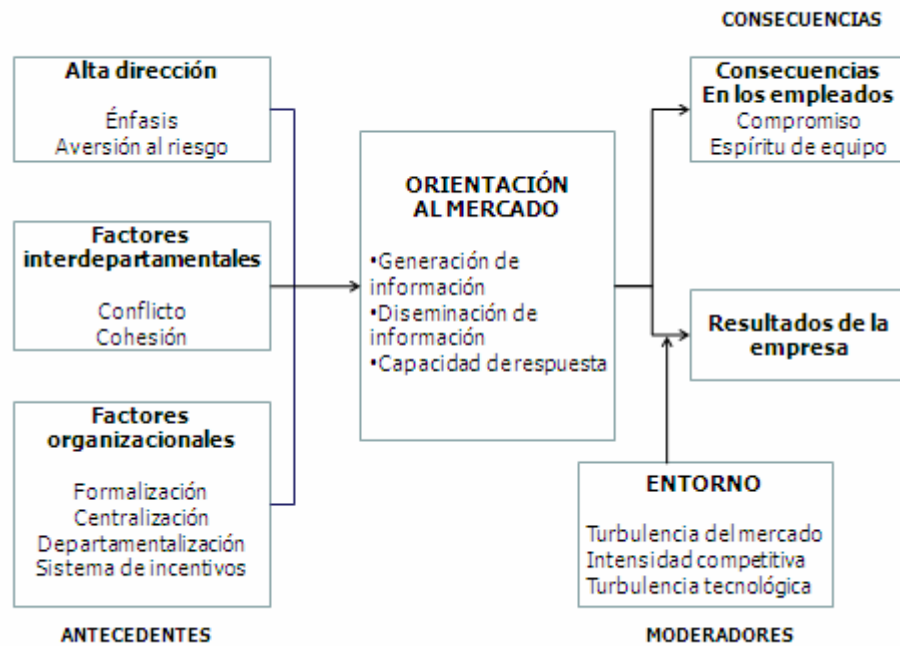
Sobre la dinámica interdepartamental destaca el conflicto y el grado de conexión entre los departamentos, de forma que cuanto mayor sea conflicto entre los departamentos y menor el grado de conexión entre ellos, menor será la diseminación de información por la empresa y su capacidad de respuesta; es decir, que un alto grado de conflicto reduce la orientación al mercado, mientras que una fuerte conexión entre departamentos la favorece.

Por último, respecto a los factores organizacionales se debe estudiar la formalización, la centralización, el grado de departamentalización y los sistemas de incentivos. Concretamente los sistemas de recompensas basados en el mercado y los sistemas de toma de decisiones descentralizados favorecen la orientación al mercado; por otro lado, aunque la formalización y departamentalización no parecen afectar al grado de OM, si comentan cómo el contenido de las reglas será el que determine el grado de orientación al mercado, más que su mera presencia; y que la forma en la que interactúan los diferentes departamentos será lo que determine el grado de orientación al mercado, y no el número de departamentos que hay en la empresa.

2) Las *consecuencias* que tiene para la organización adoptar este enfoque de gestión: sobre los resultados, sobre los empleados y sobre las actitudes y comportamiento de los empleados. En concreto, se muestran los efectos sobre una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados y un mayor espíritu empresarial.

3) Los *factores moderadores* que fortalecen o debilitan la relación entre orientación al mercado y el rendimiento del negocio: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva. Respecto a los efectos moderadores no se encuentra el efecto de ninguna de las variables consideradas; esto les lleva a concluir que la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados, independientemente del grado de turbulencia del mercado, de la intensidad competitiva o de la turbulencia tecnológica (Figura 2.4.).

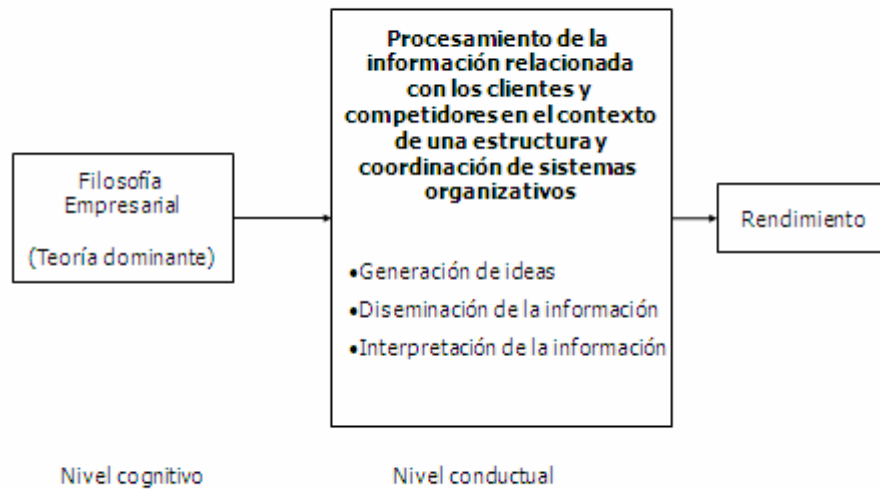
Figura 2.4. Modelo de orientación al mercado de Jaworski y Kohli (1993).



Fuente: Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

Desde la perspectiva de la orientación al mercado como procesamiento de la información las distintas definiciones del constructo nos sugieren que: 1) el resultado de la orientación al mercado son acciones dirigidas al mercado; 2) estas actuaciones están guiadas por la información obtenida a partir del propio mercado; y 3) trascienden los límites funcionales y divisionales dentro de la propia empresa (Rueckert, 1992). Desde esta perspectiva, la filosofía de negocios de la empresa constituye un antecedente de la orientación al mercado; la generación, diseminación e interpretación de la información constituyen, desde el punto de vista conductual, la respuesta del negocio. El rendimiento es una consecuencia de la orientación al mercado de la organización (Figura 2.5 Tuonimen y Möller, 1996).

Figura 2.5. Orientación al mercado como procesamiento de información de mercado.



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

Por su parte, Cadogan y Diamantopoulos (1995), resaltan también la influencia de aspectos relacionados con factores de contexto sobre las actividades de la orientación al mercado, especialmente en la generación de inteligencia de mercado y, concretamente, en las fuerzas que limitan las habilidades de la organización para llevar a cabo estas actividades.

Coincidente con el planteamiento de Kohli y Jaworski se muestra Greenley (1995), en que la inteligencia de mercado y su diseminación son importantes, pero sus resultados le llevan a la conclusión de que la diseminación de la inteligencia de mercado de una organización es el factor discriminante en el grado de orientación al mercado, junto con la fijación de objetivos y estrategias y la dirección y el control. Concluye que la orientación al mercado es un proceso continuo que se refleja tanto en decisiones activas y proactivas de la dirección, como en la obtención de información sobre el desempeño de la organización, así como la inteligencia de mercado.

Por su parte, Rueckert (1992) realiza un estudio empírico para examinar el grado de variación de la orientación al mercado a través de unidades estratégicas de negocio. Su objetivo consiste en analizar la relación entre OM y los sistemas organizativos de dichas unidades, así como estudiar la relación entre OM, las actitudes individuales del trabajo y el rendimiento de la unidad de negocio. Basándose en las aportaciones de Shapiro (1998), de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), Rueckert define el nivel de OM en una unidad de negocio como el grado en el cual: 1)

obtiene y utiliza información sobre los clientes; 2) desarrolla una estrategia que responda a las necesidades de los consumidores y; 3) implementa las estrategias que sean más receptivas a las necesidades y deseos de los clientes. Dicha definición se centra de forma explícita en la planificación estratégica de las unidades estratégicas de negocio.

Por su parte, Tuonimen y Möller (1996) afirman que Rueckert toma aspectos de las definiciones propuestas por Kohli y Jaworski y por Narver y Slater, pero se centran en la estrategia como una herramienta para implantar la orientación al mercado, de forma que intenta proporcionar una visión integradora de las definiciones proporcionadas por Shapiro, Kohli y Jaworski y por Narver y Slater.

