

Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing

Andrés Mazaira Castro • Ana Dopico Parada • Encarnación González Vázquez
Universidad de Vigo

RECIBIDO: 14 de octubre de 2003

ACEPTADO: 11 de abril de 2005

Resumen: *A partir de la elaboración de una propuesta conceptual de las capacidades estratégicas de marketing y del diseño de los instrumentos de medida del grado de desarrollo de las mismas, el presente trabajo concreta un modelo específico capaz de contemplar y contrastar la existencia de una vinculación directa entre el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales y la habilidad que éstas desarrollan para mejorar su competitividad mediante el desarrollo de una serie de capacidades concretas en el ámbito del marketing estratégico: la capacidad para percibir el mercado, para relacionarse con el y para adaptarse a sus cambios.*

El desarrollo de dicho modelo nos permitirá avanzar en el análisis de la capacidad competitiva de las organizaciones y, en definitiva, en los elementos del éxito de las mismas, al tiempo que se profundiza en los efectos de la implantación de una Cultura Orientada al Mercado desde el convencimiento de que las diferentes perspectivas o enfoques empresariales solo podrán mantener su actualidad y vigencia, como elementos centrales de la dirección estratégica de las organizaciones, si se constatan sus efectos positivos en el rendimiento empresarial.

Palabras clave: *Visión organizativa basada en los recursos / Ventajas competitivas / Capacidades estratégicas de marketing / Capacidad de percibir el mercado / Capacidad de adaptación al mercado / Capacidad para relacionarse con el mercado.*

The Vinculation between Firm Market Orientation Degree and the Development of Strategic Marketing Capabilities

Abstract: *Drawing on a conceptual proposal of the strategic marketing capabilities of marketing and the design of the measure instruments of its development degree, this study will develop a conceptual specific model able to contemplate and confirm the existence of a direct linking among firms market orientation level and the skill that they develop to improve its grade of competitiveness by means of the development of a series of concrete capacities in the environment of the strategic marketing: The market sensing capability, to be related with it and to adapt to their changes.*

The development of this model will allow us to advance in the analysis of the competitive capacity of the organizations and, in final, in the elements which determinant business success, since the conviction that the different management perspectives, and Market Orientation specifically, only will be able to maintain their present time and validity, as central elements of the organizations strategy, if its possible to verified their effects on business success.

Key Words: *Resourced based view of the firm / Competitive advantage / Market orientation / Strategic marketing capabilities / Market sensing capability / Market adaptation capability / Market relationship capability.*

INTRODUCCIÓN

El análisis de la capacidad competitiva de las organizaciones, su antecedentes y efectos, se ha convertido en los últimos años en uno de los campos de estudio fundamentales del ámbito de Administración y Dirección de Empresas en general y del marketing en particular. En ese ámbito tan amplio y complejo, el presente artículo busca concretar las vinculaciones existentes, en el ámbito de las organizaciones empresariales, entre el nivel de desarrollo de dicha capacidad y el grado de orientación al mercado de las mismas.

Partimos de una visión empresarial global a partir de la cual se pretende concretar la confluencia de factores, elementos y consideraciones (pertenecientes a los ámbitos de la dirección estratégica de la empresa y del marketing), capa-

ces de conformar un modelo que permita reflejar la incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de recursos y capacidades de marketing estratégicas. Para poder alcanzar este objetivo, y con anterioridad al proceso de validación del modelo, se proponen y contrastan instrumentos de medida específicos capaces de determinar la intensidad de la presencia de las diferentes variables contempladas en aquél.

EL CONSTRUCTO ORIENTACIÓN AL MERCADO: UNA REVISIÓN CRÍTICA DE SU CONCEPTO

Aunque el núcleo central del concepto Orientación al Mercado (OM) se desarrolla en los años 90 a partir de los trabajos encargados por el

Marketing Science Institute a Deshpandé, Kohli y Jaworski y Narver y Slater, sus bases conceptuales se localizan en aquellos trabajos científicos anteriores que subrayaron la conveniencia de que las actuaciones empresariales estén guiadas por una filosofía de marketing y la incidencia positiva de ésta en sus resultados. Entre éstos merecen ser destacados los de Barksdale y Darden (1971); Bell y Emory (1971), McNamara (1972) o Lush, Udell y Laczniak (1976), que coinciden en la consideración de la preocupación por el cliente como núcleo conceptual central de dicha filosofía, opción que posteriormente ha sido incorporada en la totalidad de los modelos propuestos.

