

ORIENTACIÓN AL MERCADO, ORIENTACIÓN ESTRATEGICA Y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING: UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Llonch Andreu, J.

López Belbeze, P.

Universidad Autónoma de Barcelona

RESUMEN

En este trabajo se estudia de forma empírica la relación entre la orientación al mercado y la orientación estratégica y las dimensiones no estructurales de la organización del departamento de marketing. Dichas dimensiones se resumen en el grado de dispersión de las actividades de marketing, el poder del área de marketing y las interacciones entre marketing y el resto de áreas de la empresa. La investigación aborda también el estudio de los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado, Estrategia genérica, Organización de marketing, Resultados

INTRODUCCIÓN

Desde el año 1988 en que el Marketing Science Institute situó al tema de la "orientación al mercado" como una de las prioridades básicas de investigación han ido apareciendo un gran número de trabajos¹, ya sea de carácter conceptual o empírico, que han abordado la cuestión desde perspectivas muy diversas.

Analizando dichos trabajos vemos que ninguno de ellos ha estudiado empíricamente las consecuencias de la orientación al mercado en la organización del marketing de la empresa. Parece extraño que esto haya sido así dado que a la orientación al mercado se la ha considerado como el "núcleo central de la moderna estrategia y gestión de marketing" (Narver y Slater 1990, pp. 20) ó como "la aplicación del concepto de marketing en la empresa" (Kohli y Jaworski 1990, pp. 1). De ahí que resulte relevante plantearse la pregunta: ¿cómo son y cómo funcionan los departamentos de marketing de las empresas más orientadas al mercado?.

Mientras que la relación entre la orientación al mercado y la organización del departamento de marketing ha sido muy poco estudiada, no podemos decir lo mismo de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Con todo, las conclusiones de este segundo tipo de investigaciones no son del todo coincidentes². Lo anterior nos conduce a pensar que es importante plantearnos de nuevo el estudio de dicha relación con el fin de aportar más evidencias al debate sobre este punto.

En resumen, los objetivos de la presente investigación se centran en: (1) estudiar los efectos de la orientación al mercado en la organización de las actividades de marketing, y (2) analizar las consecuencias de dicha orientación en los resultados de la empresa.

ANTECEDENTES

Workman et al. (1998) elaboraron un completo modelo conceptual de relación entre el entorno y las distintas dimensiones de la organización de marketing. Desde el punto de vista del entorno establecen la distinción entre factores del entorno externo y factores del entorno interno. La orientación al mercado se sitúa como un factor del entorno interno. Otro factor del entorno interno que aparece en el modelo es la orientación estratégica. Ello se refiere a la estrategia "genérica" o "tipo", es decir, un modelo o una combinación de modelos que configuran el modo característico en que una empresa acostumbra a competir (Galbraith y Schendel 1983). La orientación estratégica es una dimensión del entorno interno que aparece en varias investigaciones en las que la orientación al mercado interviene como variable relevante (Lado 1995; Morgan y Strong 1998; Narver y Slater 1990). Asimismo la estrategia genérica ha sido considerada también como una variable muy relevante en varios trabajos sobre la organización de las actividades de marketing (McDaniel y Kolari 1987; Walker y Ruekert 1987). Pensamos, por tanto, que resultará interesante para nuestra investigación considerar también el efecto condicionante de la estrategia genérica sobre la organización de las actividades de marketing.

Volviendo a las dimensiones de la organización de marketing Workman et al. (1998) establecen la distinción entre dimensión "estructural" y "no estructural". La dimensión estructural se refiere a la estructura organizativa, es decir, a las relaciones de dependencia y a aspectos de tipo burocrático como el nivel de centralización, de formalización y de estandarización existente en la organización. Por el contrario, las dimensiones no estructurales se refieren al grado de dispersión de las actividades de marketing, al poder del área de marketing y a las relaciones entre marketing y el resto de funciones de la empresa. Las dimensiones no estructurales han centrado la atención de las más recientes investigaciones sobre la organización de las actividades de marketing (Day 1997; Olson, Walker y Ruekert 1995; Workman 1993). Nuestra investigación se circunscribirá también a estudiar solamente las dimensiones no estructurales de la organización de marketing.

Por lo que respecta a la relación entre orientación al mercado y los resultados de la empresa, vamos a estudiar los efectos de dicha orientación a partir de varios criterios de resultados. Por una parte utilizaremos resultados de tipo financiero, puesto que éstos han sido los principales criterios de resultados adoptados en estudios anteriores (Gray et al. 1998; Han et al. 1998; Narver y Slater 1990). Asimismo, y siguiendo la clasificación definida por Venkatraman y Ramanujam (1986) creemos pertinente estudiar también la relación entre la orientación al mercado y los resultados "operativos" y la orientación al mercado y los resultados "en relación a la eficacia en la gestión". En el Figura 1 se puede ver una representación gráfica del modelo que pondremos a prueba.

Figura 1. Modelo de relación entre la orientación al mercado, la estrategia genérica, la organización de las actividades de marketing y los resultados.



HIPÓTESIS

Definimos la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la adopción del concepto de marketing en la empresa (Kohli y Jaworski 1990). Dicha cultura provoca que la empresa se oriente a los clientes y a la competencia y ponga en práctica una coordinación de funciones con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada (Narver y Slater 1990).

Por dispersión de las actividades de marketing entendemos el grado en que dichas actividades se encuentran integradas en el departamento de marketing o dispersas entre marketing y otros departamentos de la empresa. Las investigaciones realizadas sobre este tema llegan a la conclusión de que existen grandes diferencias en el grado de dispersión de las actividades de marketing y que en la mayoría de empresas las actividades de marketing no están integradas en un mismo departamento, sino dispersas entre la organización (Piercy 1986; Tull et al. 1991).

Dado que la orientación al mercado requiere de una diseminación de la información sobre el mercado entre todas las funciones de la empresa y de una respuesta conjunta de toda la organización, creemos, al igual que Workman et al. (1998), que la orientación al mercado debe influir de forma positiva en el grado de dispersión de las actividades de marketing de la empresa, por tanto,

H1: A mayor orientación al mercado, mayor dispersión de las actividades de marketing entre las distintas funciones de la empresa.

En la literatura sobre orientación estratégica destacan especialmente las aportaciones de Miles y Snow (1978) y de Porter (1980). Tanto desde un punto de vista conceptual como de las investigaciones realizadas resulta más fácil encontrar vinculaciones entre alguno de los tipos de estrategia genérica de Porter y la orientación al mercado, que no entre los de Miles y Snow (1978).

Centrándonos en la relación entre orientación estratégica y dispersión de las actividades de marketing, las investigaciones realizadas en este campo han detectado la existencia de estructuras más dispersas (y por tanto mayores niveles de dispersión de las actividades de marke-

ting) en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación que en las que adoptan una estrategia de liderazgo en costes (Burns y Stalker 1961; Miller 1987); y siguiendo también a Workman et al. (1998) consideramos que,

H 2: La dispersión de las actividades de marketing será mayor en empresas que adopten una estrategia de diferenciación que en las que adopten una estrategia de liderazgo en costes.

