"ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS: VARIABLES MODERADORAS"

Luis Ignacio Álvarez González; Rodolfo Vázquez Casielles; María Leticia Santos Vijande; Ana María Díaz Martín
Universidad de Oviedo

RESUMEN

El principal objetivo del trabajo que se presenta es analizar, teórica y empíricamente, el efecto moderador de la turbulencia del mercado en la relación orientación operativa al mercado – resultados en un contexto no lucrativo. Para ello, tras describir, desde una perspectiva teórica, el significado de la estrategia de orientación operativa al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas, sus consecuencias y variables externas moderadoras, se presentan los resultados de un estudio empírico recientemente realizado (utilizando como unidad de estudio el sector privado no lucrativo del Principado de Asturias) que, con carácter exploratorio, permite desarrollar una escala de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, valida para evaluar la incidencia de la orientación al mercado sobre los resultados organizativos y el efecto moderador de la turbulencia del mercado en la relación descrita.

1. INTRODUCCIÓN

Desde que el Marketing Science Institute estableciera como una de sus líneas preferentes de análisis la orientación por parte de las empresas a sus clientes y a sus mercados, así como las posibles consecuencias que de este hecho se derivarían, se han producido importantes aportaciones al concepto de orientación al mercado, tanto desde el punto de vista teórico como empírico, que han abarcado, prácticamente, la totalidad de sectores de actividad y mercados de muy distinto tipo. Sin embargo, un campo donde el estudio, teórico y práctico, de este concepto es muy reducido es en el de las entidades sin ánimo de lucro, pese a que la polémica sobre la extensión de concepto de marketing a este campo, parece totalmente superada y a que su realidad, caracterizada por una mayor demanda de sus servicios, una feroz competencia por la consecución de recursos y un descenso en el tradicional apoyo financiero gubernamental, hacen aconsejable la adopción del mismo.

De este modo, el objetivo del trabajo que aquí se presenta es el estudio de "La Orientación al Mercado de Entidades Privadas de Carácter No Lucrativo", así como del efecto de un conjunto de "Variables Moderadoras" sobre los resultados de su efectiva adopción, entendiendo por entidades privadas no lucrativas aquellas, que sin tener un objetivo financiero y bajo control privado, persiguen generar un beneficio social a un grupo más o menos amplio de elementos de la sociedad. Este objetivo se concreta en dos apartados, uno primero, de carácter teórico, en el que se caracteriza la estrategia de orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas, describiéndose, simultáneamente, sus consecuencias y el efecto moderador, en la relación orientación al mercado-resultados, de un conjunto de variables externas a la organización, y otro segundo, de carácter empírico, en el que se da cuenta del desarrollo de una escala operativa de orientación al mercado, válida para el sector de las organizaciones privadas no lucrativas y de utilidad para el análisis de las consecuencias que genera esta orientación, así como para el estudio de las variables externas moderadoras.

2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÁMBITO NO LUCRATIVO.

El concepto de orientación al mercado ha sido abordado en la literatura especializada desde dos grandes perspectivas. Una primera, que en realidad son dos, considera la orientación al mercado como una **filosofía empresarial**[1], orgánicamente traducida en forma de **cultura de negocio**[2], que fija en el cliente su

1 Ésta línea argumental se defiende desde los inicios del moderno concepto de marketing (Drucker, 1954; Felton, 1959), se mantiene a lo largo de décadas (Levitt, 1960; Hise, 1965; Barksdale y Darden, 1971; McNamara, 1972; Kotler, 1977; McGee y Spiro, 1988; Shapiro, 1988; Webster, 1988; Day y Wensley, 1988; Grönroos, 1989; Kohli y Jaworski, 1990; Pelham, 1993), y se refleja en las últimas definiciones de orientación al mercado (Lambín, 1996; Avlonitis y Gounaris, 1997; Vázquez, Santos y Sanzo, 1998).

punto de referencia, y una segunda, que supone desarrollar un **conjunto de actuaciones**[3] colegiadas tendentes a la satisfacción efectiva del mismo. Pues bien, el espíritu que subyace al concepto de orientación al mercado en el ámbito lucrativo es perfectamente aplicable al ámbito no lucrativo.

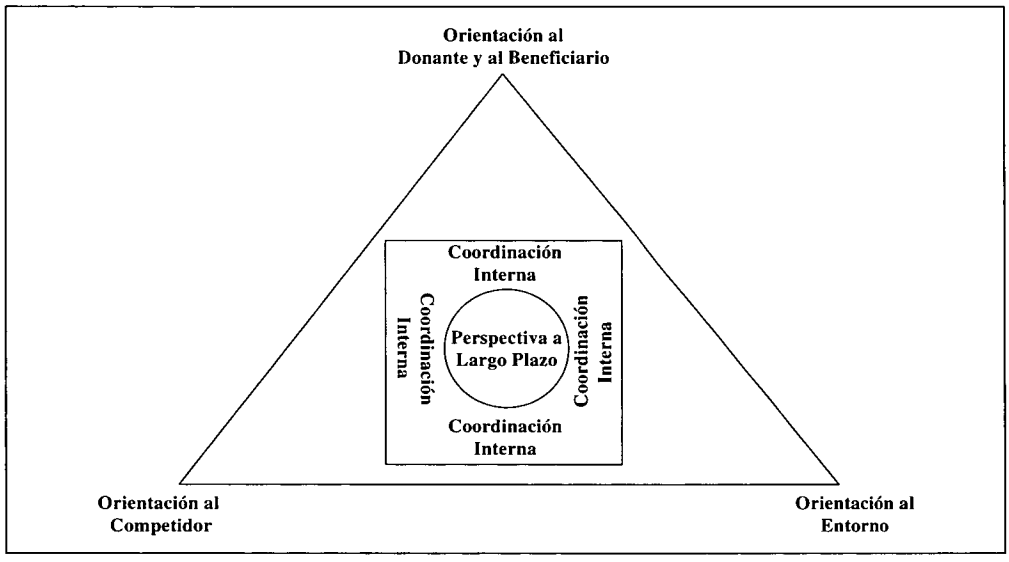
Como filosofía-cultura organizativa (FIGURA 1), será igualmente necesario que todas y cada una de las áreas funcionales de las organizaciones adopten una forma de pensar y de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer las necesidades reales de su público objetivo, requiriéndose a su vez de la creación y desarrollo en el tiempo de una cultura organizativa que asuma objetivos y valores que sitúen a su público como eje de actuación y comportamiento presente y futuro. Por tanto, desde esta perspectiva, la orientación al mercado de una organización no lucrativa se hará presente en la organización en la medida en que se compartan los siguientes valores y creencias:

Necesidad de orientarse externamente a su público objetivo y a todos aquellos factores que puedan condicionar su relación con el mismo. Concretamente, se requiere estar orientados (1) al beneficiario o destinatario de las actuaciones benéficas, (2) al donante de los recursos precisos para la actuación, pudiendo adoptar éste la forma de particular, administración pública, empresa u otra organización no lucrativa, (3) al competidor en la captación de dichos recursos y (4) a los restantes factores del entorno específico (por ejemplo, a los intermediarios si su concurso fuese preciso) y genérico.

Necesidad de lograr una integración y coordinación interna de funciones. La orientación externa de la organización no lucrativa debe complementarse con la valoración del desarrollo interno de acciones coordinadas entre todas las áreas en que se encuentre estructurada o entre todas las personas que participen en su gestión ordinaria que favorezca la creación de valor en el beneficiario y donante superior al que es capaz de crear cualquier competidor.

Necesidad de generar y mantener relaciones duraderas a largo plazo. Con los donantes, se necesita lograr relaciones continuadas y permanentes que aseguren la atracción efectiva de los recursos necesarios para el desarrollo a lo largo del tiempo de las actuaciones benéficas. Con los beneficiarios, el carácter estratégico de la misión puede llevar a buscar el desarrollo de actuaciones benéficas de un modo continuado, lo que no se debe identificar necesariamente con el logro de relaciones constantes, permanentes y mutuamente beneficiosas con el mismo "cliente" puesto que la causa que motiva una intervención puede ser más o menos prolongada, pero una vez cubierta no tiene porque implicar su repetición.

Figura 1. ORIENTACIÓN AL MERCADO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS COMO FILOSOFÍA Y CULTURA ORGANIZATIVA.



2 Esta argumentación es bastante más reciente que la anterior (mediados de los ochenta), destacando entre otras las aportaciones de Dunn, Norburn y Birley (1985), Drucker (1988), Deshpandé y Webster (1989), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Narver y Slater (1990), Llonch (1993), Day (1994), Slater (1996), Santos, Vázquez e Iglesias (1998) o Narver, Slater y Tietje (1998).

3 Autores recientes como McGee y Spiro (1988), Shapiro (1988) Webster (1988), Kohli y Jaworski (1990), Santesmases (1992), Deng y Dart (1994), Lambín (1996) o Varela, Calvo, Magalhaes y Carvalho (1996), entre otros, ponen de manifiesto la necesidad de ejecutar de modo operativo el concepto de orientación al mercado

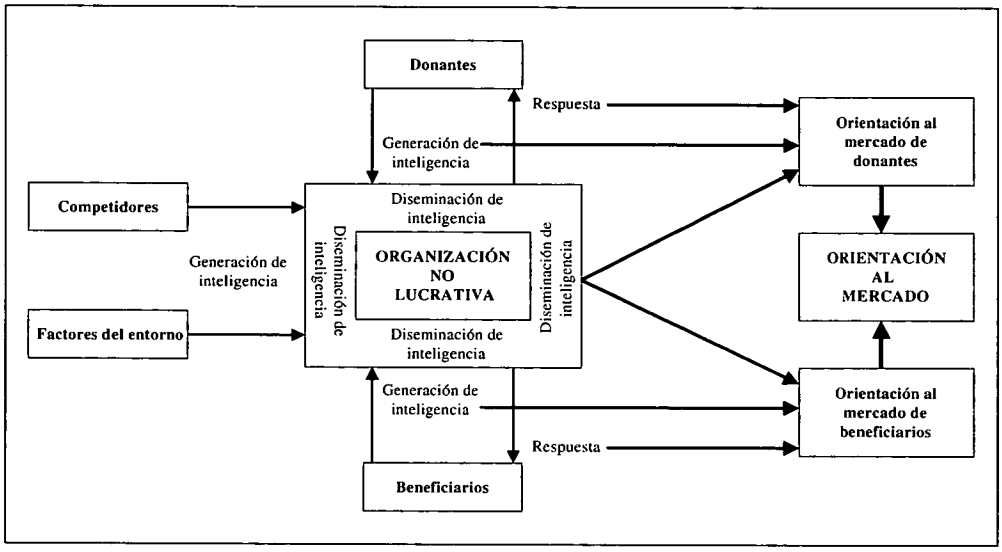
Como conjunto de actividades (FIGURA 2), para que una organización no lucrativa se encuentre efectivamente orientada al mercado deberá llevar a cabo, integrada y coordinadamente a lo largo del tiempo, un conjunto de actividades consistentes en:

Generación de inteligencia del mercado. Obtención de información, por medios formales o informales, sobre: (1) situación presente y futura de los beneficiarios e intermediarios, cuando su concurso se necesite, (2) expectativas, presentes y futuras, de los donantes, (3) amenazas y oportunidades de grupos, organizaciones o alternativas que compitan por las donaciones o colaboren en la consecución del beneficio social, y (4) situación actual de los factores del entorno genérico, así como su previsible evolución futura.

Diseminación de inteligencia del mercado. Proceso en el que la inteligencia generada es puesta en común vertical y horizontalmente, nuevamente por métodos formales o informales, en el seno de la organización.

Desarrollo y puesta en práctica de acción de respuesta. Desarrollo y puesta en práctica, a partir de la inteligencia generada y diseminada, de una doble respuesta. Una dirigida a generar en los beneficiarios el bienestar que justifica su existencia y otra que busque la satisfacción efectiva de los donantes mediante la generación en ellos de mayor valor por su donación que la que podría crear cualquier competidor.

Figura 2. ORIENTACIÓN AL MERCADO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS COMO CONJUNTO DE ACTIVIDADES.