La revisión de la literatura científica sobre la Orientación al Mercado revela la existencia de una multiplicidad de visiones o enfoques en su estudio, que se trasladan a las distintas acepciones conceptuales que se han dado a dicho constructo (en la tabla 1 se recogen algunas de ellas). Esta diferencia de posturas se traslada, de forma no siempre coincidente, en los diferentes estudios de recopilación que sintetizan y revisan los trabajos publicados sobre la Orientación al Mercado hasta la fecha (tal y como se observa en la tabla 2 donde se recogen, de manera sintética, algunas de las distintas clasificaciones utilizadas para agrupar las diferentes perspectivas de éste constructo).

Tabla 1.- Principales definiciones de la orientación al mercado

AUTOR	DEFINICIÓN
Kohli y Jaworski, (1990, p. 6)	La Orientación al Mercado consiste en "la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información".
Narver y Slater (1990, p. 20)	La Orientación al Mercado "es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores".
Deshpandé, Farley y Webster (1993, p. 27)	"Definimos la orientación al cliente como un conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo".
Day (1994a, p. 37)	"La orientación al mercado representa la superior habilidad para entender y satisfacer los clientes".
Narver, Slater y Tietje (1998, p. 243)	"Una orientación al mercado consiste en la supeditación a un valor: el compromiso, de la totalidad de los miembros de la organización, con la creación continuada de un mayor valor para el cliente. Basándose en el mismo, el principio central de la orientación al mercado es que todas las personas de la organización entiendan que todos y cada uno de los individuos y departamentos pueden, y deben, contribuir continuamente, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor al cliente".

Tabla 2.- Clasificaciones utilizadas en el estudio de las diferentes perspectivas de la orientación al mercado

Nº PERSPECTIVAS	PERSPECTIVAS	AUTORES
2	Perspectiva Comportamental Perspectiva Cultural	Griffiths y Grover (1998), Avlonitis y Gounaris (1998)
3	Perspectiva Comportamental Perspectiva Cultural Perspectiva Filosófica	Varela y Otros (1996) Meldrum (1997)
	Perspectiva Comportamental Perspectiva Cultural Perspectiva Basada en los Sistemas	Homburg y Becker (1998 y 1999)
	Perspectiva Objetiva o Mecanicista Perspectiva Subjetiva u Orgánica Perspectiva de Sistema Organizativo	Graves y Matsuno (1995)
	Perspectiva Filosófica Como Proceso de Información Como Coordinación Interfuncional. Como Recurso del Aprendizaje	Tuominen y Möller (1996)
5	Perspectiva de la Toma de Decisiones Perspectiva de la Información del Mercado Perspectiva Comportamental Perspectiva Estratégica Perspectiva de Orientación al Consumidor	Lafferty y Hult (2001)

FUENTE: Elaboración propia.

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

- El núcleo central de las definiciones se localiza en el cliente y en la necesidad de mostrar hacia los mismos una especial sensibilidad, de manera tal que la organización debe de actuar siempre buscando aportarles valor.
- Contemplan la Orientación al Mercado como una orientación hacia el exterior de la empresa, es decir, que se dirige desde la propia organización hacia fuera de sus “fronteras”¹.
- Todas sugieren que la Orientación al Mercado incluye algún otro objetivo, además del beneficio, relativo a los consumidores, a las fuerzas que inciden en las necesidades y expectativas de los clientes....
- Reconocen la importancia vital de la información y del conocimiento de la organización.
- Consideran que las actividades de marketing deben de ser coordinadas con otras funciones de la organización.
- Buscan la generación de una respuesta apropiada a cada situación concreta del mercado.

En este sentido, los distintos enfoques mencionados, pueden y deben ser considerados perspectivas interrelacionadas (tal y como confirma el hecho de que, en numerosos casos, las propuestas de los distintos autores se han ido desplazando entre ellos).