El poder de un área funcional se define en términos de la influencia relativa ejercida por esta área sobre factores estratégicos de la empresa durante un determinado periodo de tiempo (Hinnings et al 1974; Salancick y Pfeffer 1977). De la investigación de Workman et al. (1998) se desprende que a mayor orientación al mercado menor poder tendrá el área de marketing. Esta propuesta estaría en línea con las afirmaciones en el sentido de que en la empresa orientada al mercado "marketing es todo y todo es marketing" (McKenna 1991), es decir, en la empresa orientada al mercado toda la empresa "hace marketing" por lo que el departamento de marketing es redundante y tenderá a desaparecer como función específica e independiente (Webster, 1992). En este caso no coincidimos con la propuesta de estos autores. El propio Webster rectifica sus anteriores afirmaciones al decir que fue un error cuando él y otros autores sostenían que "el marketing es demasiado importante para dejarlo en manos de la gente de marketing". Si el marketing es responsabilidad de todos al final no será responsabilidad de nadie y la función de marketing acabará atrofiándose, por tanto, en el futuro seguirá haciendo falta gente de marketing que se preocupe de orientar al conjunto de la empresa hacia el mercado (Webster 1997). Así pues, diremos que,

H 3: A mayor orientación al mercado mayor poder tendrá el área de marketing de la empresa.

El poder se ha definido también como el grado de dependencia con respecto a otros; por tanto, los factores que provoquen una variación en este nivel de dependencia provocarán un cambio en la situación de poder (Emerson 1962). Las condiciones básicas o "contingencias estratégicas" que afectan al poder de una unidad de la empresa, a través de modificar la interdependencia entre ésta y el resto de unidades son: (a) la capacidad de la unidad para hacer frente a la incertidumbre, (b) el grado de centralismo de dicha unidad en los flujos de trabajo de la empresa, (c) el grado en que sus actividades pueden ser sustituibles, y (d) el control financiero del que dispone dicha unidad (Hickson et al. 1971; Pfeffer y Salancik 1974). A partir de la hipótesis anterior hemos construido un conjunto de subhipótesis que vinculan a la orientación al mercado con estas contingencias estratégicas que afectan al poder de marketing como unidad de la empresa. Son las siguientes:

H 3a: A mayor orientación al mercado mayor capacidad del área de marketing para hacer frente a la incertidumbre.

H 3b: A mayor orientación al mercado mayor centralismo del área de marketing con respecto a los principales flujos de trabajo de la empresa.

H 3c: A mayor orientación al mercado menor grado de sustitución del área de marketing.

H 3d: A mayor orientación al mercado mayor control del área de marketing sobre cuestiones financieras.

Con respecto a la orientación estratégica sabemos que una estrategia de diferenciación se basa principalmente en la creación de un valor que sea considerado único por el mercado, lo cual implica normalmente la potenciación de las actividades de marketing de la empresa (Dess y Davis 1984; Ruekert, Walker y Roering 1985). De lo anterior se deduce que en las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación el marketing adquiere un papel protagonista, y siguiendo a Workman et al. (1998) diremos que,

H 4: El poder del área de marketing será mayor si la empresa adopta una estrategia de diferenciación que si la empresa adopta una estrategia de liderazgo en costes.

Para el personal de marketing la relación con otros departamentos se justifica en la intención por parte de éste de conseguir tanto sus propios objetivos departamentales como los objetivos generales de la empresa (Ruekert y Walker 1987). El problema reside en que, normalmente, los objetivos de los distintos departamentos son poco coincidentes (Anderson 1982). Por tanto, la interacción entre marketing y el resto de áreas está motivada por la consecución de los objetivos comunes, pero es también una fuente de conflictos.

Como sabemos, la orientación al mercado implica una elevada coordinación de funciones en la empresa (Narver y Slater 1990). En la empresa orientada al mercado todas las áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de los clientes y los distintos departamentos comparten recursos entre sí para conseguir alcanzar ese objetivo. De lo anterior se desprende que,

H 5: A mayor orientación al mercado habrá un menor nivel de conflictos entre marketing y el resto de áreas de la empresa.

El seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes implica principalmente el disponer de productos diseñados para ser fabricados fácilmente, con bajos costes de producción y distribución, lo que presenta el riesgo de un anquilosamiento del producto o del marketing (Porter 1980). Por el contrario, el seguimiento de una estrategia de diferenciación requiere de importantes aptitudes en marketing, de una coordinación entre las funciones de I&D y marketing, y de una estructura organizativa adecuada para estimular y premiar la creatividad (Porter 1980). De lo anterior deducimos que,

H 6: Habrá un menor nivel de conflictos entre marketing y el resto de áreas de la organización en aquellas empresas que adopten una estrategia de diferenciación que en las que adopten una estrategia de liderazgo en costes.

Varias investigaciones empíricas ponen de manifiesto que el nivel de conflictos existente afecta la eficacia de las relaciones entre funciones (Souder 1981; Weinrauch y Anderson 1982), especialmente las relaciones entre marketing y producción (Ruekert y Walker 1987). A medida que los conflictos vayan en aumento es de esperar que se deteriore la percepción de la eficacia de las relaciones entre funciones. Postulamos, por tanto que,

H 7: A mayor orientación al mercado mejor será la percepción de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de áreas de la empresa.

Conectando con la hipótesis 6, diremos también que,

H 8: La percepción de la eficacia de la relación entre marketing y el resto de áreas de la empresa será mejor en las empresas que adopten una estrategia de diferenciación que entre las que adopten una estrategia de liderazgo en costes.

Investigaciones anteriores han puesto de manifiesto la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados financieros (Llonch 1993; Narver y Slater 1990; Pitt, Caruana y Berthon 1996; Ruekert 1992), aunque existen también evidencias en sentido contrario (Narver, Jacobson y Slater 1993). Por nuestra parte sostenemos que,

H 9: A mayor orientación al mercado mayor rentabilidad sobre la inversión.

H 10: A mayor orientación al mercado mayor rentabilidad sobre ventas.

Otras investigaciones anteriores han demostrado la relación entre la orientación al mercado y el crecimiento de las ventas de la empresa (Llonch 1993; Narver, Jacobson y Slater 1993), aunque existen también estudios que no pudieron aportar evidencias de dicha relación (Pelham y Wilson 1996; Varela et al. 1996). Con todo, postulamos que,

H 11: A mayor orientación al mercado mayor ritmo de crecimiento de las ventas de la empresa.

Algunas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la orientación al mercado y el éxito en el lanzamiento de nuevos productos (Greenley 1995; Slater y Narver 1994), por lo que,

H 12: A mayor orientación al mercado mayor número de nuevos productos lanzados al mercado.

Finalmente, desde el punto de vista de la eficacia en la gestión se ha estudiado la relación entre la orientación al mercado y los resultados globales de la empresa, habiéndose hallado evidencias que confirmarían de forma empírica dicha relación (Jaworski y Kohli 1993; Llonch 1993), por tanto,

H 13: A mayor orientación al mercado mejores serán los resultados globales de la empresa.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La muestra utilizada se compone de 156 empresas industriales⁴, de tamaño grande⁵ y procedentes de todo el territorio español. Para acceder a dichas empresas utilizamos la base de datos de Fomento de la Producción. Según dicha base de datos existen en España 729 empresas industriales con una facturación anual en 1997 superior a 10.000 millones de pesetas. La encuesta debía de ser contestada por una sola persona en cada empresa y ésta tenía que ser su máximo ejecutivo puesto que es quien dispone de la mejor perspectiva para tener un conocimiento global de la estrategia de la empresa (Snow y Hrebiniak 1980). El cuestionario se envió junto con una carta de presentación y un sobre de respuesta con franqueo pagado. Tres semanas más tarde se realizó un segundo envío con una carta recordatorio. Previamente el cuestionario fue sometido a un pretest, con entrevista personal, entre una pequeña muestra de directores generales de empresas de la muestra.