El principal estímulo que tiene una organización para asumir la orientación al mercado como filosofía de negocio es la consecución de mejores y superiores resultados, vía generación en el público objetivo de valor, a lo largo del tiempo, superior al que es capaz de generar cualquier competidor, que asegure su continuidad en el desarrollo de la actividad ordinaria y que resarzan del esfuerzo transformador que se hubiera precisado para la adopción del concepto como cultura organizativa.

Personalizando en el ámbito no lucrativo, existe un amplio consenso (RADOS, 1981; LOVELOCK y WEINBERG, 1984; FINE, 1990; KOTLER y ANDREASEN, 1996; BALABANIS, STABLES y PHILLIPS, 1997) sobre que la orientación al mercado incrementa los resultados de las organizaciones, si bien el término "resultado" debe considerarse en este caso como sinónimo de poder asegurar su supervivencia, lo que supone según KOTLER y ANDREASEN (1996; 69) *"la generación de los recursos suficientes para cubrir a largo plazo los gastos y/o de otra manera satisfacer a largo plazo a los distintos públicos objetivo"*. Se podría pensar que el simple hecho de constatar el mantenimiento de la organización desarrollando la actividad que le es propia sería un indicador objetivo de la exitosa adopción del concepto de orientación al mercado. Sin embargo, vincular el resultado de la orientación al mercado con la "supervivencia" dificulta tanto la valoración del éxito de la organización en el desarrollo de sus actividades (una organización no lucrativa se puede mantener "viva" a lo largo de los años sin realizar actividad benéfica alguna) como la estimación de su rendimiento.

Respecto a la valoración del éxito, la falta de un afán de lucro en estas organizaciones impide, a diferencia del caso empresarial, utilizar el dinero como estimador del éxito. En el ámbito lucrativo, el desarrollo de un producto que genere mayor valor en el consumidor que el de un competidor alternativo, supone para la empresa, entre otros aspectos, un pago del que se deriva una tasa de rentabilidad. En el

caso no lucrativo, sin embargo, el éxito de la organización deberá pasar por la efectiva consecución de la "misión" que la define.

La misión es el fiel reflejo de la razón de ser de una organización, la justificación social de su existencia, por lo que, conociendo su definición, cualquier persona de dentro o de fuera de aquélla debería ser capaz de responder a la pregunta: *¿Cuál es el objetivo final de la organización?*. Sin embargo, el alcance de la misión va más allá de esta vertiente filosófica, puesto que si planteamos la misión también como un instrumento operativo de carácter estratégico (que ayuda a planificar lo que las organizaciones hacen y resulta ser el centro neurálgico de todo proceso de dirección estratégica), entonces su definición, además de explicitar la razón de ser de la asociación, incorpora otros elementos como los principios éticos y morales subyacentes (es decir, los valores) y el comportamiento de la entidad. Desde este punto de vista, el enunciado de la misión bastaría para responder a preguntas como: *¿cuáles son las características diferenciales de la organización?* o *¿qué puede hacer y qué no puede hacer la organización?* (VERNIS, IGLESIAS, SANZ, SOLERNOU, URGELL y VIDAL, 1998).

Desde esta doble perspectiva la definición de la misión deberá venir precedida de la identificación y análisis previo de las demandas de los colectivos próximos a la organización, pasará por la determinación del "beneficio social" que la organización puede proporcionar y quedará plasmada en la redacción, de un modo claro y comprensible, de su contenido. Tras su completa asimilación interna, se requerirá del establecimiento de los objetivos de acción (objetivos o metas primarias) precisos para su efectivo cumplimiento, así como la simultanea valoración de las fuerzas y condiciones necesarias (objetivos o metas secundarias), que desembocará en un proceso de planificación y puesta en práctica de las actividades precisas para su efectiva ejecución (FIGURA 3). El correcto desarrollo de este proceso llevará al cumplimiento de la misión organizativa, que permitirá hablar con toda rotundidad del éxito de la organización no lucrativa.

Además, en las organizaciones no lucrativas la evaluación de su rendimiento sigue siendo un aspecto sin resolver plenamente, pudiendo explicarse este problema por la ambigüedad que rodea a sus metas y por la complejidad de valorar distintas magnitudes de resultados, como por ejemplo el esfuerzo desarrollado en el diseño y ejecución de las actividades benéficas (MCGILL y WOOTEN, 1975). Entre los escasos intentos de cuantificación destaca el realizado por LAMB y CROMPTON (1990), resaltado por BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997), quienes proponen clasificar las medidas de resultados sobre la base de dos criterios: (1) medidas de eficacia que permitan cuantificar las actuaciones sobre los donantes y beneficiarios finales de la organización y (2) medidas de eficiencia que permitan cuantificar la relación existente entre las donaciones recibidas y las actuaciones llevadas a cabo.

Figura 3. DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE LA MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA.

1. Reunir información relevante sobre el entorno específico y genérico de la organización.
2. Determinar que beneficio social puede proporcionar la organización (misión).
3. Redactar clara y comprensiblemente el contenido de la misión.
4. Asegurarse que la misión es perfectamente comprensible por todos los elementos de la organización.
5. Decidir que objetivos o metas son necesarios para el cumplimiento de la misión (objetivos o metas primarias).
6. Valorar las fuerzas y condiciones necesarias para la consecución de dichos objetivos o metas (objetivos o metas secundarias).
7. Planificar y poner en práctica las actividades precisas para el logro de los objetivos o metas primarias y secundarias.

Fuente: Elaboración propia a partir de GALLAGHER y WEINBERG (1991)

Finalmente, hay que destacar que la intensidad de la relación positiva entre orientación al mercado y resultados depende de diferentes factores externos a la organización que moderan dicha relación y que pueden llevar a que entidades con el mismo grado de orientación al mercado obtengan resultados diametral y radicalmente opuestos. Más concretamente, por factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados se puede entender *"el conjunto de contingencias o condiciones medioambientales que moderan (incrementando o disminuyendo) la fuerza de la relación existente entre orientación al mercado y resultados empresariales"* (KOHLI y JAWORSKI, 1990). En la FIGURA 4, se detallan distintos factores moderadores, (también denominados factores medioambientales) así como las relaciones hipotetizadas en la literatura especializada, agrupados, de acuerdo al criterio utilizado por VARELA, RÍO y BENITO (1994), en: factores relativos al mercado, factores relativos a la competencia y factores relativos a la tecnología.