En nuestro caso, entendemos la Orientación al Mercado como una cultura empresarial específica que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo². Dicha cultura conformaría un único núcleo conceptual con los comportamientos y recursos y capacidades que de ella se derivan, asumiéndose así que sólo la existencia de una filosofía o cultura empresarial fuertemente asentada y anclada en el conjunto de una organización puede determinar y producir comportamientos consistentes y duraderos de ésta.

Contemplamos pues la presencia implícita, bajo un único paradigma, de tres elementos fuertemente interrelacionados: una *Cultura Organizativa* (caracterizada en la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor), que incide en el desarrollo de una serie de *Capacidades*, que permiten poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que, a su vez, se concretarán en un *Comportamiento orientado hacia el mercado* por parte de la organización.

Pero, ¿cuáles son esas creencias, valores o actitudes que caracterizan la Orientación al Mercado como filosofía o cultura de las organizaciones? La respuesta a esta pregunta concita un alto grado de coincidencia entre los distintos investigadores del marketing que la han abordado:

- “Aquella que pone al cliente en el centro del pensamiento estratégico y operativo de la compañía” (Deshpandé y Webster, 1989, p. 3).
- “... todos los trabajadores están comprometidos en la continua creación de un valor superior para los clientes” (Narver, Slater y Tietje, 1998, p. 243).
- “...las creencias, valores y actitudes dominantes enfatizan en la creación de un valor superior (al de la competencia) para el cliente y la búsqueda constante de nuevas ventajas (competitivas) (Day, 1999, p. 6).

Podemos afirmar pues, que una cultura organizativa orientada al mercado se caracteriza por su:

- *Alcance*: Cultura dominante a lo largo de toda la organización (al menos en lo que hace referencia a las decisiones esenciales).
- *Presunción Básica*: Las actuaciones de la organización deben de tener como núcleo central la creación de un valor superior para el consumidor.
- *Valores*: Énfasis en la innovación; en la integración de los equipos de personas; preocupación por la competitividad, adaptándose a las necesidades de los consumidores; enfocados hacia lo que realmente importa a los clientes; preocupación por el mantenimiento de vínculos relacionales significativos con el consumidor.

- **Herramientas:** Serían la suma de las creaciones/modelos verbales, comportamentales y materiales, tanto del departamento de marketing como de otras funciones empresariales, con incidencia trascendental en el valor ofertado al consumidor. Los propios recursos complejos, capacidades y estrategias que la implantación de esta orientación desarrolla.

A partir de esta concepción de la Orientación al Mercado, y en línea a la propuesta de Narver y Slater, postulamos la existencia de tres grandes componentes dentro del citado constructo :

- **Orientación al Consumidor:** Se enfatiza en la necesidad de generar valor al Consumidor.
- **Análisis de los Competidores u Orientación a la Competencia:** En tanto en cuanto a la empresa sólo le sirve el generar un valor superior al que ofrece su competencia.
- **Coordinación Organizativa (o Coordinación Interfuncional):** Que haría posible la imprescindible implicación de toda la organización en el desarrollo y participación de esas creencias, valores o normas fundamentales.

LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LOS RECURSOS

CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS CONCEPTUALES BÁSICOS

La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos (TVCBR) surge a partir de la necesidad de explicar el significado, las causas y la continuidad de la diferente situación competitiva de las organizaciones empresariales no atribuibles a factores sectoriales (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Para ello, desarrolla un cuerpo doctrinal propio que toma como referencia el estudio de las ventajas competitivas que alcanzan las empresas a partir del desarrollo de activos, recursos y capacidades específicos y su incidencia en los resultados de las mismas.

Su proposición básica es, al menos en principio, sencilla: asumiendo que los esfuerzos de la dirección de las empresas deben de ir encaminados a la consecución de ventajas competitivas

sostenibles, la TVCBR sitúa en la posesión de determinado tipo de recursos (a partir de los cuales las organizaciones desarrollan una serie de capacidades) la clave para alcanzarlas, incrustando así el concepto de ventaja competitiva en el núcleo central del éxito empresarial.