Al final recibimos un total de 156 cuestionarios válidos, lo que representa un porcentaje de respuesta del 21,4%. En las Tablas 1 y 2 puede verse una descripción de las características principales de la muestra de empresas utilizada. Un 37,4% de los cuestionarios los contestó el Director General de la empresa, un 6,5% el Gerente, un 14,2% el Consejero Delegado y un 41,9% otros cargos.

Tabla 1. Reparto de la muestra de empresas por sector y tipo de bien ofertado (cifras en %).

	Bienes de Consumo	Bienes Intermedios	Bienes de Equipo	TOTAL
Alimentación – Bebidas	21,8	-	-	21,8
Químico	4,5	13,5	0,6	18,6
Siderometalúrgico	3,2	7,1	5,1	15,4
Textil – Confección	3,8	2,6	-	6,4
Material Eléctrico	1,9	-	5,1	7,1
Farmacéutico	6,4	-	-	6,4
Otros	13,5	6,4	4,5	24,4
TOTAL	55,1	29,5	15,4	100

Tabla 2. Reparto de la muestra de empresas por tamaño de la plantilla y nivel de facturación (cifras en %).

	Menos 300 trabajadores	Entre 300 y 1.000 trabajadores	Más de 1.000 trabajadores	TOTAL
Menos de 15.000 Mill.	7,1	9,6	0,6	17,3
Entre 15.000 y 25.000 Mill.	7,1	30,1	1,9	39,1
Más de 25.000 Mill.	1,9	14,1	26,9	43,6
TOTAL	16,0	53,8	29,5	100

Escalas de medición

La *orientación al mercado* fue evaluada a partir de la escala elaborada por Narver y Slater (1990). Dicha escala ha sido utilizada con resultados positivos en un gran número de investigaciones (Greenley 1995; Han et al. 1998; Llonch 1993).

La *orientación estratégica* se midió con un par de escalas; una para medir el grado de adopción de una estrategia de “diferenciación” y otra para medir el grado de adopción de una estrategia de “liderazgo en costes” (Porter 1980). Dichas escalas ya habían sido utilizados en investigaciones previas (Llonch 1993; Narver y Slater 1990).

La *dispersión de las actividades de marketing* se midió a partir de una escala elaborada expresamente para esta investigación, compuesta de un total de 15 ítems. Para confeccionar los distintos ítems que componen la escala nos basamos principalmente en los trabajos de Varadarajan (1992), Veciana y Llonch (1982) y Webster (1997).

El *poder del área de marketing* se midió con una serie de escalas elaboradas por Starr y Bloom (1994), siguiendo las aportaciones de Hickson et al (1971) y Pfeffer y Salancik (1974).

El nivel de *conflictos entre marketing y el resto de áreas* de la empresa y la *percepción de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de funciones* se evaluaron con unas escalas elaboradas a partir de otras escalas más amplias de Ruckert y Walker (1987), que se inspiran principalmente en las aportaciones de Van de Ven y Ferry (1980).

Los resultados de la empresa se evaluaron mediante una escala tipo Likert de 1 a 5 con 5 ítems (uno para cada criterio de resultados) que pedían al encuestado que comparara los resultados de su empresa durante los tres últimos años con los de sus principales competidores.

En el Anexo 1 pueden verse en detalle los ítems que contienen cada una de las escalas anteriormente señaladas.

RESULTADOS

Las hipótesis 1, 3, 5 y 7 están referidas a la relación existente entre el grado de orientación al mercado y las distintas dimensiones de la organización del departamento de marketing. Para el contraste de dichas hipótesis se han utilizado los coeficientes de correlación y técnicas de regresión que nos permitan determinar el tipo de relación existente y cuantificarla. Las tablas 3 y 4 presentan estos coeficientes de correlación y de regresión.

La hipótesis 1 sugiere que a mayor grado de orientación al mercado tiene lugar una mayor dispersión de las actividades de marketing. En primer lugar y de cara a contrastar esta primera hipótesis, se ha investigado la fiabilidad de la escala "dispersión de las actividades de marketing", DAM. Tal como se anticipó anteriormente, esta escala procede de 15 sub-escalas⁶ cuya fiabilidad o coherencia interna viene garantizada por el valor del coeficiente alpha de Cronbach obtenido igual a 0,8583.

Como puede apreciarse en la tabla 3, existe una relación negativa y significativa entre la orientación al mercado y la dispersión de las actividades de marketing. El valor del coeficiente estimado para la variable 'grado de orientación al mercado' que muestra la tabla 4 nos indica que la dispersión de las actividades de marketing disminuye en 0,218 puntos cuando aumenta un punto el grado de orientación al mercado de una empresa. A pesar de la significatividad de este coeficiente, el ajuste del modelo puede ser considerado muy bajo. En vista de estos resultados, no se puede aceptar la hipótesis de que a mayor grado de orientación al mercado es mayor la dispersión de las actividades de marketing.

La hipótesis 3 hace referencia a la relación entre el grado de orientación al mercado y el poder que ejerce el área de marketing en la empresa. El coeficiente de correlación entre ambas variables nos indica que existe también una fuerte relación, aunque en este caso el signo es positivo entre ambas variables (ver tabla 3). Como puede apreciarse en la tabla 4, el coeficiente estimado de la variable orientación al mercado nos indica ahora la variación sobre el poder del área de marketing. En vista de estos resultados, se puede aceptar la hipótesis que a mayor grado de orientación al mercado es mayor el poder ejercido por el área de marketing de la empresa.

La orientación al mercado, tal y como se desprende de la tabla 3, tiene también importantes correlaciones con otras variables que a su vez están relacionadas con el poder del área de marketing. La tabla 5 muestra los coeficientes de regresión para cada una de estas variables. Se aprecia en dicha tabla que el grado de orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre la capacidad que del área de marketing para hacer frente a la incertidumbre, sobre el papel central que juega el área de marketing dentro de la empresa y sobre el control financiero que dispone el área de marketing, y un efecto negativo sobre el grado en que el área de marketing es sustituable.