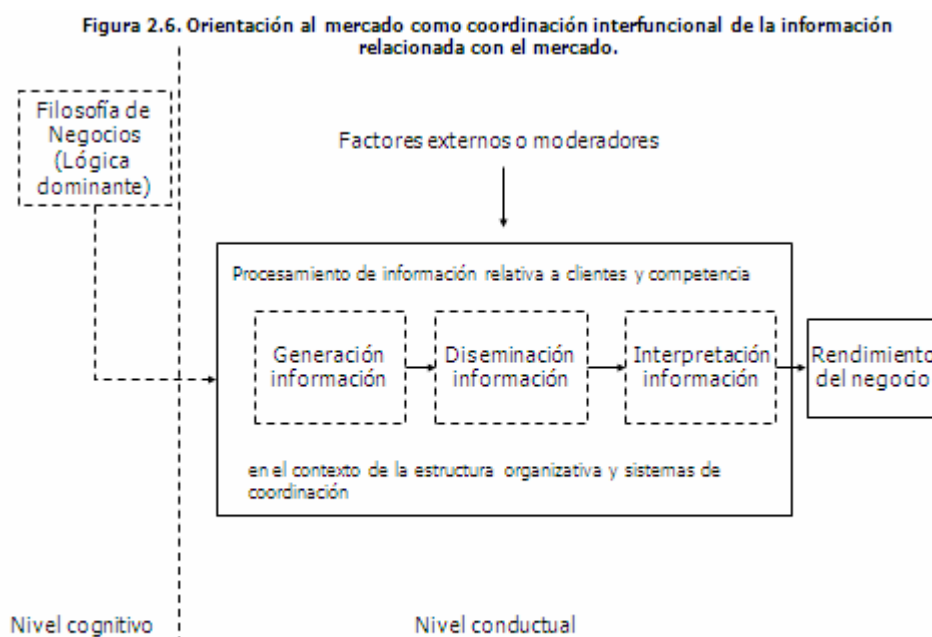
Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) plantean una novedosa perspectiva respecto a OM, basándose en sistemas organizativos de dirección. Sugieren que las organizaciones deben desarrollar sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Dichos sistemas se estructuran según las cinco funciones directivas que delimitan la orientación al mercado:

- 1) Sistema de organización, que definiría la estructura y los procesos;
- 2) Sistema de información, responsable de la generación, diseminación y almacenamiento de la información;
- 3) Sistema de planificación, con la misión de definir los objetivos y las personas encargadas de su consecución, de controlar el entorno y de escoger entre las distintas alternativas que se pudieran presentar;
- 4) Sistema de control, que se encargará de comparar los objetivos con los resultados y del análisis de las desviaciones; y
- 5) Sistema de recursos humanos, que asume la tarea de reclutar, formar, promocionar y recompensar al personal según los principios que guían la orientación al mercado.

A modo de conclusión, podríamos afirmar que la concepción de la orientación al mercado, en los términos que sugieren Tuominen y Möller, es decir, como procesamiento de la información del mercado, tendría como antecedente la cultura de la empresa, siendo 'consecuencia' de la misma su repercusión sobre el cliente, los empleados y el desempeño de la organización.

2.2.4. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL DE LA INFORMACIÓN RELATIVA AL MERCADO.

Este enfoque destaca la coordinación interfuncional como base para la gestión de la compañía. Desde el punto de vista comportamental, el procesamiento de información de clientes y competidores constituye la orientación al mercado; la filosofía de negocios se configura como antecedente y el rendimiento constituye una consecuencia (Figura 2.6 Tuominen y Möller, 1996).



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

Bajo esta perspectiva, el concepto de orientación al mercado ha sido definido por factores fundamentales: 1) la preocupación por disponer de información relativa al mercado y; 2) la transmisión de la misma a lo largo de la estructura de la empresa²⁵. Kumar *et al* (1998, p. 204) incluso llegan a afirmar que "el uso de la inteligencia es la clave de la orientación al mercado. Se trata así de poner de manifiesto que para estar orientada al mercado, una organización tiene que comunicar, diseminar y vender inteligencia de mercado a los individuos y departamentos relevantes en la organización. La organización orientada al mercado también tiene que responder o actuar sobre la inteligencia de mercado reunida y diseminada. El grado de orientación al mercado de una organización, por lo tanto, podría depender de la medida en la que

²⁵ Barreiro y Calvo, 1994.

reúne exitosamente información sobre clientes y competidores, disemina esta información a las unidades relevantes de la organización, y responde y actúa sobre la información reunida y diseminada”.

Esta perspectiva concibe el desarrollo y ejecución de la estrategia como aspectos clave de la orientación al mercado. En efecto, como señalan Barreiro y Calvo (1994), la orientación al mercado supone un esfuerzo eficiente capaz de crear y encauzar, continua y sistemáticamente, comportamientos organizativos que creen un mayor valor significativamente para los consumidores presentes y futuros y, como consecuencia, una contribución positiva al rendimiento empresarial a largo plazo.

A través de la integración y coordinación de funciones se tratan de superar los conflictos de intereses que puedan surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso de que surjan situaciones de conflicto.

Son diversos los autores que enfocan sus trabajos bajo la perspectiva de OM como coordinación interfuncional de la información del mercado (tabla 2.6), sin embargo podemos destacar por su gran aportación a la literatura los trabajos de Narver y Slater (1990).

Tabla 2.6 Investigaciones que consideran OM como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado

Barreiro y Calvo, 1994; Bigné, 1997; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Deng y Dart, 1994; Grönroos, 1989; Gutiérrez y Rodríguez, 1996; Kotler, 1994; Kumar *et al.* 1998; Lado, 1995 y 1998; Lambin, 1995b; Llonch, 1993 y 1996a; Morgan *et al.* 1998; Morgan y Strong, 1998; Narver y Slater, 1990 y 1994; Pelham, 1993; Pride y Ferrell, 1997; Rivera, 1995b y 1998; Sigauw *et al.* 1994; Trespalacios *et al.* 1997; Vázquez y Trespalacios, 1997; entre otros.

Fuente: Adaptado y ampliado de Cossío (2000)

Narver y Slater (1990) consideran la orientación al mercado como una filosofía o cultura organizacional que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor, alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados. Establecen que OM es un constructo unidimensional formado por tres componentes de comportamiento que tienen la misma importancia, por lo que los representan como un triángulo equilátero (Figura 2.7):

1. *Orientación al cliente:* se corresponde con el conjunto de actividades destinadas a obtener un mayor conocimiento de los clientes con el propósito de incrementar, de forma continua, el valor que se les entrega. Esta creación de valor se consigue incrementando los beneficios para el cliente al tiempo que se reducen los costes. Para desarrollar este nivel de entendimiento ha de recogerse información sobre los clientes, además de conocerse las condiciones económicas y políticas a las que se enfrentan, lo que permitirá conocer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, y trabajar para satisfacerlas.
2. *Orientación a la competencia:* se refiere a que la organización debe entender las fuerzas y debilidades de sus competidores actuales y futuros, así como sus capacidades y estrategias a largo plazo. Esta orientación al competidor se desarrolla de forma paralela a la orientación al cliente en lo que se refiere a la recogida de información e incluye el análisis de las capacidades tecnológicas del competidor para evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos clientes.
3. *Coordinación interfuncional:* se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la empresa para conseguir crear valor para sus clientes. Así, cualquiera en la organización tiene potencial para crear valor para el cliente. Esta coordinación está muy ligada a la orientación al cliente y a la competencia; se consigue con la información generada y mediante el uso coordinado de los recursos, diseminando la información a través de la organización. Si no existiera la coordinación interfuncional, los autores sugieren que debería crearse para conseguir las ventajas inherentes a la cooperación entre diferentes áreas. Para ser efectivos cada departamento debe ser sensible a las necesidades de todos los demás departamentos de la organización.

Figura 2.7. Modelo de orientación al mercado de Narver y Slater (1990).