Son muchos los investigadores que han contribuido, en mayor o menor medida y de forma más o menos directa, al desarrollo del concepto *ventaja competitiva*. Aunque pudiéndose observar la presencia de elementos distintivos de la misma en investigaciones anteriores, dicho término aparece especificado como tal por vez primera en los trabajos de Porter, quien lo utiliza sin entrar en una definición formal del mismo. Su aparición conceptual plena se produce en aquellos trabajos en los que empieza a sugerirse la necesidad de aplicar estrategias concretas que ayuden a desarrollar ventajas competitivas en las empresas, entendiendo por éstas el beneficio prolongado que resulta de implantar una estrategia de creación de valor para los consumidores única y que no puede ser introducida simultáneamente por un competidor actual o potencial (Day y Wensley, 1984). De esta forma, las ventajas competitivas se transformarían en ventajas competitivas sostenibles, a través del desarrollo y consecución de habilidades y recursos únicos y superiores a los de la competencia³.

El estudio de las fuentes del desarrollo de ventajas competitivas en el ámbito empresarial nos lleva, pues, al estudio de las características internas que desarrollan éstas, que, a su vez, se concretarían a partir de su consideración como un conjunto de recursos y capacidades. Así, frente a la anterior concepción "porteriana" en la que el sector empresarial constituye el factor determinante del desarrollo de ventajas competitivas, el enfoque de recursos parte de que:

- Cada empresa posee un conjunto de recursos.
- Cada empresa es heterogénea, con recursos diferentes sobre los que sustentar una ventaja competitiva.
- La heterogeneidad indicada se puede mantener a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible.
- La posesión de ventajas competitivas sobre la competencia son el elemento clave del éxito empresarial.

- Los recursos y capacidades de que disponen y desarrollan las organizaciones, marcan sus posibles estrategias a implantar.

De esta forma, el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles se vincula con la existencia de capacidades internas en las organizaciones, construyéndose las estrategias de negocio exitosas a partir de factores internos.

Entre la multiplicidad de acepciones con las que el término recurso aparece en la literatura científica, nos inclinamos por aquellas que lo asocian a cualquier input a disposición de la empresa que ésta controle de forma estable, lo que incluiría dentro del mismo a la casi totalidad de los activos (tangibles o intangibles) empresariales que tengan una vinculación semipermanente con aquella.

A partir de dicha concepción, la capacidad empresarial se entiende como un conjunto de recursos encaminados a realizar una tarea o actividad. Las capacidades de una organización, por tanto, hacen referencia a una agrupación de recursos que operan conjuntamente con el fin de alcanzar el fin deseado. De esta manera, el conjunto de recursos que posee una organización constituye la fuente de sus capacidades y, por tanto, la fuente principal de sus ventajas competitivas (Grant, 1991).

Esta fuerte vinculación entre los términos recurso y capacidad conlleva, en numerosas ocasiones, la existencia de dificultades para determinar con precisión las diferencias existentes entre el carácter unitario de un recurso de su agrupación para conformar capacidades; dificultades que a su vez han originado la realización de estudios que tratan de diferenciar la naturaleza de unos y otras y que concluyen que: mientras los recursos pueden ser tangibles o intangibles, las capacidades son siempre intangibles, y mientras los recursos son comercializables, las capacidades no lo son, aunque estén construidas sobre la base de recursos que sí posean dicha característica (Foss y Erikse, 1995).

Independientemente de la terminología que utilicemos, las organizaciones empresariales desarrollan un elevado número de recursos y, a partir de ellos, un amplio abanico de capacidades diferentes que, siguiendo a Fernández y Suárez, podríamos clasificar en:

- 1) *Capacidades estáticas*: Asociadas a las actividades funcionales de la empresa.
- 2) *Capacidades dinámicas*: Hacen referencia a las habilidades necesarias para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas a aplicar a entornos turbulentos (Teece, Pisano y Shuen, 1997).
- 3) *Capacidades de aprender a aprender*: Aquellas que confieren una habilidad para aprender más rápido que la competencia

En cualquier caso, no todos los recursos y todas las capacidades de que dispone una organización poseen igual trascendencia, solo algunos, que reciben diferente denominación en los distintos trabajos que han abordado su estudio⁴, son capaces de generar ventajas competitivas sostenibles. Dichas capacidades básicas y distintivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1990....) se caracterizarían por: 1) Contribuir, de manera significativa, a la generación de valor al consumidor; 2) Ser superiores a las de la competencia; 3) Poseer un carácter duradero, tácito, complejo y específico; 4) Ser de transferencia limitada; 5) Ser difíciles de imitar y de sustituir; 6) Permitir su adaptación a las variaciones de valor; 7) Ser raras, escasas y con valor.