Tabla 3: Matriz de correlaciones

	DAM	INCERTI	CENTRAL	SUSTITU	CONTROL	PMK	CONFLIC	EFICACIA	ROI	RDAD	AVTA	NNP	RDOG	ESTDIF	ESTCTE	ORIENT
DAM	1,000	-,393**	-,586**	,002	-,454**	-,577**	,379**	-,385**	-,131	-,169*	-,018	-,131	-,029	-,239**	-,119	-,182*
INCERTI	-,393**	1,000	,612**	-,107	,500**	,507**	-,231**	,323**	,152	,061	,042	,216**	,165*	,562**	,144	,303**
CENTRAL	-,586**	,612**	1,000	-,051	,537**	,685**	-,366**	,407**	,201*	,104	,066	,120	,090	,335**	,187*	,314**
SUSTITU	,002	-,107	-,051	1,000	,105	,025	,356**	-,194*	-,103	-,108	-,150	-,160	-,027	-,060	-,068	-,173*
CONTROL	-,454**	,500**	,537**	,105	1,000	,606**	-,258**	,379**	,077	,026	-,003	,190*	,047	,411**	,167*	,170*
PMK	-,577**	,507**	,685**	,025	,606**	1,000	-,385**	,444**	,155	,143	,024	,168*	,130	,333**	,147	,259**
CONFLIC	,379**	-,231**	-,366**	,356**	-,258**	-,385**	1,000	-,730**	-,209**	-,209**	-,139	-,193*	-,129	-,251**	-,387**	-,504**
EFICACIA	-,385**	,323**	,407**	-,194*	,379**	,444**	-,730**	1,000	,169*	,179*	,123	,238**	,178*	,314**	,419**	,509**
ROI	-,131	,152	,201*	-,103	,077	,155	-,209**	,169*	1,000	,772**	,232**	,102	,663**	,162*	,207**	,333**
RDAD	-,169*	,061	,104	-,108	,026	,143	-,209**	,179*	,772**	1,000	,300**	,117	,680**	,109	,234**	,308**
AVTA	-,018	,042	,066	-,150	-,003	,024	-,139	,123	,232**	,300**	1,000	,290**	,454**	,005	,062	,137
NNP	-,131	,216**	,120	-,160	,190*	,168*	-,193*	,238**	,102	,117	,290**	1,000	,198*	,411**	,034	,071
RDOG	-,029	,165*	,090	-,027	,047	,130	-,129	,178*	,663**	,680**	,454**	,198*	1,000	,175*	,191*	,276**
ESTDIF	-,239**	,562**	,335**	-,060	,411**	,333**	-,251**	,314**	,162*	,109	,005	,411**	,175*	1,000	,194*	,347**
ESTCTE	-,119	,144	,187*	-,068	,167*	,147	-,387**	,419**	,207**	,234**	,062	,034	,191*	,194*	1,000	,481**
ORIENT	-,182*	,303**	,314**	-,173*	,170*	,259**	-,504**	,509**	,333**	,308**	,137	,071	,276**	,347**	,481**	1,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Definición de las Variables:

- DAM = 'dispersión de las actividades de marketing' en escala de 1 a 7
- INCERTI = 'capacidad de hacer frente a la incertidumbre' en escala de 1 a 7
- CENTRAL = 'grado en que el área de marketing desarrolla un papel central en la empresa' en escala de 1 a 7
- SUSTITU = 'nivel de sustitución de las actividades desarrolladas por el área de marketing' en escala de 1 a 7
- CONTROL = 'nivel de control financiero que dispone el área de marketing' en escala de 1 a 7
- PMK = 'poder que ejerce el área de marketing en las actividades empresariales' en escala de 1 a 7
- CONFLIC = 'nivel de conflictos entre marketing y resto de áreas' en escala de 1 a 7
- EFICACIA = 'percepción de la eficacia en la relación entre marketing y resto áreas' en escala de 1 a 7

- ROI = 'rentabilidad sobre la inversión' en escala de 1 a 5
- RDAD = 'rentabilidad sobre las ventas' en escala de 1 a 5
- AVTA = 'porcentaje de aumento de las ventas' en escala de 1 a 5
- NNP = 'número de nuevos productos' en escala de 1 a 5
- RDOG = 'resultados globales de la empresa' en escala de 1 a 5
- ESTDIF = 'adopción de una estrategia de diferenciación' en escala de 1 a 7
- ESTCTE = 'adopción de una estrategia de líder en coste' en escala de 1 a 7
- ORIENT = 'grado de orientación al mercado de la empresa' en escala de 1 a 7

Tabla 4. Efecto del grado de orientación al mercado sobre los aspectos organizacionales.

	DAM		PMK		CONFLIC		EFICACIA	
	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.
Constante	4,528***	0,50	2,753***	0,632	5,906***	0,44	1,328***	0,492
ORIENT	-0,218**	0,09	0,398***	0,120	-0,593***	0,083	0,669***	0,093
R ²	0,033		0,067		0,254		0,259	

*** sig. $p < 0,01$; ** sig. $p < 0,05$

Tabla 5. Descomposición del efecto de la orientación al mercado sobre el poder del área de marketing.

	INCERTI		CENTRAL		SUSTITU		CONTROL	
	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.
Constante	2,681***	0,587	2,508***	0,661	4,099***	0,559	2,764***	0,718
ORIENT	0,428***	0,111	0,501***	0,125	-0,226**	0,106	0,284**	0,136
R ²	0,092		0,098		0,030		0,029	

*** sig. $p < 0,01$; ** sig. $p < 0,05$

Tabla 6: Efectos sobre el poder del área de marketing.

	PMK	
	Coef.	Std.
Constante	0,615	0,417
INCERTI	0,0068	0,085
CENTRAL	0,482***	0,076
SUSTITU	0,0028	0,071
CONTROL	0,307***	0,068
R ²	0,549	

*** sig. $p < 0,01$

La correlación que existe a su vez entre estas variables y el poder de marketing es recogido en la tabla 6. Según se desprende de esta tabla sólo dos de dichas variables, el papel central que juega el área de marketing ('CENTRAL') y el control financiero ('CONTROL'), tienen un efecto significativo sobre el poder que ejerce el área de marketing.

La hipótesis 5 hace referencia a la relación entre orientación al mercado y el nivel de conflictos. En las tablas 3 y 4 se observa que el grado de orientación al mercado tiene un efecto significativo y negativo sobre el nivel de conflictos entre marketing y los distintos departamentos de la empresa, tal y como se ha postulado previamente.

Del mismo modo, se puede aceptar también la hipótesis 7. Los resultados de las tablas 3 y 4 correspondientes a la variable 'EFICACIA' nos indican que el grado de orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo sobre la percepción de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de áreas.

Las hipótesis 2, 4, 6 y 8 postulan el efecto mediador de la estrategia empresarial sobre los distintos aspectos organizacionales que se han venido analizando hasta ahora.

En primer lugar, se ha clasificado la muestra de empresas según el tipo de estrategia competitiva que éstas adoptan. Se distinguen así cuatro categorías: 1) empresas que adoptan una estrategia de diferenciación, 2) empresas que adoptan una estrategia de liderazgo en costes,

3) empresas que adoptan una estrategia mixta, esto es, de diferenciación de producto y de liderazgo en costes, y 4) empresas que no adoptan ni una estrategia de diferenciación ni liderazgo en costes. Se aprecia en la tabla 7 que son muy pocas las empresas que manifiestan estar desarrollando una estrategia competitiva exclusivamente basada en la diferenciación, sólo un 4,5%. Por contra, un 43,6% manifiestan desarrollar una estrategia de liderazgo en costes y un 30,1% una estrategia mixta (combinan actuaciones dirigidas a diferenciar su producto y a ser líder en costes). El resto de empresas, es decir un 21,8%, no se distinguen ni por la adopción de una estrategia de diferenciación ni por la adopción de una estrategia de liderazgo en costes.