Figura 4. FACTORES MODERADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Factores relativos al mercado	Factores relativos a la competencia
Turbulencia del mercado (+) Poder del comprador (- ó +) Tipo de cliente (- ó +) Industrial (-) Consumo y servicios (+) Sector de actividad (componente tecnológico) (-) Situación general de la economía (expansión) (- ó +)	Concentración competitiva (+) Hostilidad o intensidad competitiva (+) Facilidad de entrada al mercado (+) Múltiples segmentos de clientes (+) Barreras a la movilidad inestables (+) Costes de la empresa en relación a la competencia (+) Posibilidad de una estrategia de diferenciación (+)
Factores relativos a la tecnología	
Turbulencia tecnológica (-)	

Fuente: Vázquez Casielles (1998)

Si en el ámbito lucrativo las evidencias empíricas sobre estos factores son escasas y limitadas fundamentalmente a la turbulencia del mercado, a la hostilidad o intensidad competitiva y a la turbulencia tecnológica, en el ámbito no lucrativo son prácticamente inexistentes.

3. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

El trabajo que aquí se presenta, se ha centrado en el estudio, de un modo exploratorio, del grado de orientación al mercado de las organizaciones privadas no lucrativas desde una perspectiva operativa o comportamental. Concretamente, se busca: (1) proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo desde una perspectiva operativa, (2) identificar las consecuencias de la orientación al mercado sobre los resultados no lucrativos, y (3) analizar el efecto moderador de la turbulencia del mercado en la relación orientación al mercado-resultados.

El ámbito del estudio comprende inicialmente, con carácter exploratorio, una muestra de organizaciones privadas no lucrativas del Principado de Asturias. La metodología de recogida de información es la encuesta postal. El cuestionario se compone de varias preguntas, estructuradas en tres partes: (1) datos relativos al sector de actividad; (2) preguntas relativas a los atributos que integran las escalas de estimación operativa de la orientación al mercado y de los antecedentes organizativos; y (3) preguntas referentes a la configuración de su presupuesto y a la estimación de los resultados de las actuaciones con donantes y beneficiarios. El cuestionario fue pretestado mediante entrevista personal con los responsables de una submuestra de organizaciones de los distintos sectores de actividad a los que se dirige la encuesta, velando por la representatividad en cuanto a tamaño.

Los sectores se han seleccionado en función de que se adecuen a los criterios de clasificación de organizaciones privadas no lucrativas propuesta por BON y LOUPPE (1980), y destacado por MARTÍN ARMARIO (1993), y a que tengan un peso y una independencia significativa en el sector no lucrativo. El cuestionario es enviado al total de 734 organizaciones que integran el censo muestral, completándose tres envíos postales (junio, julio-agosto y octubre-noviembre de 1998), los dos últimos tras contacto telefónico, que permite reunir una muestra de 96 encuestas válidas sobre 101 recibidas, lo que representa algo más del 13% del conjunto poblacional.

3.1. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

El primero de los objetivos planteados suponía proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, que abarcara los tres componentes subyacentes a dicho concepto en su dimensión operativa (generación de inteligencia sobre el mercado, diseminación interna de la misma y desarrollo y puesta en práctica de respuestas) y que involucrara a todos los componentes del mercado objetivo de este tipo de organizaciones (donantes, beneficiarios, competidores y factores del entorno genérico). La aceptación de la escala, tendría lugar tras su sometimiento al método de evaluación propuesto por CHURCHILL (1979) y

GERBING y ANDERSON (1988) que implica el estudio de su (1) validez de contenido, (2) fiabilidad, (3) unidimensionalidad, (4) validez de concepto y (5) de criterio.

La validez de contenido se ha logrado mediante el desarrollo, en varias etapas, de una escala multi-ítem que caracterizara los tres componentes que, presuponemos, integran, desde un punto de vista operativo, la orientación al mercado de una organización no lucrativa.

Para ello se ha comenzado llevando a cabo una revisión crítica de la literatura existente sobre orientación al mercado, teniendo especial relevancia los estudios de KOHLI y JAWORSKI (1990) y NARVER y SLATER (1990), pese a las recientes críticas efectuadas por FARRELL y OCZKOWSKI (1998), RIVERA (1995) y LAMBIN (1996), KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993) y BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997). La consideración de estos estudios así como de los existentes sobre organizaciones no lucrativas, ha llevado a vincular la escala al planteamiento operativo descrito por KOHLI y JAWORSKI (1990) que distingue tres componentes: (1) generación de inteligencia del mercado, (2) diseminación interna de la misma y (3) desarrollo y puesta en práctica de acciones de respuesta.

A continuación, los modelos de estimación desarrollados para el sector lucrativo han permitido realizar una recopilación inicial de ítems asociados a cada factor crítico, siendo personalizados al sector no lucrativo sobre la base de la literatura disponible en materia de ampliación del concepto de marketing a estas organizaciones y a la experiencia personal en alguna de ellas. El resultado ha sido una escala de 41 ítems (18 de generación, 5 de diseminación y 18 de respuesta) planteada en términos neutrales en un intervalo de respuesta de cinco posiciones (de total desacuerdo a total acuerdo), que, tras ser puesta a disposición de académicos con conocimientos en el tema de orientación al mercado y de personas con amplia experiencia en el mundo de las organizaciones no lucrativas, tanto de ámbito nacional e internacional (importante nivel de recursos y actividades) como local (menos recursos y actividades), se ha incorporada al cuestionario utilizado en la encuesta.

1. Dicho cuestionario se pretestó con la colaboración de los responsables de una submuestra de organizaciones privadas no lucrativas de distinto tamaño, realizándose modificaciones en la redacción de 5 de los 41 ítems, al detectarse pequeños problemas de interpretación.
2. Tras la realización del trabajo de campo, se procedió a estudiar la caracterización psicométrica de la escala de desarrollada (FIGURA 5). Este estudio ha permitido destacar los siguientes aspectos:
3. La estabilidad y consistencia de los datos obtenidos (fiabilidad de la escala), si bien ésta ha quedado reducida a las 17 variables que se recogen en la FIGURA 6.