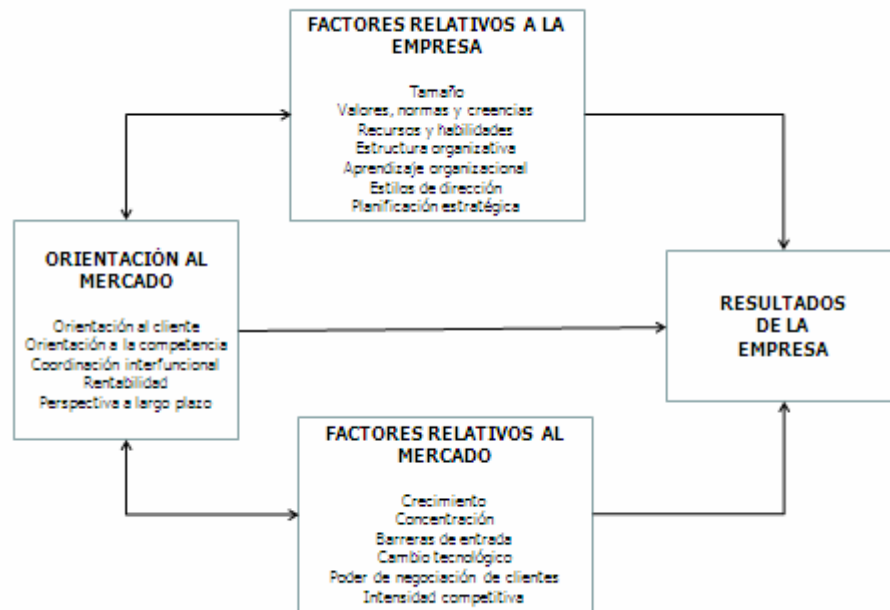
Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990).

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios como a la implantación de los tres componentes de la orientación al mercado) y rentabilidad (contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado).

El modelo que presentan fue aplicado en una investigación empírica con una muestra de unidades estratégicas de negocio de una misma empresa. El resultado fue la validación y fiabilización del modelo elaborado reducido a los tres componentes anteriormente mencionados. El modelo se completa con la inclusión de 1) la relación existente entre el grado de orientación al mercado y sus resultados empresariales²⁶ y 2) la repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos, tanto a la empresa (valores, normas y creencias, tamaño, recursos y habilidades, estructura organizativa, aprendizaje organizacional, estilos de dirección y planificación estratégica) como al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambio tecnológico, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes e intensidad competitiva). (Figura 2.8).

²⁶ Relación que se aborda en profundidad en el capítulo III.

Figura 2.8. Efectos de la orientación al mercado en el resultado de la empresa.



Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995).

En la misma línea Llonch (1993), sugiere que para conseguir trasladar la responsabilidad de la puesta en práctica de la integración y coordinación de funciones a todas las áreas de la empresa, es necesario desarrollar estructuras organizativas y mecanismos de coordinación que incrementen la circulación del flujo de recursos entre departamentos con fuertes dependencias mutuas. Según Llonch, a mayor grado de OM, la firma se inclinará por:

- Diferenciar claramente su oferta de la competencia, para lo que se requiere habilidades en investigación y desarrollo, ingeniería de producto y técnicas de marketing;
- Coordinar las funciones de investigación y desarrollo y marketing, con objeto de lograr la mayor eficacia posible en el proceso de innovación;
- Disponer de una estructura organizativa adecuada para disponer y premiar la creatividad; y
- Determinar la eficacia de la empresa en función de mediciones subjetivas (centradas en el cliente).

Los trabajos desarrollados por Lambin (1995), Rivera (1995b) y Lado (1995) puede considerarse que están en esta misma línea, aunque también podían incluirse en la perspectiva de OM como procesamiento de información del mercado.

Lambin (1995) afirma que la OM es una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado en todos los niveles de la organización. Considera que la creación de valor superior para el comprador con generación de rendimiento es mucho más que la función de marketing, por lo que no puede asignarse a un solo departamento de la empresa. Según Lambin, las empresas orientadas al mercado deben asignar recursos humanos y materiales para recabar información sobre las expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúan. En base a este planteamiento, el modelo que propone se puede visualizar como una estrella de cuatro puntas que se corresponden con la orientación al consumidor final, la orientación al distribuidor-cliente, la orientación a la competencia y el clima socioeconómico, situando en el centro de dicha estrella la coordinación interfuncional.

Para cada uno de los cuatro componentes mencionados considera una dimensión de análisis, que podemos asemejar a la dimensión de generación de inteligencia; y otra de acción estratégica, equiparable a la dimensión de respuesta a dicha inteligencia. Por último, la coordinación interfuncional asegurará el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada uno de los componentes a partir de la inteligencia de mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización.

Para finalizar podemos decir que la orientación al mercado, bajo este enfoque, se asienta fundamentalmente en el proceso de coordinación interfuncional necesario para orientar los recursos de la firma hacia la creación de valor, siendo la cultura empresarial, su antecedente, y la mejora de los resultados una consecuencia de la misma.

2.2.5. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO RECURSO INTANGIBLE DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.

Según esta perspectiva, la orientación al mercado supone que la organización posee un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Autores como Sinkula (1994), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), adoptan esta perspectiva basada en la Teoría del Conocimiento, la cual

se centra fundamentalmente en el conocimiento intangible que los miembros de la organización aplican a los procesos de adición de valor, por lo que asume que las empresas son estructuras jerárquicas dominadas, no sólo por los propietarios del capital, sino también por el nivel de conocimiento que tienen algunos de sus miembros (Cepeda, 1998). Estos autores entienden la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la Teoría de los Recursos y Capacidades²⁷, así como en la Teoría del Aprendizaje Organizativo. Consideran que la orientación al mercado es difícil de imitar, y capaz de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

Tabla 2.7 Investigaciones que consideran OM como un recurso intangible del aprendizaje organizacional

Álvarez, 2000; Baker y Sinkula, 1999; Cossío, 2000; Day, 1994; Dickson, 1996; Hunt y Morgan, 1995; Hurley y Hult, 1998; Moorman, 1995; Sinkula, 1994; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997; Santos *et al.*, 2001; Slater y Narver, 1995; Touminen y Möller, 1996; Touminen *et al.* 2001; entre otros.

Fuente: Adaptado y ampliado de Cossío (2000)

La idea básica de las diferentes aproximaciones a la Teoría de los Recursos y Capacidades, es que, en términos generales, los activos que son valiosos, escasos, difíciles de imitar, tienen pocos sustitutos y son intransferibles pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). La cultura puede convertirse en fuente de ventaja competitiva en la medida en que participe de dichos requisitos. Luego, también desde la perspectiva filosófica/cultural de la orientación al mercado es posible defender su papel como fuente de ventaja competitiva.

En esta línea Day y Nedungadi (1994) afirman que una filosofía empresarial²⁸ se configura a través de una serie de procesos, por los cuales una organización aprende de su entorno y de sus capacidades: las empresas generan información a través del análisis del entorno y de sus experiencias y comportamientos pasados, esta

²⁷ Desde la óptica de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, "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).

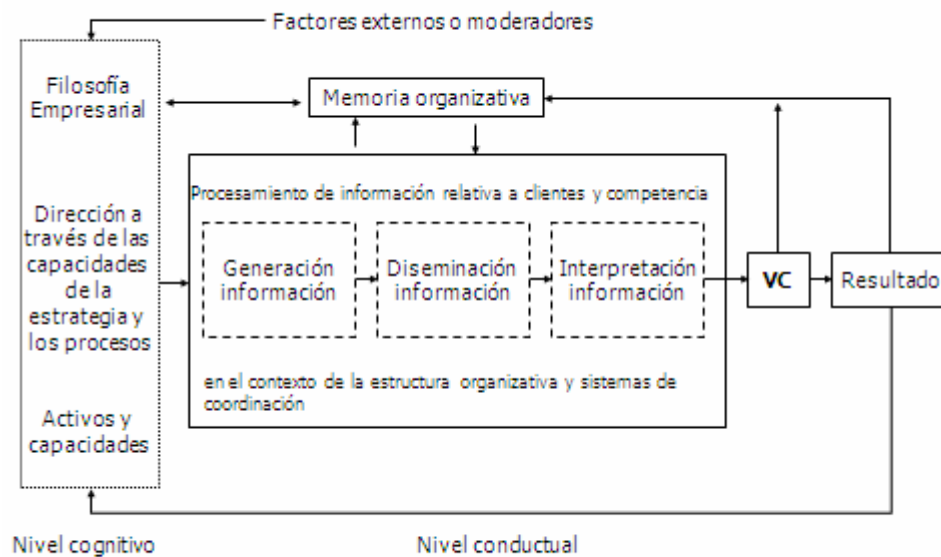
²⁸ Los autores se refieren a los modelos mentales usados por los gerentes para simplificar y ordenar la complejidad y ambigüedad del entorno competitivo y poner de manifiesto ventajas competitivas o deficiencias. Así, diferencian cuatro modelos mentales o representaciones de ventaja competitiva en función del énfasis dado a los clientes o a los competidores.

información es transmitida, interpretada y acumulada en la memoria de la organización y, finalmente, se traduce en reglas de decisión, modelos cognitivos compartidos y rutinas.