Podemos concluir pues, que aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito deben de desarrollar una serie de recursos y capacidades básicas, distintivas, propias y trascendentes, que les permitan desarrollar ventajas competitivas que sean valoradas por el consumidor, sostenibles y que resulten determinantes en el resultado empresarial.

LA EXTENSIÓN DE LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LOS RECURSOS AL MARKETING. LAS CAPACIDADES DE MARKETING

A partir de la construcción de su cuerpo doctrinal, la visión de las organizaciones basada en los recursos se ha extendido desde la dirección estratégica a otros ámbitos, siendo su aproximación al marketing una de las primeras en tener lugar. De hecho los objetos de interés y atención de la TVCBR se encuentran muy próximos del objeto de estudio del marketing, siendo numero-

Los autores que han ido adaptando a éste los distintos conceptos clave que conforman aquella. En 1983 Davidson⁵ ya utilizaba el término *activos de marketing de una organización* para referirse a aquellos elementos propios de la empresa, esenciales en dicho campo y normalmente intangibles, que pueden ser utilizados para adquirir ventajas en el mercado.

Ruekert (1994), y posteriormente Srivastava, Shervani y Fahey (1998 y 2000), incluyen en sus trabajos lo que denominan “activos de la organización basados en el mercado”, producidos por la interacción de la empresa con entidades externas y que estarían caracterizados por su naturaleza intangible y, al menos en un primer momento, exterior a la organización. Dentro de dichos activos se podrían diferenciar dos grandes grupos:

- 1) Activos basados en las relaciones con el mercado: Consecuencia de las relaciones entre la firma y los principales agentes del entorno (incluyendo distribuidores, detallistas, consumidores finales, otros colaboradores estratégicos, grupos sociales, e incluso las administraciones públicas).
- 2) Activos basados en los conocimientos del mercado: Constituidos por los conocimientos que la firma posee sobre el mercado y la entidades (competidores, clientes, proveedores, distribuidores...).

Hooley, Saunders y Piercy (1998) también hacen referencia a los activos de marketing de las organizaciones empresariales, afirmando que una aproximación al marketing basada en los activos procura igualar éstos con las necesidades y deseos de sus clientes, y agrupando los posibles activos de marketing de una compañía en cuatro grandes grupos:

- a) *Activos de marketing basados en el consumidor*: nombre y reputación de la compañía, imagen de marca, posición en el mercado, posesión de productos y servicios superiores a la competencia.
- b) *Activos de marketing basados en la distribución*: redes de distribución, control, unicidad, rapidez de respuesta, redes de proveedores.

- c) *Activos de marketing internos*: ventajas en costes, sistema de información y conocimiento del mercado, base de clientes, habilidades tecnológicas, experiencia y dominio del proceso productivo, patentes y copyrights, franquicias y licencias, partners, cultura corporativa.
- d) *Activos de marketing basados en la alianzas*: acceso a mercados, acceso a habilidades de la dirección, acceso a tecnología compartida, exclusividad).

Pero realmente, el elemento central de la traslación de la TVCBR al marketing es el concepto capacidad de marketing, entendiendo por ésta un conjunto de recursos complejos y habilidades, en el campo del marketing, que surgen de la integración de los conocimientos acumulados, valores, normas etc... (en coordinación con otras actividades funcionales relacionadas) que fluyen arriba y abajo en el proceso empresarial (Touminen, Möller y Rajala, 1997). Estamos pues, ante un fenómeno multidimensional, una combinación compleja de: 1) recursos o activos humanos; 2) activos de mercado, y 3) activos organizativos, que abarca tanto el dominio interno del marketing como el externo (Möller y Antilla, 1987).