Aunque el valor y significación de las cargas factoriales podría llevar a destacar la unidimensionalidad del constructo, el estudio en detalle de los parámetros de bondad de ajuste, lleva a una cierta reserva en dicha manifestación y a no hablar de optimización del modelo. Esta falta de optimización se puede explicar en función del tamaño insuficiente de la muestra con relación al número de parámetros a explicar, señalándose como conveniente la existencia de cinco encuestas por cada parámetro (BENTLER, 1985; BAGOZZI y YI, 1988). Teniendo en cuenta, además, que el ajuste, con las 17 variables, mejora conforme se aumenta el tamaño muestral, es de esperar que un aumento del mismo consolide el modelo desarrollado.

Figura 5. MEDIDAS PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DESARROLLADA.

FIABILIDAD	(1) Coeficientes Alpha de CRONBACH para cada uno de los tres factores (0.8583, 0.7137 y 0.8282 respectivamente), (2) correlaciones ítem-total subescalas (coeficientes en todos los casos superiores a 0.5), (3) cargas factoriales (superiores en todos los casos a 0.6), (4) porcentaje de varianza explicada por cada factor (0.505, 0.641 y 0.545 respectivamente) y (5) se observa como los resultados se replican para dos submuestras seleccionadas de forma aleatoria.
UNIDIMENSIONALIDAD	Se lleva a cabo un análisis factorial confirmatorio mediante EQS para el modelo, que presenta los siguientes parámetros de bondad de ajuste: (1) chi-cuadrado=250.10 para DF=116 y un p=0.0000, (2) BBNFI=0.667, (3) BBNNFI=0.7444, y (4) CFI=0.782. Las cargas factoriales del modelo son todas ellas significativas, oscilando entre 0.51 y 0.78.
VALIDEZ CONVERGENTE	(1) Coeficientes de correlación positivos y estadísticamente significativos a un p-value=0.000 entre los tres componentes del constructo (los coeficientes oscilan entre 0.4671 y 0.7382) y (2) coeficiente Alpha de CRONBACH para el conjunto de 17 ítems (0.8989).
VALIDEZ DISCRIMINANTE	Se lleva a cabo un Análisis Cluster para el conjunto de la muestra que permite distinguir dos grupos finales de organizaciones (los muy orientados al mercado, el 42.5% del total, y los medianamente orientados al mercado, el 57.5% del total), para los que se ha identificado diferencias significativas (p=0.000) en cada uno de los tres componentes críticos considerados, encontrándo-

	se el 100% de las organizaciones correctamente agrupadas, según análisis discriminante de validación efectuado al efecto.
VALIDEZ CONCURRENTE[4]	Se identifica correlación bivariada positiva y significativa entre el constructo (0.3890 para un p=0.000) y los componentes (0.3738, 0.3156 y 0.2965 para p=0.001, 0.005 y 0.008 respectivamente) de la orientación al mercado y el número de actividades desarrolladas, estimado éste de un modo subjetivo y dinámico.

1. La adecuación de la escala en su perspectiva convergente y discriminante, lo que lleva a proclamar que los indicadores diseñados (generación, diseminación y respuesta) representan adecuadamente el concepto de orientación operativa al mercado (validez de concepto).
2. La escala de medida es válida para reflejar la relación existente entre la orientación operativa al mercado y los resultados de una organización privada no lucrativa (validez de criterio), si bien esta relación sólo se identifica en el caso de que se utilice como estimador de resultados el número de actividades, valoradas éstas de un modo subjetivo y dinámico.

Recapitulando y teniendo en cuenta que la escala desarrollada se ha validado en cuanto a contenido, concepto y criterio, que, tras eliminar las variables precisas, se ha conseguido una elevada fiabilidad para la misma, y que la falta de optimización de la unidimensionalidad puede explicarse en función del insuficiente tamaño de muestra, se puede dar por cubierto el primero de los objetivos planteados y afirmar que es posible proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, que abarque los tres componentes subyacentes a dicho concepto en su dimensión operativa (generación de inteligencia sobre el mercado, diseminación interna de la misma y desarrollo y puesta en práctica de respuestas) y que involucre, aunque con matizaciones, a los distintos componentes del mercado objetivo de este tipo de organizaciones.

Figura 6. ESCALA FINAL DE ORIENTACIÓN OPERATIVA AL MERCADO.

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO
1. Disponemos de medios para identificar las preferencias de los asociados y detectar rápidamente cambios en las mismas.
2. Nos preocupamos de conocer cual es el resultado de nuestras actuaciones.
3. Analizamos regularmente las actuaciones de otras organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra.
4. Analizamos la situación por la que pasan las restantes organizaciones que desarrollan funciones análogas a las nuestras
5. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre todos aquellos que colaboran en el desarrollo de nuestra actividad.
6. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre los que se benefician con nuestra actividad.
7. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre el funcionamiento ordinario de nuestra organización.
8. Nos anticipamos a cualquier oportunidad o amenaza que proporcione el entorno en el que nos movemos.
DISEMINACIÓN INTERNA DE INTELIGENCIA DEL MERCADO
1. Estimulamos a que la información que pueda obtener un departamento o un miembro activo de la organización se ponga en conocimiento de los restantes, organizando reuniones si es necesario.
2. La información que se obtiene sobre todos los colaboradores, se pone en conocimiento de todos los elementos de la organización.
3. La información que se pueda obtener sobre la satisfacción de nuestras actuaciones se disemina entre todos los departamentos o elementos de la organización.
DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIÓN DE RESPUESTA
1. Nos aseguramos periódicamente de que las actuaciones de la organización se corresponden con los deseos de los asociados, instituciones públicas y organizaciones lucrativas que colaboran con nosotros.
2. Informamos periódicamente de nuestras actuaciones a todos aquellos que colaboran de alguna forma con nosotros.
3. Informamos de nuestras actuaciones a los beneficiarios antes de ponerlas en marcha.
4. Se está muy al tanto de los cambios en la situación de los beneficiarios de nuestras actuaciones.
5. Revisamos periódicamente el resultado de nuestras actuaciones para verificar que se corresponden con su propósito.
6. Las actuaciones de la organización dirigidas a los beneficiarios son el resultado de la participación coordinada de todos los departamentos o miembros que colaboran en la gestión ordinaria de la misma.