El modelo de Tuominen y Möller (1996) se encuadra dentro de esta perspectiva. Estos autores proponen un modelo integrador que combina aspectos cognitivos y aspectos comportamentales, con el núcleo central del concepto de aprendizaje organizacional como proceso de mejora de las acciones de la empresa por medio de la comprensión y del conocimiento. Así, desde el punto de vista cognitivo, los recursos y las capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir, y esa base se adquiere y potencia por la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas del negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas para el entorno en el que compete. Por su parte, la dimensión comportamental se pone de manifiesto con el desarrollo del procesamiento de la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa y mediante un sistema que implique una coordinación integral. Son precisamente estos procesos los que constituyen activos en materia de conocimiento, y pueden incidir en el logro de una ventaja competitiva y, por tanto, de un mayor rendimiento. Localizan la 'memoria de la organización' en una posición intermedia entre el conocimiento y el comportamiento, y consideran a las habilidades y a las capacidades distintivas²⁹, respectivamente, como antecedentes y consecuencias de una orientación al mercado (figura 2.9).

²⁹ Las capacidades distintivas son aquellas en las que la organización posee una ventaja (Cravens *et al.* 1998).

Figura 2.9. Orientación al mercado como recurso intangible del aprendizaje organizativo.



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

De acuerdo con esta perspectiva, "la orientación al mercado no es un fin en sí misma, sino que constituye un medio para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y así obtener un rendimiento superior" (Barroso y Martín, 1999c, p. 12).

Para Sinkula (1994) la orientación al mercado se entiende como un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. La importancia de la información radica en su conocimiento por todos los individuos de la organización, y no en las decisiones que toma la alta dirección. Sinkula determina que el aprendizaje organizativo, en el contexto de la información del mercado, es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, dando para ello cinco razones: 1) representa el corazón de las aptitudes en un enfoque externo; 2) es la base de la ventaja competitiva; 3) es distinto de otros tipos de aprendizaje, puesto que para él es esencial el observarlos; 4) es más difícil de imitar y 5) es el único para el que la información del mercado es ambigua. Según este autor, las organizaciones deben concebirse como sistemas adaptativos³⁰, capaces de aprender (acerca del mercado y de cómo procesar la información que surge de éste) por la demostración de comportamientos adaptativos en el transcurso del tiempo.

³⁰ El aprendizaje organizacional surge cuando los resultados alcanzados no coinciden con las expectativas. 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 es suficiente, mientras que el segundo exige cambios estratégicos fundamentales.

En un trabajo posterior, Baker y Sinkula (1999), consideran la orientación al mercado como un continuo, de forma que los procesos dirigidos por el mercado pueden mejorarse. Para ellos, la orientación al mercado es una característica organizacional que dirige las actividades del Sistema de Información de Marketing (SIM), cuyas funciones de interpretación y memoria son consideradas esenciales para implantar una orientación al mercado superior. Por otra parte, el aprendizaje también es una característica organizacional, que afecta a la predisposición hacia el aprendizaje de naturaleza generativa. La combinación de una fuerte orientación al mercado y de una significativa orientación al aprendizaje es la que, con gran probabilidad, llevará a la verdadera fuente de ventaja competitiva. La orientación al mercado 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 misma línea, Slater y Narver (1995) subrayan que los comportamientos fomentados por una orientación al mercado afectan al aprendizaje organizativo. Sostienen que la OM es el principal fundamento cultural del aprendizaje organizativo, es decir, una cultura que sitúa la creación de beneficios y el mantenimiento de un valor superior para los clientes como la máxima prioridad y, además, proporciona normas de comportamiento que tienen en cuenta el desarrollo de la organización y la respuesta a dar a la información procedente del mercado. De este modo, la OM es inherente a la orientación al aprendizaje, aunque "los valores culturales de la orientación al mercado son necesarios pero no suficientes para la creación del aprendizaje organizativo" (p.63).

En este sentido, Conrad (1999) valida parcialmente esta premisa en un trabajo empírico donde pone de manifiesto la relación entre orientación al mercado, aprendizaje organizacional y cultura innovadora. Entre sus resultados cabe destacar que aquellas firmas con mayor cultura innovadora tienen una percepción más relevante acerca de la orientación al mercado y del aprendizaje organizacional, que 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), existe también una fuerte relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional. Sostiene que la importancia del proceso de aprendizaje radica en la continuidad del mismo, integrando conceptos, conocimiento y

experiencia de múltiples disciplinas. Sugiere un cambio organizacional que responda a la dirección estratégica basada en el mercado. Siguiendo a Porter (1996) propone dos formas para 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 deberían 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.

Efectivamente, la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional son conceptos estrechamente relacionados (Day, 1994a; Slater y Narver, 1995; Cravens, 1998; Farrell, 2000), y a pesar de las diferencias identificadas por varios investigadores entre ambas orientaciones (tabla 2.8), parece que una ventaja competitiva sostenible se logra a través de la combinación de ambos recursos (Baker y Sinkula, 1999; Day, 1994a; Hurley y Hult, 1998; Slater y Narver, 1995).

Tabla 2.8 Diferencias entre OM y OA

OM	OA
La competencia puede imitar las acciones del PIM ligadas a la OM (Dickson, 1996).	La competencia difícilmente copiará la cultura de aprendizaje que transforma los output del PIM en ventaja competitiva (Dickson, 1996; Slater, 1996).
La OM se centra más en las necesidades manifiestas por el mercado (Slater y Narver, 1995).	La OA se centra más en las necesidades latentes del mercado (Slater y Narver, 1995).
La OM facilita más el aprendizaje adaptativo-imitación o innovación incremental- (Baker y Sinkula, 1999).	La OA facilita más el aprendizaje generativo – innovación discontinua- (Baker y Sinkula, 1999).
La OM produce conocimiento (Slater y Narver, 1995).	La OA cuestiona y produce conocimiento (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997).
El comportamiento de la OM puede cambiarse más rápidamente (Baker y Sinkula, 1999).	La OA se concibe muy lentamente (Garvin, 1993).
La OM se refiere a la información de mercado (Baker y Sinkula, 1999).	La OA se refiere a todo tipo de información (Baker y Sinkula, 1999).
La OM influye fundamentalmente en el alcance e importancia del PIM- cantidad- (Baker y Sinkula, 1999).	La OA influye en la calidad del PIM (Baker y Sinkula, 1999).

Fuente: Adaptada de Sánchez del Río (2001).

Una empresa debe evaluar sus recursos internos y el entorno a fin de encontrar un ajuste estratégico adecuado, es decir, debe analizar las distintas orientaciones estratégicas en busca de un beneficio extraordinario. Sin embargo, la organización, probablemente no adoptará una orientación pura, sino que diferentes orientaciones subyacerán en la empresa. Así, la sinergia OM-OA es explicada por Day (1994b), bajo la perspectiva de los recursos y capacidades, a través de las capacidades relacionadas con los procesos denominados 'fuera-dentro' - conocimiento del mercado, enlace con los consumidores y el canal y la monitorización de la tecnología (OM)-, 'dentro-fuera' - producción y otras actividades de transformación, la logística y la dirección de recursos humanos (OA)- y 'de extensión' - desarrollo de estrategias, desarrollo de nuevos productos/servicios, fijación de precios, compras y cumplimiento de pedidos de consumidores- que integran los dos anteriores. Por un lado, el conocimiento del mercado está vinculado al aprendizaje organizacional (Day, 1994b; Sinkula, 1994), y por otro, es la sinergia de estos recursos la que provocará un rendimiento superior. También Moorman (1995) propone el equilibrio de las orientaciones más externas (OM) y las orientaciones más internas (OA) para una búsqueda motivada de información de mercado y una eficiente transmisión y utilización.