Tabla 7. Resultados de la comparación de las medias de los aspectos organizacionales según el tipo de estrategia competitiva.

Tipo de Estrategia	%	ORIENT		DAM		PMK		CONFLIC		EFICACIA	
		Media	Std.	Media	Std.	Media	Std.	media	Std.	media	Std.
Diferenciación	4,5	5,38	0,57	3,41	1,10	5,50	1,04	3,08	1,12	4,64	1,31
Líder en costes	43,6	5,30	0,66	3,46	1,03	4,66	1,23	2,76	0,86	4,90	0,91
Mixta	30,1	5,58	0,74	3,11	0,79	5,28	1,06	2,44	0,85	5,21	0,95
Otras	21,8	4,52	0,78	3,62	0,93	4,39	1,28	3,30	0,85	4,20	1,02
TOTAL	100	5,22	0,80	3,39	0,96	4,83	1,23	2,79	0,91	4,83	1,02
Test F		15,65 ^{***}		2,188 [*]		5,01 ^{***}		6,40 ^{***}		7,06 ^{***}	

*** sig. $p < 0,01$; ** sig. $p < 0,05$; * sig. $p < 0,10$

Tabla 8. Comparación de las medias entre dos tipos de estrategias competitivas.

	ORIENT		DAM		PMK		CONFLIC		EFICACIA	
	Media	Std.	Media	Std.	Media	Std.	media	Std.	Media	Std.
Estrategia diferenciación	5,38	0,57	3,41	1,10	5,50	1,04	3,08	1,12	4,64	1,30
Liderazgo en costes	5,30	0,66	3,46	1,03	4,66	1,23	2,76	0,86	4,90	0,91
Test F	0,223		0,001		0,088		0,817		1,640	
Test t	0,310		-0,134		1,74 [*]		0,901		-0,688	
Estrategia mixta	5,58	0,73	3,11	0,79	5,29	1,06	2,44	0,85	5,21	0,95
Otras estrategias	5,06	0,78	3,51	1,01	4,63	1,25	2,95	0,90	4,67	1,01
Test F	0,171		0,826		1,78		0,981		0,226	
Test t	3,86 ^{***}		-2,43 ^{**}		3,12 ^{***}		-3,24 ^{***}		3,06 ^{***}	

*** sig. $p < 0,01$; ** sig. $p < 0,05$; * sig. $p < 0,10$

La tabla 7 también presenta los valores medios de las distintas variables analizadas y los resultados del test de medias. Según se desprende de esta tabla, el grado de orientación al mercado es claramente distinto según la estrategia competitiva adoptada por la empresa. El test F nos permite rechazar la hipótesis de que las medias son iguales con un nivel de significación inferior al 1%, excepto para la dispersión de las actividades de marketing, en que también se puede rechazar la hipótesis nula pero con un nivel de significación inferior al 10%. Por lo tanto, la dispersión de las actividades de marketing es distinta según la estrategia empresarial que desarrolle la empresa. Asimismo, el poder que ejerce el área de marketing, el nivel de conflictos y la percepción de la eficacia en las relaciones entre marketing y resto de áreas también toman valores distintos según la estrategia competitiva desarrollada por la empresa.

De cara a conocer si las empresas que desarrollan una estrategia básicamente de diferenciación frente aquellas que adoptan una de liderazgo en costes presentan valores medios diferentes se ha realizado una prueba T para dos muestras independientes. Los resultados de estas pruebas se presentan en la parte superior de la tabla 8. Según se desprende de esta tabla, en ningún caso se puede rechazar la hipótesis nula a un nivel de significación del 5%, por tan-

to, los resultados obtenidos nos llevan a aceptar que las medias son iguales. Únicamente para el poder que ejerce el área de marketing, y a un nivel de significación del 10%, se puede decir que dicho poder es distinto según se trate de empresas que adopten una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costes. En concreto, el poder del área de marketing es superior en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación.

Se ha analizado también si las empresas que adoptan simultáneamente una estrategia de diferenciación y de liderazgo en costes (estrategia mixta), presentan diferencias significativas en el grado de orientación al mercado, en la dispersión de las actividades de marketing, en el poder de marketing, el nivel de conflictos y en la percepción de la eficacia de la relación entre marketing y el resto de áreas. Para ello aplicamos de nuevo una prueba T para dos muestras independientes. Los resultados se presentan en la parte inferior de la tabla 8. Según esta tabla, las empresas que adoptan una estrategia mixta presentan unos valores medios de orientación al mercado, de dispersión de las actividades de marketing, de poder de marketing, de conflictos y de eficacia significativamente distintos al del resto de empresas.

Para contrastar las hipótesis de la 9 a la 13 se utiliza la información contenida en la matriz de correlaciones que se presenta en la tabla 3 y los coeficientes de regresión que se presentan en la tabla 9. Según los datos presentados en estas tablas, se observa que el grado de orientación al mercado tiene un efecto positivo y altamente significativo sobre el retorno de la inversión *ROI*. Del mismo modo, el grado de orientación afecta positivamente en la rentabilidad sobre las ventas *RDAD*. Estos resultados nos permiten aceptar las hipótesis 9 y 10.

Tabla 9: Resultados del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales.

	ROI		RDAD		AVTA		NNP		RDOG	
	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.	Coef.	Std.
Constante	1,919*	0,42	1,963*	0,45	2,860*	0,50	3,003***	0,57	2,293***	0,45
ORIENT	0,353	0,08	0,342	0,08	0,163	0,09	0,009	0,10	0,306**	0,08
R ²	0,111		0,095		0,019		0,005		0,076	

*** sig. $p < 0,01$; ** sig. $p < 0,10$

Por el contrario, los resultados obtenidos no nos permiten aceptar la hipótesis 11 que postula que existe una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el porcentaje de aumento de ventas. El coeficiente de correlación y de regresión obtenidos no son significativos. Un resultado similar es el obtenido de cara a contrastar la relación entre la orientación al mercado y el número de nuevos productos lanzados al mercado. Por consiguiente, tampoco se acepta la hipótesis 12.

Y por último, en referencia a la relación que se asume en la hipótesis 13 entre la orientación al mercado y los resultados globales de la empresa, se puede aceptar dicha hipótesis ya que existe una relación positiva entre tales variables con un nivel de significación inferior al 1%.

DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

Vimos anteriormente que no se confirma la hipótesis de que la orientación al mercado propicie una mayor dispersión de las actividades de marketing. Los resultados obtenidos parecen mostrar precisamente lo contrario. Tal como sostenían los pioneros en el estudio de la adopción del marketing en la empresa (Felton 1959; Hise 1965), un requisito básico para que ello se produzca es la integración de todas las actividades de marketing en un mismo departa-

mento. Lo anterior no impide, todo lo contrario, la necesidad de que exista una profunda y permanente coordinación interfuncional para conseguir una verdadera orientación al mercado (Narver y Slater 1990; Shapiro 1988).

Tal como preveíamos, la orientación al mercado influye positivamente en el poder del área de marketing. En la empresa orientada al mercado la función de marketing tiene un papel central en los flujos de trabajo de la organización; no se confirma por tanto el pronóstico de los autores que auguran un debilitamiento de la posición de marketing a medida que toda la empresa se orienta al mercado (Webster 1992).