Dichas matizaciones se asocian con la composición de los componentes críticos de la escala. Como se deduce de los ítems saturados en cada uno de ellos, la orientación operativa al mercado de una organización privada de carácter no lucrativo pasaría, tal como se planteaba, por la generación de inteli-

4 Ante la falta de datos que permita anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros a partir del valor presente de los componentes de la orientación al mercado, se desiste de contrastar la validez de criterio vía validez predictiva y se recurre a la concurrente.

gencia sobre beneficiarios, donantes, competidores y entorno, por la diseminación interna de dicha inteligencia y por el desarrollo y puesta en práctica de una doble acción de respuesta, y aquí es donde se contraviene lo afirmado por autores como RIVERA (1995) y LAMBÍN (1996), dirigida a beneficiarios y donantes que englobe las reacciones a las actuaciones de los competidores y a las modificaciones del entorno genérico, sin que sea preciso el desarrollo de respuestas expresas dirigidas a unos (competidores) y a otros (entorno genérico).

3.2. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

El segundo de los objetivos de este trabajo pasaba por contrastar que, tal como ocurre en el ámbito lucrativo, una mayor orientación al mercado implica para la organización privada no lucrativa mejores resultados en su relación con beneficiarios y donantes, considerando esta vinculación tanto desde un punto de vista estático (consideración de orientación al mercado y resultados en un mismo momento de tiempo) como dinámico (evolución en el tiempo de los estimadores de resultados utilizados).

Para contrastar este planteamiento se ha solicitado al encuestado que valorara la situación actual de su organización en cuanto a asociados, presupuesto y actividades, con la que tenían a 1 de enero de 1996 (dimensión dinámica) y con la que tienen en la actualidad el promedio de organizaciones del sector (dimensión estática) en una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 implica "tener muchos menos asociados, presupuesto o actividades" y 5 "tener muchos más asociados, presupuesto o actividades, respectivamente". Como se ve, se han utilizado estimadores de eficacia (asociados y presupuesto para los donantes y actividades desarrolladas para los beneficiarios) y no de eficiencia (segunda propuesta de LAMB y CROMPTON, 1990), ante las dificultades de estimación identificada en el pretest del cuestionario.

Los análisis de regresión efectuados para validar este planteamiento tan sólo permiten afirmar, con significación estadística, que cuanto mayor es la orientación operativa al mercado de una organización privada no lucrativa mayor será el número de actividades dirigidas a los beneficiarios desde una perspectiva dinámica, esto es, mayor será la diferencia positiva existente entre el número de actividades realizadas en la actualidad y las realizadas a fecha 1 de enero de 1996 (FIGURA 7). En lo que se refiere a las relaciones planteadas con los restantes estimadores de resultados, no se ha identificado relación significativa alguna.

Figura 7. RELACIÓN ORIENTACIÓN OPERATIVA AL MERCADO – NÚMERO DE ACTIVIDADES EN SU DIMENSIÓN DINÁMICA.

	BETA	R CUADRADO
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	0.3737****	0,1397****
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0.3156***	0,0996**
ACCIÓN DE RESPUESTA	0.2965***	0,0879**
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0.3890****	0,1513****

NOTA: Significación bilateral: ns=no significativo; * -0.1; ** -0.05; *** -0.01; ****-0.001.

La R cuadrado no es, en ninguno de los cuatro análisis de regresión efectuados, elevada lo que debe llevar a profundizar en el conocimiento de otros factores, principalmente los que definimos como moderadores de esta relación, que expliquen la variación en el número de actividades desarrollada por una organización no lucrativa.

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

Del conjunto de factores moderadores de la relación orientación al mercado–resultados, este trabajo se centra en exclusiva en el análisis de la turbulencia del mercado al ser el que, desde nuestro punto de vista, está rodeado de una mayor confusión y polémica derivada de su doble origen: (1) dinamismo del mercado y/o (2) incertidumbre del mercado.

En lo que se refiere al primer origen (dinamismo del mercado), se cree que aquellas organizaciones que se localicen en sectores dinámicos en cuanto que esté marcado por las variaciones en su composición y/o en las necesidades, expectativas, actuaciones o situaciones de sus integrantes (beneficiarios, donantes, competidores y factores del entorno genérico, respectivamente), requerirán de un mayor grado de

orientación al mercado como vía para adaptarse al sector y lograr la efectiva consecución de los resultados no lucrativos. En lo que se refiere al segundo origen, (incertidumbre del mercado), la opinión es que si el sector se caracteriza por la incertidumbre en cuanto al desconocimiento (1) de su posible situación a medio y largo plazo, (2) de las consecuencias que se pueden llegar a derivar de las distintas actuaciones que sobre él se realicen y (3) de las expectativas y necesidades futuras de donantes y beneficiarios, así como de la evolución de competidores y entorno genérico, parece lógico pensar que las organizaciones que lo integran se vean en la obligación de desarrollar actuaciones encaminadas a orientarse al mercado y reducir, de este modo, dicha incertidumbre.

De lo esgrimido se puede inferir que crecimiento e incertidumbre se asocian con mayores niveles de orientación al mercado en su dimensión operativa, siendo de esperar además que si el sector no lucrativo presenta esta caracterización, el efecto de la orientación al mercado sobre los distintos estimadores de resultados sea tanto mayor. Con el estudio del carácter moderador de la turbulencia del mercado pretendemos hacernos eco de la falta de relación directa entre orientación al mercado y desempeño motivada por la existencia de variables externas que modifican dicha relación, y verificada entre otros por JAWORSKI y KOHLI, (1993), DIAMANTOPOULOS y HART (1993) y GREENLEY (1995).