Por tanto, la orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que la competencia. Desde esta perspectiva, puede decirse que una empresa orientada al mercado es, en sí misma, una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), fortaleciéndose sus creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996). Además, ambos tipos de orientaciones permiten obtener una visión anticipada de los recursos que serán necesarios para competir, de forma que constituyan la mejor base posible para obtener ventajas competitivas en cualquier contexto de mercado (Slater, 1996), acuñándose el término 'aprendizaje organizativo basado en el mercado' para denominar la combinación de actividades de aprendizaje organizativo y el conjunto de procesos y prácticas de orientación al mercado (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), sin limitarse a la orientación al cliente y al competidor como sugieren Morgan, Turnell y Strong (1999).

Por otra parte, la capacidad para generar beneficios futuros de la orientación al mercado se apoya en su propia perspectiva a largo plazo y en la búsqueda anticipada de oportunidades que generen mayor valor, de forma que la empresa busca una adaptación permanente a su entorno. Esta cualidad se complementa con la dificultad de imitación de la orientación al mercado, la cual se deriva tanto de su carácter intangible, lo que impide su transferencia o compra en el mercado, como de que se apoya en el compromiso de toda la organización en el desarrollo de actividades de obtención de información, diseminación y respuesta, lo que implica rutinas organizativas complejas, así como un sistema de valores compartidos que hace que la posibilidad de réplica nos sea inmediata. Tenemos, por tanto, un recurso que perdura en el tiempo y que no puede imitarse fácilmente, lo que implica la consideración de la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Concluyendo, podemos decir que la orientación al mercado como recurso intangible del aprendizaje organizativo resalta el conocimiento como un recurso que debe ser gestionado, así como una serie de factores ambientales que puedan influir sobre el aprendizaje organizativo:

- la cultura corporativa, que puede estimular dicho aprendizaje;
- la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad;
- la estructura organizativa, que puede favorecer tanto innovaciones como iniciativas; y
- la complejidad y dinamismo, tanto del ambiente interno como del externo, que pueden obstaculizar o potenciar el aprendizaje.

2.3. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Por antecedentes de la orientación al mercado se entienden “aquellos factores que refuerzan o impiden la aplicación de la filosofía de negocios representada por el concepto de marketing” (Kohli y Jaworski, 1990, p.6).

Tal y como expusimos en líneas anteriores³¹, Kohli y Jaworski (1990) distinguen tres tipos de factores internos que determinan el grado de orientación al mercado de una empresa: factores relacionados con la alta dirección (factores individuales);

³¹ Ver figura 2.4.

factores relacionados con la dinámica interdepartamental (factores intergrupales); y factores relativos a los sistemas organizativos (factores organizativos).

1. *Factores relativos a la alta dirección:* la influencia de la alta dirección resulta clara ya que será la encargada de generar o impulsar los valores y creencias sobre la orientación al mercado (Webster, 1988). Por tanto, su compromiso resulta esencial para impulsar la orientación al mercado.

En el trabajo de Kohli y Jaworski (1990) se propone la existencia de distintos aspectos de la alta dirección que influyen en la orientación al mercado:

- La falta de compromiso de la alta dirección (la diferencia entre lo que dice y lo que hace respecto a OM) provocará un incremento en la ambigüedad de los directivos de nivel medio respecto a los deseos de la organización sobre la OM, lo que inhibirá el desarrollo de la misma. La aversión al riesgo de los directivos también influirá negativamente. Cuanto mayor sea el grado de aversión al riesgo del equipo directivo menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor a una clientela cambiante en cuanto a necesidades y composición (Jaworski y Kohli, 1993; Van der Velden, 2004; Hafer y Gresham, 2008).
- El nivel educativo³² y la movilidad de los directivos, y la actitud de los directivos al cambio tendrá una influencia positiva.
- La habilidad de los directivos de marketing para conseguir la confianza de los demás directivos reducirá el conflicto organizacional, lo que favorecerá el desarrollo de la orientación al mercado.

2. *Factores relativos a la dinámica interdepartamental:* se refiere a las interacciones formales e informales entre los departamentos de una organización. Estas relaciones pueden favorecer el desarrollo de la orientación al mercado si posibilitan superar el aislamiento de la función de marketing en su propio departamento y la hacen presente en toda la organización. Kohli y Jaworski (1990) proponen que:

- El conflicto organizacional³³ reducirá la orientación al mercado ya que inhibirá la comunicación entre departamentos y también la respuesta de la organización (Kirca *et al.* 2005).

³² Cuanto mayor sea la formación de los directivos y su ascenso social, mayor será la orientación al mercado de la organización (Kohli y Jaworski, 1990).

³³ Deseo natural de los individuos de cada departamento de ser más importante y poderoso.

- La conexión interdepartamental³⁴ y el acuerdo con las ideas de otros departamentos (apertura y receptividad a las sugerencias y propuestas) influirán positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado. Por su parte, Lancaster y Van der Velden (2004) defienden que las características de los recursos humanos, el nivel de comunicación, el nivel de valores compartidos y el deseo de resolver los conflictos y asumir responsabilidades, influyen en el grado de orientación al mercado.

3. *Factores relativos a los sistemas organizativos*: es el relativo a las características de la organización, estructura o sistemas organizativos, un conjunto de barreras a la orientación al mercado relacionadas con la estructura formal de las organizaciones. Kohli y Jaworski (1990) señalan que:

- La departamentalización³⁵, la formalización³⁶ y la centralización³⁷ tendrán una relación negativa con la generación de información, su diseminación y con el diseño de una respuesta, y tendrán una relación positiva con la implementación de una respuesta.
- Los sistemas de remuneración basados en el mercado favorecen la orientación al mercado.
- El comportamiento politizado (individuos que promueven sus propios intereses) provoca un incremento del conflicto interdepartamental, por lo que tendrá un efecto negativo en la orientación al mercado.

El trabajo de Varela *et al.* (1994) recoge la importancia de considerar tanto los aspectos internos como los factores de naturaleza medioambiental o externos a la hora de analizar los antecedentes de la orientación al mercado, agrupando los antecedentes externos en tres categorías: los relacionados con el mercado, los relacionados con la competencia y los relacionados con la tecnología. Para los aspectos relacionados con el mercado proponen que ha de analizarse la turbulencia del mercado, el poder de compra y el tipo de consumidor al que se dirige la empresa; para los aspectos relacionados con la competencia será necesario estudiar la intensidad y la hostilidad competitiva, y el coste relativo (la estructura de costes de la empresa con respecto a la competencia); añaden, por último, la turbulencia tecnológica dentro de los aspectos relacionados con la tecnología. Reconocen que la tendencia ha sido la considerar estos

³⁴ El grado de contacto, formal e informal, entre los miembros de los diferentes departamentos.

³⁵ Número de departamentos en los que están divididas las actividades de la organización.

³⁶ Grado de utilización de reglas en la organización.

³⁷ Ausencia de delegación de autoridad y falta de participación en el proceso de toma de decisiones.

factores externos como factores moderadores de la relación entre orientación al mercado y los resultados, aunque justifican su utilización como antecedentes por su posible efecto en la orientación al mercado de la empresas a corto plazo, ya que a largo plazo la orientación al mercado no podrá estar condicionada por estos elementos coyunturales sino que se integrará en la cultura organizativa.

Igualmente, encontramos en la literatura numerosas investigaciones, junto con la de Jaworski y Kohli (1990), que tratan de identificar cuáles son los factores que pueden afectar al grado de orientación al mercado de una organización. El trabajo de Pandelica *et al.* (2009) nos aporta un síntesis de las principales investigaciones en este ámbito que presentamos a continuación (tabla 2.9).

Tabla 2.9. Antecedentes de la orientación al mercado.