A partir de dicha consideración de la capacidad empresarial como un complejo conjunto de habilidades y conocimientos, derivados del aprendizaje colectivo, que se desarrollan a través de procesos organizativos y aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos, Day (1994) agrupa las capacidades empresariales en tres grandes grupos:

- 1) *Capacidades de dentro a afuera*: se desarrollan desde el interior de la empresa hacia el exterior y son activadas por las necesidades del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades externas.
- 2) *Capacidades de fuera a adentro*: el propósito de estas capacidades es conectar los procesos interiores con el entorno y permitir a la empresa competir, adelantando a los competidores en la posibilidad de atender a las necesidades del mercado y creando relaciones du-

raderas con los consumidores, distribuidores y los proveedores.

- 3) *Capacidades expandidas*: Aquellas que se necesitan para integrar los otros dos grupos de capacidades.

Por su parte Hooley, Saunders y Piercy (1998), agrupan las capacidades de marketing en:

- 1) *Capacidades de Marketing Estratégicas*: divididas a su vez en:
 - a) *Capacidad de percepción de la realidad del mercado*: hace referencia a la capacidad que posee la empresa para entender lo que está pasando a su alrededor (en lo que se refiere a la demanda, los clientes, la competencia y los factores del macroentorno).
 - b) *Capacidad para seleccionar el segmento objetivo y el posicionamiento*: vinculada con la habilidad para, en primer lugar, identificar las oportunidades de negocio y, posteriormente, determinar los segmentos de mercados más propicios y el posicionamiento a realizar en ellos.
- 2) *Capacidades de Marketing Funcionales*: incluirían:
 - a) *Capacidad para gestionar las relaciones con los clientes*: hace referencia a su habilidad para adquirir, retener, expandir y, si es necesario, abandonar clientes.
 - b) *Capacidad de acceso a los consumidores*: habilidad para emplear los canales de distribución.
 - c) *Capacidad de gestionar los productos actuales de cara a generar valor al consumidor*.
 - d) *Capacidad para desarrollar nuevos productos*.
- 3) *Capacidades de Marketing Operativas*: hacen referencia a la habilidad de implantar acciones de marketing, relativas a precios, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, red de ventas...

Tuominen, Möller y Anttila (1999), tomando como referencia los trabajos de Möller y Anttila y Day, reafirman el carácter multidimensional de

las capacidades de marketing al definir las como aquellos nexos entre los recursos relacionados con el mercado que posee una empresa y los clientes, en el contexto de la estrategia y del proceso empresarial. Por lo tanto, estarían compuestas por conjuntos de recursos relacionados con la habilidad para gestionar/dirigir: 1) los vínculos y relaciones con el cliente y el canal; 2) la percepción del mercado, su segmentación, y el posicionamiento en el mismo; 3) la integración y coordinación de las diferentes funciones; y 4) el desarrollo de los procesos y sistemas de negocio. Encontrándose estos componentes externos (los dos primeros) e internos (los dos segundos) fuertemente interrelacionados. A partir de esa consideración, estos autores, diferencian en el ámbito del marketing las siguientes capacidades:

- 1) Las que surgen a partir de los elementos enfocados hacia el exterior (los dos primeros), en la terminología de Day procesos de fuera-adentro. Entre ellas se encontrarían:
 - a) Las capacidades de: segmentación, de selección del target, de posicionamiento, de gestión de las relaciones tanto con los clientes como con el resto de elementos del canal.
 - b) La capacidad para percibir el mercado, para monitorizar la estructura del sector y analizar el nivel de competencia del mismo y a sus competidores.
- 2) Las que se derivan de los factores internos, se podría diferenciar en:
 - a) Un primer grupo de capacidades, constituido por las que surgen al poner el acento tanto en la consistencia organizativa de la firma como en los procesos de coordinación.
 - b) Un segundo grupo, vinculado con la dirección del proceso de gestión empresarial, en el que se agruparían, entre otras, las habilidades para dirigir el par producto-mercado, las relaciones de los clientes con el portfolio, la determinación de la mezcla de marketing o las comunicaciones integradas de marketing....