Las escalas de estimación utilizadas para contrastar este planteamiento se elaboran a partir de los trabajos de JAWORSKI y KOHLI (1993), para el caso del dinamismo, y de MILLIKEN (1987), para el de la incertidumbre (FIGURA 8). En el primero de los casos, ha sido preciso readaptar la escala de JAWORSKI y KOHLI (1993) al constatarse una excesiva semejanza entre alguno de los ítems y vincularse en su conjunto exclusivamente con las variaciones en los clientes, en cuanto a número y necesidades. En el segundo caso, la escala se desarrolla sobre la base de lo manifestado por MILLIKEN (1987) en el sentido de que la incertidumbre en el sector puede tener tres orígenes: (1) efecto incierto o incapacidad de predecir el efecto del futuro estado del entorno sobre la organización, (2) respuesta incierta o incapacidad de predecir las probables consecuencias que tendrá un cambio en las preferencias del público objetivo y (3) estado incierto o incapacidad de predecir el estado futuro del entorno. El resultado ha sido sendas escalas de 6 ítems, que presentan adecuados valores de fiabilidad en el caso de la incertidumbre[5], pero no tanto en el caso del dinamismo, y que permite poner de relieve el moderado nivel de dinamismo (valoración media de 3,36 puntos en una escala de 1 a 5 donde 1 indica "ausencia de dinamismo" y el 5 "existencia de dinamismo") y de incertidumbre (valoración media de 3,26 puntos en una escala de 1 a 5 donde 1 indica "incertidumbre" y 5 "certidumbre") del sector privado no lucrativo.

Figura 8. DESCRIPTIVOS Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE DINAMISMO E INCERTIDUMBRE DEL MERCADO.

	MEDIA (DESV)	ALPHA CRONBACH	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL ESCALA
DINAMISMO DEL MERCADO	3,36 (0,64)	0,6979	
1. En nuestro sector de actividad las necesidades de los beneficiarios de las acciones cambian rápidamente en el tiempo.			0,6274
2. La organización debe ofrecer nuevos tipos de actividades para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.			0,3191
3. Es normal que acudan a la organización nuevos potenciales beneficiarios de nuestra actuación.			0,3385
4. Las organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra cambian continuamente.			0,5291
5. Las actuaciones de la organización son aplicables a cada vez un mayor número de sectores.			0,3164
6. Los cambios en nuestro entorno (social, político, etc.) son bastante rápidos.			0,4444
INCERTIDUMBRE EL MERCADO[6]	3,26 (0,70)	0,7341	
1. La organización conoce con certeza las posibles situaciones de su entorno a las que puede tener que enfrentarse en el futuro.			0,4665
2. Tenemos claro cuales van a ser las consecuencias futuras de las actuaciones presentes de la organización.			0,4811
3. Podemos planificar con antelación la forma de satisfacer las necesidades futuras de nuestros beneficiarios.			0,4612
			0,4667
			0,6276

5 Para maximizar la fiabilidad de la escala ha sido preciso eliminar la variable: "En la actualidad sabemos cómo vamos a tener que comportarnos con nuestros colaboradores para seguir contando con ellos en el futuro".

6 Los ítems han sido redactados en sentido inverso ante las dificultades de comprensión identificadas por los participantes en el pretest del cuestionario.

	MEDIA (DESV)	ALPHA CRONBACH	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL ESCALA
4. Somos capaces de conocer de antemano qué organizaciones pueden trabajar en el futuro en nuestro mismo sector de actividad. 5. Nuestro sector de actividad se distingue por el carácter predecible de los cambios en sus condiciones sociales, políticas, etc.			

Del análisis de regresión efectuado para cada variable (FIGURA 9) se infiere que, efectivamente, el dinamismo del sector afecta positivamente al grado de orientación operativa al mercado de una organización no lucrativa, si bien dicha orientación se ve potenciada por un incremento en la certidumbre que rodea al sector y no en la incertidumbre, como se había planteado, lo que debe entenderse en el sentido de que tan sólo en el caso de que se perciba certeza en el entorno de la organización, ésta, como unidad, se planteará el desarrollo de un conjunto de actuaciones colegiadas tendentes a la satisfacción efectiva de beneficiarios y donantes. Finalmente, en lo que respecta al carácter moderador de ambas variables, se han llevado a cabo sendos análisis de regresión moderada sin que en ningún caso se identificara efecto conjunto alguno.

4. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo aquí presentado permite extraer, con carácter exploratorio, un conjunto de conclusiones sumamente relevante en lo que se refiere a la extensión del concepto de marketing al sector no lucrativo.

Figura 9. RELACIÓN ORIENTACIÓN OPERATIVA AL MERCADO – FACTORES MODERADORES.

	DINAMISMO		INCERTIDUMBRE	
	BETA	R CUADRADO	BETA	R CUADRADO
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	0,2415**	0,0583**	0,4468****	0,1997****
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0,1856*	0,0344*	ns	ns
ACCIÓN DE RESPUESTA	0,2533**	0,0642**	0,2793**	0,078**
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0,2669**	0,0712**	0,3429****	0,1176***

NOTA: Significación bilateral: ns=no significativo; * -0.1; ** -0.05; *** -0.01; ****-0.001.

En primer lugar se puede afirmar que la orientación operativa al mercado de una organización privada de carácter no lucrativo pasa por el desarrollo, de un modo integrado y coordinado a lo largo del tiempo, de un conjunto de actividades consistentes en: (1) generación de inteligencia sobre el beneficiario, y el donante de la organización, así como sobre sus competidores y entorno genérico en la medida en que puedan condicionar la capacidad de generar valor en ambos públicos objetivo, (2) diseminación de dicha inteligencia en el seno de la organización y (3) desarrollo y puesta en práctica de una doble acción de respuesta dirigida a, por un lado, los beneficiarios de la organización y, por otro, a los donantes de recursos, quedando en ellas englobadas las respuestas a las acciones de los competidores y a las modificaciones en los factores del entorno genérico.

En segundo lugar, y en lo que respecta a la vinculación orientación al mercado-resultados, se observa como aquellas organizaciones que disponen en la actualidad de un mayor grado de orientación operativa al mercado son las que han tenido una mejor evolución en el número de actividades desarrolladas ordinariamente a lo largo de un ejercicio, lo que confirma el planteamiento teórico existente de que la estrategia de orientación al mercado debe asociarse con un horizonte temporal a largo plazo, no siendo determinante la identificación de relaciones significativas a corto plazo entre orientación al mercado y resultados.

En tercer y último lugar será preciso destacar que, como en el ámbito lucrativo, el dinamismo del sector en el que opera la organización motiva que ésta incremente su grado de orientación operativa al mercado en aras a adaptarse a las modificaciones en cuanto a la composición del mismo y a las modifica-

ciones en las necesidades, expectativas, actuaciones y situaciones de beneficiarios, donantes, competidores y entorno, respectivamente. Frente a ello, la incertidumbre no genera, como en el sector lucrativo, una mayor orientación operativa al mercado, sino que, al contrario, desincentiva el desarrollo de las actuaciones precisas para la efectiva generación de valor superior, al que es capaz de generar cualquier competidor, en los beneficiarios y donantes.