Autores	Antecedentes
Kohli y Jaworski, 1992; Slater y Narver, 1994; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Hafer y Gresham, 2008.	Compromiso de la alta dirección
Jaworski y Kohli, 1993; Lancaster y Van der Velden, 2004; Hafer y Gresham, 2008.	Aversión al riesgo
Jaworski y Kohli, 1993; Rose y Shoham, 2002; Lancaster y Van der Velden, 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2005.	Conexión interdepartamental <ul style="list-style-type: none"> • Grado de compromiso de los empleados • Espíritu de equipo • Equipos interdepartamentales
Jaworski y Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005.	Conflicto interdepartamental.
Jaworski y Kohli, 1993; Sigauw, Brown y Widing, 1994; Pulendran, Speed y Widing, 2000; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005.	Sistemas organizativos <ul style="list-style-type: none"> • Formalización • Centralización • Sistemas de remuneración basados en el Mercado • Formación de orientación al mercado
Baker, <i>et al.</i> 1999; Simpson, <i>et al.</i> 2001; Grunert, <i>et al.</i> 2002; Pandelica, Pandelica y Dumitru, 2009.	La motivación de los miembros del sistema de la cadena de valor.

Fuente: Adaptado de Pandelica *et al.* 2009

Uno de los últimos enfoques de la orientación al mercado es aquel que lo considera desde el punto de vista del sistema de la cadena de valor (Baker *et al.*, 1999; Simpson *et al.*, 2001; Grunert *et al.*, 2002). Este enfoque parte de la consideración que el grado de la orientación al mercado de uno de los miembros de la cadena de valor influye en el grado de orientación al mercado de todos los miembros de la cadena.

2.4. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

La adopción de un enfoque de gestión de orientación al mercado persigue, por parte de la organización, la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible que permita a la empresa obtener un rendimiento superior.

Desde esta perspectiva, Kohli y Jaworski (1990) distinguen tres tipos de efectos positivos: 1) *sobre los resultados de la empresa* (rentabilidad, beneficios, volumen de ventas, participación en el mercado y crecimiento de las ventas); 2) *sobre los empleados* (espíritu de equipo, satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización; y 3) *sobre los clientes* (satisfacción del cliente y repetición de compras o lealtad).

Por otra parte, en el análisis realizado por Kirca *et al.* (2005) se propone que las consecuencias de la orientación al mercado pueden organizarse en cuatro categorías:

- *Efectos en los resultados organizacionales* que incluyen medidas de resultados basadas en los costes, como las medidas de beneficios en las que se calculan los resultados después de contabilizar los costes de implantar la estrategia, o medidas de resultados basadas en las rentas, como las ventas o la cuota de mercado en las que no se contabilizan los costes de implantación de la estrategia. También se han utilizado medidas sobre los resultados globales en las que se pide la valoración en relación con los objetivos de la empresa o con lo conseguido por los principales competidores (Jaworski y Kohli, 1993).
- *Efectos sobre los clientes* entre los que se incluyen la percepción sobre la calidad de los productos/servicios, la fidelidad y la satisfacción con los productos/servicios de la organización. La orientación al mercado mejorará la calidad en la medida en que consiga crear y mantener un mayor valor para el cliente, y mejorará la fidelidad y la satisfacción de los clientes, puesto que se anticipan a sus necesidades y les ofrecen los productos/servicios que las satisfacen (Slater y Narver, 1994b).
- *Efectos en la innovación* entre los que se recogen la capacidad de innovación como su habilidad para crear ideas, productos y procesos (Hult y Ketchen, 2001), los resultados de los nuevos productos como la cuota de mercado, las ventas, la rentabilidad sobre los activos y la productividad (Im y Workman, 2004). La orientación al mercado puede influir en la innovación debido a la

búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su énfasis en el uso de la información (Atuahene-Gima, 1996; Han *et al.* 1998).

- *Efectos en los empleados* entre los que se recoge el efecto positivo de la orientación al mercado con el compromiso organizacional, el espíritu de equipo, la orientación al cliente y la satisfacción laboral (Kohli y Jaworski, 1990).

Después de comentar brevemente las consecuencias de la orientación al mercado desarrolladas en los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Kirca *et al.* (2005), vamos a exponer, a continuación, las consecuencias que según la literatura existente, puede tener para la organización este enfoque de gestión (tabla 2.10). Concretamente analizaremos sus efectos sobre los resultados económicos, la capacidad innovadora, los empleados, los clientes y las relaciones en el canal de la distribución.

Tabla 2.10. Consecuencias de la orientación al mercado

Autores	Consecuencias
Narver y Slater, 1990; Rueckert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Deng y Dart, 1994; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Greenley, 1995; Lambin, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Lado, Olivares y Rivera, 1998; Deshpandé y Farley, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Pelham, 2000; Dawes, 2000; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005.	Consecuencias sobre los resultados organizacionales
Jaworski y Kohli, 1993 y 1996; Brady y Cronin, 2001.	Consecuencias sobre los clientes
Atuahene-Gima, 1996; Verhees, 1998; Han <i>et al.</i> 1998; Hurley y Hult, 1998; Lado, Olivares y Rivera, 1998; Vázquez, Santos y Álvarez, 2001; Farrel y Oczkowski, 2002; Lara y Gutiérrez de Mesa, 2003; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Bozic, 2006.	Consecuencias sobre la innovación
Kohli y Jaworski, 1990; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Shoham, Rose y Kropp, 2005.	Consecuencias sobre los empleados

Fuente: Adaptado de Pandelica *et al.* 2009

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre los resultados.** A lo largo de la literatura de Marketing se ha argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas a través de unos menores costes de transformación o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrá un mayor nivel de resultados. Además, estos mayores resultados pueden utilizarse, al menos en parte, para mejorar los índices de satisfacción de los consumidores y lograr una mayor

lealtad. Esto incrementaría la cuota de mercado y, en definitiva, permitiría obtener una mayor rentabilidad.

Dado que la orientación al mercado persigue la creación de ventajas competitivas sostenibles, ello deberá traducirse en unos mejores resultados para la firma que la adopta.

El estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales los abordaremos en profundidad en el siguiente capítulo, por lo que con el objeto de no ser repetitivos, no profundizaremos más sobre esta cuestión.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre la capacidad innovadora.** Si partimos de que la orientación al mercado de las empresas implica el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y análisis de la información relevante sobre la evolución de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales, proporcionando inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de las ofertas de los competidores, ello nos lleva a considerar que la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de las innovaciones introducidas al mercado.

En esta línea, encontramos un extenso número de trabajos concluyendo, en la mayoría de los casos que, la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar.

Podemos destacar los estudios de Santos *et al.* (2000) y Vázquez *et al.* (2001) en los que se proponen como instrumentos de medida de los efectos de la orientación al mercado en la innovación, la tasa de innovación, el grado de la innovaciones comercializadas y la predisposición a innovar, confirmando la influencia de OM en todas estas medidas. Asimismo, en el trabajo de Calantone *et al.* (2003) se comprueba el efecto positivo de la orientación al mercado en la velocidad en el desarrollo de nuevos productos. De la misma forma, Kaynac y Kara (2004) confirman el efecto de OM en la efectividad en el desarrollo de nuevos productos.

El trabajo de Han *et al.* (1998) concluye que tanto la orientación al mercado global como sus distintos componentes tienen un efecto positivo y significativo sobre las innovaciones tecnológicas y administrativas. Por su parte, Lado *et al.* (1998) demuestran de forma empírica que el grado de orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre las innovaciones en el sector financiero analizado, comprobando además

que conforme la orientación al mercado de una empresa se incrementa, también lo hace su ratio de nuevos productos en relación a sus competidores.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre los empleados.** La implantación de la orientación al mercado, según Kohli y Jaworski (1990), produce beneficios psicológicos y sociales sobre los empleados, fomentando el espíritu de equipo, incrementando la satisfacción de pertenencia a la organización y la motivación, y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la misma. Esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, por cuanto esta variable es un instrumento clave en la reducción del gap existente entre las especificaciones de la calidad de servicio y el desarrollo del mismo, lo que permitirá mejorar la percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece (Parasunaman, Berry y Zeithaml, 1983).

Podemos destacar algunas de las investigaciones realizadas en este ámbito, como la desarrollada por Woller (2002) en la que determina un efecto positivo de la orientación al mercado sobre el espíritu de equipo, el compromiso con la alta dirección, la satisfacción en el trabajo y el deseo de permanencia dentro de la firma. Por su parte, Lai (2003) comprueba la influencia positiva de la orientación al mercado en la motivación de los empleados, mientras que Kaynak y Kara (2004) confirman el efecto sobre la rotación de los empleados. En el trabajo de Sigauw *et al.* (1994) se constata que la orientación al mercado tiene efectos positivos en la fuerza de ventas, en su satisfacción hacia el trabajo y en su compromiso con la organización, y una influencia negativa en el conflicto y la ambigüedad. Por último, en el trabajo de Agarwal *et al.* (2003) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del empleado.