Por lo que respecta a los efectos de la orientación al mercado en las interacciones entre marketing y el resto de áreas se comprueba también que dichos efectos son altamente positivos para la organización. Por una parte la orientación al mercado propicia un menor nivel de conflictos entre el departamento de marketing y los demás departamentos, y por otra parte genera una mayor eficacia en la relación entre marketing y el resto de áreas.

Cuando analizamos los efectos mediadores de la orientación estratégica en la organización de las actividades de marketing las conclusiones son menos claras. Nos ha resultado difícil discriminar entre empresas que adoptan una estrategia de diferenciación y las que adoptan una estrategia de liderazgo en costes, debido a que ambas estrategias parecen coexistir en un gran número de empresas. Con la información que tenemos sólo nos es posible confirmar, aunque con un bajo nivel de significación, que el área de marketing dispone de mayor poder en las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación que en las que adoptan una estrategia de liderazgo en costes.

Desde el punto de vista de la orientación estratégica concluimos también que las empresas que carecen de estrategia genérica son las más diferentes al resto en orientación al mercado y en las distintas dimensiones de la organización de marketing. Las empresas sin estrategia genérica están menos orientadas al mercado, presentan una mayor dispersión de las actividades de marketing, su área de marketing tiene menor poder, tienen un mayor nivel de conflictos entre marketing y el resto de áreas y la relación entre marketing y las demás áreas de la empresa es percibida como menos eficaz.

Según lo previsto, la orientación al mercado propicia el logro de unos mejores resultados. Lo anterior es cierto especialmente cuando los resultados se miden a partir de la rentabilidad sobre la inversión, la rentabilidad sobre ventas y los resultados globales. La relación con el incremento de las ventas es mucho más débil⁷, mientras que cuando los resultados se miden a partir del número de nuevos productos lanzados al mercado en comparación a la competencia no se obtiene relación. De esto último parece deducirse que la orientación al mercado no influye sobre los aspectos meramente cuantitativos de la innovación de productos (el número de nuevos productos lanzados), aunque otros estudios han puesto de manifiesto que sí influye sobre los aspectos cualitativos de dicha innovación (el éxito en el lanzamiento de nuevos productos)⁸.

De todo lo anterior se concluyen también una serie de implicaciones para la gestión de la empresa. En primer lugar, tanto desde el punto de vista de las consecuencias organizativas como de los efectos en los resultados, parece obvio recomendar a las empresas que se orienten lo más posible al mercado. Tal como vimos, a mayor orientación al mercado menor es el nivel de conflictos entre marketing y el resto de áreas de la empresa y más eficaz es dicha relación.

Asimismo la orientación al mercado fomenta la consecución de unos mejores resultados para la empresa.

Otra implicación del presente trabajo para la empresa es la conveniencia de integrar todas las actividades de marketing en un mismo departamento, aunque sin olvidarse de establecer los mecanismos adecuados de coordinación interfuncional que posibiliten una relaciones fluidas y permanentes entre marketing y el resto de la organización.

Desde el punto de vista de la orientación estratégica la principal implicación pasa por recomendar a las empresas que realicen un esfuerzo continuado por adoptar una estrategia genérica (liderazgo en costes, diferenciación o ambas a la vez), puesto que, tal como vimos, lo peor que pueden hacer es carecer de estrategia genérica.

LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA

Las principales limitaciones de nuestra investigación se centran en el tipo de estudio realizado (transversal y no longitudinal), y en la forma de medición de la orientación al mercado y de los resultados (subjettiva y no objettiva). Otras limitaciones a señalar son la muestra utilizada (compuesta sólo por empresas grandes o muy grandes) y el cargo en la empresa que contesta al cuestionario (en alrededor de un 40% de los casos no fue el máximo ejecutivo, a pesar de que solicitamos a éste la respuesta).

De cara a investigaciones futuras sugerimos repetir la investigación en otras muestras de empresas (pequeñas y medianas) y en otros sectores (servicios, por ejemplo). Sería interesante también estudiar si la mayor integración de las actividades de marketing que parece propiciar la orientación al mercado es compatible con una buena coordinación interfuncional. Por último, nos parece necesario profundizar más en la relación entre la orientación estratégica y la organización de las actividades de marketing para aclarar algunas dudas que nuestra investigación no logra disipar.

NOTAS

- (1) Dichas prioridades de investigación son publicadas por el Marketing Science Institute cada dos años en su boletín denominado "Research Priorities". En este caso nos referimos a la edición correspondiente al periodo 1988-1990.
- (2) Mientras que Llonch (1993), Narver y Slater (1990) o Trespalacios et al. (1997), entre otros, encontraron una relación positiva entre orientación al mercado y resultados, Varela et al. (1996) no hallaron relación, y en el caso de Deshpandé, Farley y Webster (1993), Jaworski y Kohli (1993) o Greenley (1995) se obtuvieron resultados ambivalentes.
- (3) Ver Walker y Ruekert (1987) ó White (1986).
- (4) No consideramos, por tanto, ni empresas de servicios ni meras empresas de distribución, ya que, en este tipo de empresas hay normalmente muchas más ocasiones de contacto entre los empleados y los clientes, lo cual propicia un tipo de organizaciones de marketing distintas de las existentes en empresas industriales (Grönroos 1990; Tull et al. 1991).
- (5) Elegimos empresa grandes para tener mayores garantías de que dispondrían de un departamento de marketing más o menos estructurado. Se sabe que entre las empresas grandes la existencia de un departamento de marketing es más frecuente que entre las medianas o pequeñas (Gallucci y Rivera 1997; Piercy 1986).
- (6) Los 15 ítems que configuran la escala de la dispersión de las actividades de marketing hacen referencia a quién desarrolla las siguientes actividades: investigación de mercados, análisis de las capacidades de la empresa, definición del posicionamiento y de los segmentos de mercado, desarrollo de nuevos productos, nuevos envases y modificación de producto, formulación de la estrategia de precios, diseño y gestión de los canales de distribución y de logística, definición de la táctica del equipo de ventas, elaboración de la argumentación de ventas, diseño de las condiciones de venta y servicio y por último, formulación de la estrategia de publicidad y promoción de ventas (ver Anexo 1).
- (7) Quizás ello se deba a que la muestra se compone sólo de empresas grandes. Habría que investigarlo más a fondo.
- (8) Ver Greenley (1995) ó Slater y Narver (1994).