Finalmente, y en lo que concierne a las futuras líneas de investigación, éstas se dirigen a: (1) Validar el modelo de orientación operativa al mercado en un marco muestral más amplio y representativo del sector no lucrativo nacional, (2) profundizar en las consecuencias de la orientación al mercado sobre la misión organizativa y sobre las relaciones con beneficiarios y donantes, (3) verificar el carácter moderador de la turbulencia del mercado en la relación orientación al mercado-resultados, (4) valorar como un conjunto de variables internas de la organización no lucrativa (antecedentes) pueden favorecer o impedir la puesta en práctica de la orientación al mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-402.

Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 74-94.

Balabanis, G.; Stables, R. E. y Phillips, H. C. (1997): "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº8, pp. 583-603.

Barksdale, B. y Darden, B. (1971): "Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 35, October, pp. 29-36.

Bentler, P. M. (1985): *Theory and Implementation of EQS, A structural equations program*, BMDP Statistical Software, Los Angeles.

Bon, J. y Louppe, A. (1980): Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations, *Les éditions d'organisation*, París.

Churchill, G. A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, February, pp. 64-73.

Day, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol 58, October, pp. 37-52.

Day, G. S. y Wensley, R. (1988): "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, April, pp. 93-103.

Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-ítem Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp.725-742.

Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, J. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, January, pp. 22-27.

Deshpandé, R. y Webster, J. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, January, pp. 3-15.

Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.

Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, Inc, New York.

Drucker, P. F. (1988): "Management and the World's Work", *Harvard Business Review*, vol. 66, nº5, September-October, pp. 65-76.

Dunn, M. G.; Norburn, D. y Birley, S. (1985), "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness", *International Journal of Advertising*, vol. 4, nº1, pp. 65-73.

Farrell, M. A. y Oczkowski, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR y MARKOR. Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulleting*, vol. 8, pp. 1-10.

Felton, A. P. (1959): "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, vol. 37, nº4, July-August, pp. 55-62.

Fine, S. H. (1990): *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn and Bacon, Needham Heights.

Gallagher, K. y Weinberg, C. B. (1991): "Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing", *Sloan Mangement Review*, fall, pp. 27-42.
Gerbing, D. W. y Anderson, J. C. (1988): "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, 25, may, pp. 186-192.
Greenley, G.E. (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empírical Evidence From U.K. Companies", *British Journal of Management*, vol 6, pp. 1-13.
Grönroos, C. (1989): "Defining Marketing: A Market Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº1, pp. 52-60.
Hise, R. T. (1965): "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, vol. 29, july, pp. 9-12.
Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, july, pp. 53-70.
Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, november, pp. 467-477.
Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, april, pp. 1-18.
Kotler, P. (1977): "From Sales Obsession to Marketing Effectiviness", *Harvard Business Review*, vol. 56, nº6, november-december, pp. 67-75.
Kotler, P. y Andreasen, A. R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Halll International, 5th ed., New Jersey.
Lamb, C. W. y Crompton, J. L. (1990): "Analysing Marketing Performance", en *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Fine, S. H. (ed.), Allyn and Bacon, Needham Heights.
Lambin, J. J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing,", *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.
Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol 38, nº4, july-august pp. 45-56.
Llonch, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Eada Gestión, Barcelona.
Lovelock, C. H. y Weinberg, C. B. (1984): *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, John Wiley and Sons, New York.
Martín Armario, E. (1993): *Marketing*, editorial Ariel Economía, Barcelona.
McGee, L. W. y Spiro, R. L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, may-june, pp. 40-45.
McGill, M. E. y Wooten, L. W. (1975): "Management in the Third Sector", *Public Administration Review*, vol. 35, september-october, pp. 444-455.
McNamara, C. P. (1972): "The Present Status of Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 36, january, pp. 50-57.
Milliken, F. J. (1987): "Three Types of Perceived Uncertainty about the Enviroment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, 12, pp. 133-143.
Narver, J. C.; Slater, S. F. y Tietje, b. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, october, pp. 20-35.
Pelham, A. M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance*, Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
Rados, D. (1981): *Marketing for Non-profit Organizations*, Auburn House Publishing, Boston.
Rivera, J. (1995): "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy", *Working Paper 95-60 Business Economic*, Serie 09, december, Universidad Carlos III de Madrid.
Santesmases, M. (1992): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, editorial Pirámide, 2º edición, Madrid.
Santos, M. L.; Vázquez, R. e Iglesias, V. (1998): "Market Orientation and Innovation Performance in High Tech Firms", *5TH International Poduct Development Management Conference*. Como, pp. 877-892.
Shapiro, B. P. (1988): "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, nº6, november-december, pp. 119-125.
Slater, S. F. (1996): "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 79-86.
Varela, J. A.; Calvo, A.; Magalhaes, E. y Carvalho, J. M. (1996): "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado". Análisis Empírico de sus Relaciones (1)", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Granada, pp. 115-127.

Varela, J. A.; Río, M. L. y Benito, J. L. (1994): "ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO", *IX CONGRESO NACIONAL Y V CONGRESO HISPANO-FRANCÉS AEDEM*, CACERES, PP. 193- 202.

Vázquez Casielles, R. (1998): "CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: NUEVOS PLANTEAMIENTOS SOBRE LA TEORÍA Y LA INVESTIGACIÓN", *VIII CONGRESO NACIONAL DE LA ASOCIACIÓN CIENTÍFICA DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ACEDE, LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.*

Vázquez, R.; Santos, M. L. y Sanzo, M. J.(1998): *ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MERCADOS INDUSTRIALES: PRODUCTO Y DISTRIBUCIÓN*, CÍVITAS, MADRID.

Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; Solernou, M.; Urgell, J. y Vidal, P. (1998): *LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS,* DEUSTO, BILBAO.

Webster, F. E. (1988): "THE REDISCOVERY OF THE MARKETING CONCEPT", *BUSINESS HORIZONS*, MAY-JUNE, PP. 29-39.