En general, los estudios confirman la influencia de la orientación al mercado sobre los empleados, incluso algunos autores proponen que la influencia de los empleados es de tal envergadura que debe ser considerada como un antecedente para la implantación de la cultura de orientación al mercado. En este sentido, Shoham *et al.* (2005) sostienen que el compromiso de los empleados y el espíritu de equipo deberían ser considerados tanto antecedentes como consecuencias de la orientación al mercado.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre los clientes.** Respecto a las consecuencias que la orientación al mercado tiene sobre los clientes, parece claro que,

dato que este enfoque trata de obtener más información sobre las necesidades y deseos de aquellos, y sobre su satisfacción, no cabe duda de que su implantación generará unos efectos positivos en ellos. Esto va a suponer para la organización que sus clientes perciban una oferta de mayor valor que la de sus competidores, propiciando su lealtad y haciendo que los propios clientes sean los mejores promotores de los productos y excelencias de la oferta de la empresa.

El trabajo de Homburg y Pflesser (2000) constatan la influencia de la orientación al mercado sobre los clientes (satisfacción del cliente, creación de valor para el cliente, retención de los clientes actuales y atracción de nuevos clientes) y que será de ese modo como se influirá sobre los resultados financieros. De la misma forma, Vorhies *et al.* (1999) y Vorhies y Harker (2000) confirman el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del cliente. Por su parte, Qu y Ennew (2003) comprueban la existencia de una relación positiva entre OM y varias medidas relacionadas con los efectos en los clientes: la satisfacción del cliente y la retención de clientes. Al mismo tiempo, confirman que el efecto en la satisfacción del cliente se fortalece en entornos estables y con baja competitividad. Kaynak y Kara (2004) también confirman el efecto de la orientación al mercado con las siguientes medidas relacionadas con los clientes: el nivel de calidad de producto/servicio, la retención de los clientes y la reputación.

Por el contrario, en Bruning *et al.* (2004) se confirma que los efectos sobre los clientes³⁸ no vienen determinados de forma directa, sino que la gestión del conocimiento es la variable que media en esta relación. Por su parte Gray *et al.* (1998; 1999) y Matear *et al.* (2002) utilizan como medidas de las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes el reconocimiento de marca, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la reputación de la empresa, confirmando el efecto.

En general, la mayoría de las investigaciones confirman la influencia positiva del enfoque de orientación al mercado sobre el comportamiento del cliente.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre las relaciones en el canal de distribución.** El trabajo de Sigauw *et al.* (1998) estudia los efectos de la orientación al mercado de una organización, tanto sobre el grado de orientación al mercado de su distribuidor, como sus percepciones en lo que respecta a distintos factores relativos a sus relaciones en el canal de distribución. Se comprueba que la orientación al mercado de una organización favorece o estimula el grado de orientación

³⁸ Utilizan como medida la lealtad del cliente.

al mismo de su distribuidor. Plantean que la orientación al mercado de una organización incrementa la confianza que se tiene en el distribuidor, ello es debido a que la mayor orientación al mercado debería suponer que: 1) se compartiría la información y las ventajas disponibles con los distribuidores; 2) se les motivará y estimulará; y 3) se les proporcionaría responsabilidades respecto a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que redundará en incrementar la credibilidad y fiabilidad de la relación. Se comprueba empíricamente que cuanto mayor sea la orientación al mercado de una organización mayor será el compromiso de su distribuidor con la relación. La organización orientada al mercado dedicará recursos a la satisfacción de las necesidades del distribuidor, como consecuencia de ello, éste percibirá los esfuerzos de su suministrador por orientarse al mercado y aumentará su compromiso con la relación.

Por otra parte, en los trabajos de Bigné y Blesa (2001; 2003) y Bigné *et al.* (2004) se analiza la relación entre la orientación al mercado del fabricante y su poder, la cooperación con el distribuidor, la confianza del distribuidor en la relación. En concreto, Bigné y Blesa (2001) proponen analizar los efectos de la orientación al mercado del fabricante en la cooperación y satisfacción del distribuidor, y concluyen que sólo se produce influencia en la cooperación. Posteriormente, Bigné y Blesa (2003) proponen analizar los efectos de la orientación al mercado del fabricante en la confianza y satisfacción del distribuidor, y concluyen que en este caso la influencia sí se produce en las dos variables. Para finalizar, en el trabajo de Qu y Ennew (2003) se comprueba la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el poder en el canal de distribución.

2.5. FACTORES MODERADORES DE LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADOS.

Kohli y Jaworski (1990) establecen que las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación OM-resultados, de tal manera que ciertas características de aquel pueden afectarla positiva o negativamente. Entre estos factores señalan la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y otros factores referentes a la situación general de la economía.

Respecto a la *turbulencia del mercado*³⁹ consideran que si una organización cuenta con un conjunto de clientes con preferencias estables, es decir, una baja turbulencia del mercado, la orientación al mercado tendrá poco efecto en los resultados, puesto que el conocimiento del mercado y de las preferencias de los clientes no supone una ventaja competitiva para la firma que adopta este enfoque de gestión. Por el contrario, si los clientes y sus preferencias no son tan estables, es posible que con el paso del tiempo se produzca un desajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades de los clientes, lo que sugiere que la relación entre OM-resultados será mayor.

Respecto a la *turbulencia tecnológica* señalan que, para las empresas que operan en entornos caracterizados por un rápido cambio en la tecnología, la orientación al mercado puede no ser tan importante para conseguir mejores resultados frente a aquellos mercados en los que existe cierta estabilidad tecnológica.

Respecto a la *intensidad competitiva* señalan que, en aquellos escenarios donde la hostilidad competitiva es alta, es decir, donde existen múltiples posibilidades de elección por parte de los clientes, las organizaciones deben estar atentas y responder a los cambios y necesidades de sus clientes para asegurarse de ser elegida frente a sus competidores. Esto les lleva a determinar que, la relación entre OM-resultados será mayor en aquellos entornos altamente competitivos.

Respecto a la *situación de la economía* señalan que, en una economía fuerte con fuertes niveles de demanda, las organizaciones pueden operar con un nivel mínimo de orientación al mercado. Por el contrario, en una economía débil, los clientes serán más conscientes del valor y por tanto, las organizaciones deberán responder ofreciendo productos que sean considerados de alto valor en relación a su precio. Apoyándose en esta premisa concluyen que, la relación entre la orientación al mercado y los resultados se fortalece a medida que la economía general empeora.

Por su parte, Narver y Slater (1990) consideran que los resultados empresariales no dependen sólo del grado de orientación al mercado, sino que vienen determinados por ciertos factores del entorno, los cuales agrupan en dos categorías: una referida al ámbito de la empresa (el tamaño y los costes de operaciones), y otra referida al ámbito del mercado (poder del comprador, poder del proveedor,

³⁹ Cambios en la composición y en las preferencias de los consumidores.

concentración de los vendedores, barreras a la entrada, crecimiento del mercado y el grado de cambio tecnológico).

1. Factores relativos al ámbito de la empresa:

✓ Respecto al *tamaño de la empresa* en relación con el mayor competidor, suponen en su trabajo, que habrá una relación positiva entre un tamaño relativo ventajoso y la rentabilidad empresarial.

✓ Respecto a *los costes de operaciones* en relación con los de su principal competidor, suponen que la relación será positiva entre la ventaja en los costes de operaciones y la rentabilidad de la empresa.

2. Factores relativos al mercado:

✓ Respecto al *nivel de concentración*, estos autores determinan que a medida que aumente el número de empresas en el sector, los movimientos de éstas pasarán más desapercibidos, dificultando por tanto, la reacción de la competencia. Por el contrario, cuanto mayor sea la concentración del sector, las acciones de la compañía pasan a ser más visibles por lo que la anticipación y la adaptación que sostiene la OM son fundamentales para competir en dichos 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 la orientación al mercado, 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. Por el contrario, es adecuado adoptar este enfoque cuando el mercado carece de poder de compra, puesto que sus necesidades son más inadvertidas, y aquellas firmas que se preocupen más por ellas podrán alcanzar un rendimiento superior.