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, P.F. (1982), *Marketing, strategic planning and the theory of the firm*, Journal of Marketing, vol. 46 (primavera), pp. 15-26.
- BURNS, T. y G.M. STALKER (1961), *The management of innovation*, Oxford University Press, New York.
- DAY, G.S. (1997), *Aligning the organization to the market*, en Reflections on the futures of marketing, D.R. Lehmann y K.E. Jocz, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- DESHPANDÉ, R., J.U. FARLEY y F.E. WEBSTER, Jr. (1993), *Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*, Journal of Marketing, vol. 57 (Enero), pp. 23-27.
- DESS, G.G. y P.S. DAVIS (1984), *Porter's generic strategies as determinants of group membership and organizational performance*, Academy of Management Journal, vol. 27, nº 3, pp. 467-488.
- EMERSON, R.E. (1962), *Power-dependence relations*, American Sociological Review, vol. 27, pp. 31-41.
- FELTON, A.P. (1959), *Making the marketing concept work*, Harvard Business Review, Julio-Agosto, pp. 55-65.
- GALBRAITH, C. y D. SCHENDEL (1983), *An empirical analysis of strategy types*, Strategic Management Journal, vol. 4, pp. 153-173.
- GALLUCCI, C.M. y J. RIVERA (1997), *La implementación del concepto de marketing: un estudio exploratorio en empresas españolas*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 3, nº 1, pp. 25-40.
- GRAY, B., S. MATEAR, C. BOSHOFF y P. MATHESON (1998), *Developing a better measure of market orientation*, European Journal of Marketing, vol. 32, nº 9/10, pp. 884-903.
- GREENLEY, G. (1995), *Forms of market orientation in UK companies*, Journal of Management Studies vol. 2, nº 1 (Enero), pp. 47-66.
- GRÖNROOS, C. (1990), *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington, MA: Lexington Books.
- HAN J.K., N. KIM y R.K. SRIVASTAVA (1998), *Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?*, Journal of Marketing, vol. 62 (Octubre), pp. 30-45.
- HICKSON, D., C.R. HINNIGS, C.A. LEE, R.E. SCHNECK y J.M. PENNIGS (1971), *A strategic contingencies theory of intraorganizational power*, Administrative Science Quarterly, vol. 16, pp. 216-279.
- HININGS, C.R., D.J. HICKSON, J.M. PENNIGS, y R.E. SCHNECK (1974), *Structural conditions of intraorganizational power*, Administrative Science Quarterly, vol. 19, pp. 22-44.
- HISE, R.T. (1965), *Have manufacturing firms adopted the marketing concept?*, Journal of Marketing, vol. 29 (Julio), pp. 9-12.
- JAWORSKI B.J. y A.K. KOHLI (1993), *Market orientation: antecedents and consequences*, Journal of Marketing, vol. 57, nº 3 (Julio), pp. 53-70.
- KOHLI, A. K. y B. JAWORSKI (1990), *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*, Journal of Marketing, vol. 54 (Abril), pp. 1-18.
- LADO, N. (1995), *Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- LLONCH, J. (1993), *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1988), *Research Priorities 1988-1990*, Cambridge, MA.
- McDANIEL, S.W. y J.W. KOLARI (1987), *Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategy types*, Journal of Marketing, vol. 51 (Octubre), pp. 19-30.
- McKENNA, R. (1991), *Marketing is everything*, Harvard Business Review, Enero-Febrero, pp.65-79.
- MILES, R.E. y C.C. SNOW (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill.
- MILLER, D. (1987), *Structural and environmental correlates of business strategy*, Strategic Management Journal, vol. 8, pp. 55-76.
- MORGAN, R.E. y C.A. STRONG (1998), *Market orientation and dimensions of strategic orientation*, European Journal of Marketing, vol. 32, nº 11/12, pp. 1051-1073.
- NARVER, J.C., R. JACOBSON y S.F. SLATER (1993), *Market orientation and business performance: an analysis of panel data*, Marketing Science Institute, working paper nº 93-121, Cambridge, MA.
- NARVER, J.C. y S.F. SLATER (1990), *The effect of a market orientation on business profitability*, Journal of Marketing, vol. 54, nº 4 (Octubre), pp. 20-35.
- OLSON, E.M., O.C. WALKER Jr., y R.W. RUEKERT (1995), *Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness*, Journal of Marketing, vol. 59, (Enero), pp. 48-62.
- PELHAM, A.M. y D.T. WILSON (1996), *A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 24, nº 1, pp. 27-43.
- PFEFFER, J. y G.R. SALANCIK (1974), *Organizational decision making as a political process: the case of a university budget*, Administrative Science Quarterly, vol. 19, pp. 135-151.
- PITT, L., A. CARUANA y P.R. BERTHON (1996), *Market orientation and business performance: some European evidence*, International Marketing Review, vol.13, nº 1, pp. 1-10.
- PORTER, M. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.

- PIERCY, N. (1986), *The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: a study of medium-size companies in the UK*, Journal of Marketing Management, vol. 1, nº 3, pp. 265-289.
- RUEKERT, R.W. (1992), *Developing a market orientation: an organizational strategy perspective*, International Journal of Research in Marketing, vol. 9, pp. 225-245.
- RUEKERT, R.W. y O.C. WALKER (1987), *Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence*, Journal of Marketing, vol. 51 (Enero), pp. 1-19.
- RUEKERT, R.W., O.C. WALKER y J. ROERING (1985), *The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance*, Journal of Marketing, vol. 49 (Winter), pp. 13-25.
- SALANCIK, G.R. y J. PFEFFER (1977), *Who gets power and how they hold on it: A strategic contingency model of power*, Organizational Dynamics, vol. 5 (3), pp. 2-21.
- SHAPIRO, B. P. (1988), *What the hell is market oriented?*, Harvard Business Review, 66 (6), pp. 119-125.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER (1994), *Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*, Journal of Marketing, vol. 58 (Enero), pp. 46-55.
- SNOW, C.C. y L.G. HREBINIAK (1980), *Strategy, distinctive competence, and organizational performance*, Administrative Science Quarterly, vol. 25 (Junio), pp. 317-336.
- SOUDEY, W.E. (1981), *Disharmony between R&D and marketing*, Industrial Marketing Management, vol. 10, pp. 67-73.
- STARR, R.G., Jr. y P.N. BLOOM (1994), *The power relationship of brand managers*, Marketing Letters, vol. 5, nº 3, pp. 211-223.
- TRESPALACIOS, J.A., A.B. DEL RÍO, V. IGLESIAS y M.J. SANZO (1997), *Dimensiones de la orientación al mercado y sus efectos en las empresas del sector agroalimentario*, IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Murcia, Septiembre, pp. 427-443.
- TULL, D.S., B.E. COOLEY, M.R. PHILIPS Jr. Y H.S. WATKINS (1991), *The organization of marketing activities of american manufacturers*, working paper nº 91-126, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- VAN DE VEN, A.H. y D.L. FERRY (1980), *Measuring and assessing organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- VARADARAJAN, P.R. (1992), *Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 20 (Fall), pp. 335-343.
- VARELA, J.A., A. CALVO y L. BENITO (1996), *Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica*, VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, Septiembre, pp. 301-310.
- VECIANA, J.M.^a y J. LLONCH (1982), *El product manager en España: Investigación empírica*, Esic Market, vol. 37 (Enero-Abril), pp. 49-96.
- VENKATRAMAN, N. y V. RAMANUJAM (1986), *A measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*, Academy of Management Review, vol. 11, nº 4, pp. 801-814.
- WALKER, O.C. y R.W. RUEKERT (1987), *Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework*, Journal of Marketing, vol. 51 (Julio), pp. 15-33.
- WEBSTER, F.E., Jr. (1992), *The changing role of marketing in the corporation*, Journal of Marketing, vol. 56 (Octubre), pp. 1-17.
- WEBSTER, F.E., Jr. (1997), *The future role of marketing in the organization*, en *Reflections on the Futures of Marketing*, D.R. Lehmann y K.E. Jocz editores, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 39-66.
- WEINRAUCH, J.D. y R. ANDERSON (1982), *Conflicts between engineering and marketing units*, Industrial Marketing Management, vol. 11 (Octubre), pp. 291-301.
- WHITE, R.E. (1986), *Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation*, Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 217-231.
- WORKMAN, J.P., Jr. (1993), *Marketing's limited role in new product development in one computer system firm*, Journal of Marketing Research, vol. 30 (Noviembre), pp. 405-421.
- WORKMAN, J.P., Jr., C. HOMBURG y K. GRUNER (1998), *Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants*, Journal of Marketing, vol. 62 (Julio), pp. 21-41.