✓ El *poder del proveedor* se refiere al grado en el que el proveedor puede negociar precios inferiores, por lo que suponen que habrá una relación negativa entre el poder del proveedor y la rentabilidad de la empresa.

✓ Las *barreras a la entrada* de nuevos competidores son los costes asociados a la entrada a un sector y ser competitivo en ese mercado. Cuanto más fácil es entrar en el sector, mayor es la competencia entre las empresas

actuales y futuras. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la existencia de fuertes barreras de entrada y la rentabilidad empresarial.

✓ El *crecimiento del mercado* tendrá una relación positiva con la rentabilidad empresarial, sostienen que cuando el mercado crece es fácil para todos los vendedores conseguir y retener clientes y, por consiguiente, obtener beneficios.

✓ El *grado de cambio tecnológico* tiene una gran influencia en el corto plazo por lo que la hipótesis que plantean es que habrá una relación negativa con la rentabilidad empresarial. Cuanto mayor es el cambio tecnológico, hay más oportunidades de crear valor para los compradores; pero la inversión necesaria para innovaciones, así como la implementación de la nueva tecnología será elevada, por lo que en el corto plazo afectará a los beneficios.

En un trabajo posterior, Narver y Slater (1994a) distinguen dos tipos de factores moderadores:

1. Moderadores del énfasis relativo de la orientación al mercado, tratan de determinar si hay una orientación (al consumidor o a la competencia) que sea más adecuada en un entorno determinado, con el objetivo de alcanzar unos mejores resultados. Las variables del entorno consideradas son: el crecimiento del mercado, el poder del comprador, la concentración de competidores y la hostilidad competitiva. Proponen que, cuanto mayor sea el crecimiento del mercado y la hostilidad competitiva, mayor será la influencia de la orientación al cliente en los resultados (y lo contrario respecto a la orientación a la competencia en los resultados).

2. Moderadores de la intensidad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Utilizan las siguientes variables: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, hostilidad competitiva y crecimiento de mercado. Siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski (1990) proponen que la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva fortalecen la relación entre la orientación al mercado y los resultados, mientras que la turbulencia tecnológica y el crecimiento de mercado la debilitan.

En el trabajo de Kirca *et al.* (2005) se recogen como moderadores de la intensidad de la relación entre OM-resultados la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Según la revisión de la literatura esperan que la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva intensifiquen la relación entre OM y los resultados, porque al responder al mercado, es más importante cuando la

organización se enfrenta con un grupo heterogéneo de clientes y con unos competidores agresivos (Jaworski y Kohli, 1993). Mientras que, por el contrario, la turbulencia tecnológica reducirá el efecto de la orientación al mercado en los resultados; esto es debido a que cuando la tecnología cambia rápidamente, la innovación basada en la investigación y el desarrollo es más importante para los resultados empresariales que la innovación centrada en los clientes, siendo ésta precisamente la resultante de la orientación al mercado (Grewal y Tansuhaj, 2001; Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, no encuentran evidencias suficientes para concluir que estas variables ejerzan un efecto moderador en la relación OM-resultados.

Son muchos los estudios que encontramos en la literatura en los que se trata de determinar qué factores moderan la relación entre OM-resultados obteniendo una diversidad de conclusiones al respecto, así podemos diferenciar aquellas investigaciones en las que se concluye que la relación se fortalece con dichos factores, mientras que otros no hallan relación ninguna o bien dicha relación es débil (tabla 2.11).

Tabla 2.11. Investigaciones que estudian los factores moderadores de la relación OM-resultados

Se fortalece la relación	Se debilita la relación	Sin efectos en la relación
Appiah-Adu (1997; 1998); Atuahene-Gima (1995); Barroso <i>et al.</i> (2003; 2005); Bhuian (1998); Bigné <i>et al.</i> (2005); Cadogan <i>et al.</i> (2000; 2002a); Diamantopoulos y Hart (1993); Gray <i>et al.</i> (1999); Greenley (1995); Grewal y Tansuhaj (2001); Han <i>et al.</i> (1998); Harris (2001); Kumar <i>et al.</i> (1998); Ngansathil (2001); Pulendran <i>et.al.</i> (2000); Rose y Shoham (2002).	Appiah-Adu (1997; 1998); Barroso <i>et al.</i> (2003; 2005); Cadogan <i>et al.</i> (2000; 2002a); Diamantopoulos y Hart (1993); Gray <i>et al.</i> (1999); Greenley (1995); Grewal y Tansuhaj (2001); Kumar <i>et al.</i> (1998); Slater y Narver (1994).	Appiah-Adu (1997; 1998); Barroso <i>et al.</i> (2003; 2005); Bhuian (1998); Cadogan <i>et al.</i> (2002b; 2003); Gray <i>et al.</i> (1999); Greenley (1995); Harris (2001); Jaworski y Kohli (1993); Kwon y Hu (2000); Ngansathil (2001); Pelham (1997); Pulendran <i>et.al.</i> (2000); Qu y Ennew (2003); Rose y Shoham (2002); Slater y Narver (1994); Subramanian y Gopalakrishana (2001); Tay y Morgan (2002); Vázquez <i>et al.</i> (1999); Álvarez <i>et al.</i> (2000).

Fuente: Adaptado de López (2006)

2.6. CONSIDERACIONES FINALES.

En este capítulo hemos realizado una revisión de la literatura sobre el constructo objeto de análisis, esto es, la orientación al mercado. Hemos iniciado nuestro estudio abordando la definición del mismo, situándonos en el contexto de los años noventa (periodo en el que aparece una nueva corriente de investigación en la literatura del marketing con los trabajos precursores de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990)), diferenciado el término de orientación al mercado frente a otros términos como la 'orientación al marketing' o la 'orientación al cliente'.

En este periodo- años noventa y noventa y cinco- las principales investigaciones versan sobre el estudio de la definición, componentes y medidas de la orientación al mercado. A partir del año noventa y cinco, los investigadores se centran en determinar que factores son inhibidores o estimuladores de la orientación al mercado; cómo afecta la OM a la organización; y cuales son los efectos de la implementación de este enfoque de gestión en las firmas.

A continuación, hemos explicado las dos posturas generalmente aceptadas en el ámbito académico, a saber: 1) la OM como filosofía o cultura; y 2) la OM como comportamiento.

En el marco de nuestra investigación, vamos a adoptar el término OM de Narver y Slater (1990), los cuales consideran la orientación al mercado como una filosofía o cultura organizacional que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor, alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados. Abordamos el estudio y análisis de la OM siguiendo la postura de Narver y Slater (1990) como un constructo unidimensional formado por tres componentes de comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; junto a dos criterios decisionales: enfoque a largo plazo y orientación al beneficio.

Hemos hecho una revisión de las distintas perspectivas adoptadas sobre la orientación al mercado, inclinándonos por la clasificación aportada por Tuominen y Möller (1996) por considerarla una de las aportaciones más relevantes de la literatura.

Posteriormente, nos hemos centrado en explicar, según las investigaciones más relevantes, cuáles son los antecedentes de la orientación al mercado, es decir, cuáles

son los factores que refuerzan o impiden la aplicación de dicho enfoque de gestión. Aunque en nuestro modelo no vamos a incluir en el análisis los antecedentes de la orientación al mercado, hemos creído oportuno una ilustración de los mismos.

A continuación, hemos analizado las consecuencias que conlleva para la organización el adoptar una orientación al mercado, destacando los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Kirca *et al.* (2005), así como otros trabajos encontrados en la literatura existente. En este sentido, cabe destacar, como a partir del año dos mil, muchos investigadores se centran en estudiar el efecto de la orientación al mercado sobre la innovación, determinando como la OM incrementa la capacidad de la firma de implementar nuevas ideas, productos y procesos, y por ende, hallando una relación positiva de la orientación al mercado sobre la innovación (Pandelica *et al.* 2009).

En el marco de nuestra investigación, nos centraremos en estudiar las consecuencias que tiene la adopción de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, y que analizaremos con detenimiento en el siguiente capítulo.

Para finalizar, hemos examinado cuales son los factores que median en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, al igual que con los antecedentes, no los vamos a incluir en nuestro modelo, pero hemos creído igualmente interesante hacer una mención de los mismos.