ANEXO 1: ESCALAS DE MEDICIÓN UTILIZADAS

A. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA "ORIENTACIÓN AL MERCADO"

En base al modelo de Narver y Slater (1990) y a la interpretación que del mismo hacen Han, Kim y Srivastava (1998).

ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES

- 1.- Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- 2.- Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes.
- 3.- Para el logro de ventajas competitivas nos basamos fundamentalmente en el conocimiento de las necesidades de los clientes.
- 4.- Nos fijamos regularmente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.
- 5.- Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- 6.- Damos una gran importancia al servicio post-venta.

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

- 7.- Nuestros vendedores intercambian regularmente información sobre las actividades de la competencia.
- 8.- Respondemos de forma rápida a las acciones de la competencia.
- 9.- La alta dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de la competencia.
- 10.- Nos fijamos objetivos de captación de clientes en aquellos mercados en los que disponemos de ventajas competitivas.

COORDINACIÓN DE FUNCIONES

- 11.- Los directivos de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes.
- 12.- La información acerca de nuestros clientes fluye libremente a través de toda la empresa.
- 13.- Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera integrada para satisfacer las necesidades de los clientes.
- 14.- Nuestros directivos saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes.
- 15.- Las distintas divisiones de la empresa comparten recursos entre sí.

B. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA "ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA"

Adaptada de Porter (1980).

ESTRATEGIA GENÉRICA DE DIFERENCIACIÓN

- 1.- Introducimos regularmente nuevos productos en el mercado.
- 2.- Nuestros productos se diferencian claramente de los productos de la competencia.
- 3.- Disponemos de una amplia línea de productos.
- 4.- Utilizamos regularmente la investigación de mercados.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

- 5.- Realizamos un esfuerzo continuado para reducir nuestros costes de producción.
- 6.- Realizamos un esfuerzo permanente para modernizar nuestras instalaciones productivas.
- 7.- Realizamos un esfuerzo continuado para mejorar la productividad de nuestras plantas de fabricación.
- 8.- Realizamos un esfuerzo constante para potenciar aún más nuestra capacidad productiva.

C. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA "DISPERSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING"

Adaptada a partir de Veciana y Llonch (1982) y Webster (1997).

- 1.- La investigación de mercados.
- 2.- El análisis de las capacidades clave de la empresa.
- 3.- La definición del posicionamiento estratégico de la empresa.
- 4.- La determinación de los segmentos de mercado objetivo.
- 5.- El desarrollo de nuevos productos.
- 6.- El diseño de los canales de distribución.
- 7.- La formulación de la estrategia de precios.
- 8.- La gestión de la distribución y de la logística.
- 9.- La definición de la estrategia del equipo de ventas.
- 10.- El diseño de las condiciones de venta y del servicio post-venta.
- 11.- El desarrollo de la estrategia de publicidad.
- 12.- La formulación de la estrategia de promoción de ventas.
- 13.- La modificación de productos.
- 14.- La elaboración del argumentario de ventas.
- 15.- La concepción y la modificación de envases.

D. ESCALA DE MEDICION DEL "PODER DEL AREA DE MARKETING"

Basada en el modelo de Hickson et al. (1971) con la aportación añadida a cargo de Pfeffer y Salancik (1974) (variable "control financiero").

PODER

- 1.- Tiene un gran poder en el seno de la empresa.
- 2.- Dispone de una gran autoridad dentro de la empresa.

HACER FRENTE A INCERTIDUMBRE

- 3.- Ha de hacer frente a un elevado ritmo de cambio continuo.
- 4.- Debe de innovar continuamente para conseguir sus objetivos.
- 5.- Realiza muy pocas tareas de tipo rutinario.
- 6.- Debe de afrontar un elevado nivel de incertidumbre.

CENTRALISMO

- 7.- Tiene asignado un papel central en el logro de la misión de la empresa.
- 8.- Es un área crucial para el desarrollo de los principales flujos de trabajo de la empresa.
- 9.- Tiene asignado un papel esencial en el logro de los objetivos de la empresa.

GRADO DE SUBSTITUCIÓN

- 10.- Realiza muchas funciones que podría llevar a cabo perfectamente un consultor externo o que podrían ser subcontratadas.
- 11.- Muchas de las tareas que lleva a cabo no aportan valor para los clientes.
- 12.- Tiene asignadas muchas responsabilidades que podrían ser asumidas perfectamente por otras áreas de la empresa.

CONTROL FINANCIERO

- 13.- Dispone de un elevado presupuesto para alcanzar sus objetivos.
- 14.- Dispone de una gran autonomía para decidir como gastar su presupuesto.
- 15.- Posee un elevado poder de negociación sobre el volumen final en que quedará fijado su presupuesto.

E. ESCALA DE MEDICION DEL "CONFLICTO INTERDEPARTAMENTAL"

Adaptado de Ruekert, R.W. y O.C. Walker (1987).

- 1.- Todas las áreas de la empresa están plenamente de acuerdo con los objetivos que marca el área de marketing.
- 2.- Todas las áreas de la empresa están plenamente de acuerdo con el trabajo que realiza marketing.
- 3.- Todas las áreas de la empresa están plenamente satisfechas con la relación existente entre ellas y el área de marketing.
- 4.- Durante los últimos seis meses ha habido áreas de la empresa que se han dedicado a obstruir la tarea de marketing.
- 5.- Durante los últimos seis meses se han producido numerosas disputas entre el área de marketing y el resto de áreas de la empresa.

F. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA "PERCEPCIÓN DE LA EFICACIA EN LA RELACIÓN ENTRE MARKETING Y EL RESTO DE FUNCIONES"

Adaptado de Ruekert, R.W. y O.C. Walker (1987).

- 1.- Durante los últimos seis meses todas las áreas de la empresa han llevado a cabo satisfactoriamente todos sus trabajos en relación al área de marketing.
- 2.- Durante los últimos seis meses el área de marketing ha llevado a cabo satisfactoriamente todos sus trabajos en relación al resto de áreas de la empresa.
- 3.- Las relaciones existentes entre el área de marketing y el resto de áreas de la organización son actualmente muy rentables para la empresa.
- 4.- Usted está plenamente satisfecho de la relación existente durante los últimos seis meses entre marketing y el resto de áreas de la empresa.

G. ESCALA DE MEDICIÓN DE LOS "RESULTADOS DE LA EMPRESA"

- 1.- Rentabilidad sobre la inversión (ROI).
- 2.- Rentabilidad sobre ventas (BAI/Venta neta).
- 3.- Porcentaje de aumento de las ventas.
- 4.- Número de nuevos productos lanzados al mercado.
- 5.- Resultados globales de la empresa.