Vorhies y Harker (1999, 2000) entienden la capacidad de marketing como un proceso inte-

grador dirigido a aplicar el conocimiento colectivo y las habilidades y los recursos de la firma relacionados con el mercado, a las necesidades de la empresa, con el fin de añadir valor a sus bienes y servicios y permitirle satisfacer las demandas de los clientes. Diferencian así las siguientes capacidades de marketing: 1) capacidad para investigar los mercados; 2) capacidad para desarrollar nuevos productos; 3) capacidades de comunicación; 4) capacidades en la distribución, 5) capacidades en la política y precios; 6) capacidades en la dirección de marketing.

A su vez, autores como Hooley y otros, en diversos trabajos, u Olavarrieta (1997), han evaluado empíricamente la incidencia que tiene el desarrollo de capacidades de marketing específicas en el resultado empresarial, concluyendo que el mismo difiere en función de la capacidad que se desarrolla, de manera que las capacidades de mayor orden, es decir aquellas relacionadas con la cultura de marketing y con los elementos estratégicos, poseen una mayor incidencia que las capacidades operativas.

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FACTOR DETERMINANTE EN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE MARKETING BÁSICAS O ESTRATÉGICAS

Las vinculaciones entre la cultura organizativa que una empresa posee y las capacidades que desarrolla han sido analizadas en la literatura científica desde diferentes posturas, estando aún pendiente de concretarse de manera concluyente tanto la naturaleza de dicha relación como su intensidad.

Algunos autores consideran determinadas capacidades de marketing, a partir de la concepción de ellas como recurso derivado del aprendizaje, condición necesaria y suficiente para el desarrollo de una cultura orientada al mercado en las organizaciones empresariales (Tuominen, Möller y Anttila, 1999). Otros, sin embargo, consideran que es la Orientación al Mercado la que posee naturaleza de recurso (Hooley y otros, 2000; Olavarrieta y Friedmann, 1999; o Hofman 2000) o de competencia (Hunt y Lambe, 2001), y por ello es ésta la que determina las capacida-

des de marketing que las empresas desarrollan (Olavarrieta, 1997). Entre ambas posturas, Day (1999a) sostiene la existencia de una relación simbiótica entre la cultura de las organizaciones (en este caso la Orientación al Mercado) y las capacidades que desarrolla.

Asumiendo esta divergencia entre las diferentes naturalezas planteadas, y teniendo siempre presente el carácter cultural de la Orientación al Mercado y la incidencia de toda cultura empresarial en los comportamientos de éstas (especialmente si nos referimos al ámbito estratégico y observamos las acciones en un periodo temporal suficientemente amplio), nos proponemos determinar la forma en la que se produce la influencia de la Orientación al Mercado sobre las actuaciones de la organización.

A partir de las consideraciones teóricas de la visión de las organizaciones empresariales basada en los recursos, podemos afirmar que la forma de entender la misión y la actividad de la organización lleva implícita una preocupación o sensibilidad especial hacia determinadas actuaciones que, a su vez, se traducen en un proceso interno a través del cual se desarrollan una serie de recursos y habilidades y que marcarán, en todo momento, el potencial abanico de actuaciones que la empresa puede emprender y, en gran medida, sus resultados. De esta forma, el desarrollo de esa serie de recursos y habilidades (que en la terminología de Schein serían los instrumentos y las creaciones organizativas, factores visibles de esa cultura) es el que permite a las organizaciones desarrollar los patrones de conductas deseados que reflejan la implantación efectiva de ese conjunto de valores, normas y creencias que constituyen su propia cultura organizativa.

Todo ello nos lleva a afirmar que, en el caso concreto del desarrollo de una cultura organizativa orientada al mercado, se desenvuelven un conjunto de habilidades que resultan necesarias para dirigir los valores, normas y creencias hacia la entrega efectiva de un valor superior al cliente, quedando pues dicha entrega de valor supeditada a la existencia de dichas capacidades. Como, a su vez, las capacidades que desenvuelve la empresa se encuentran estrechamente ligadas a los propios procesos de la organización, el proceso descrito requeriría que aquellas y éstos se construyan e impulsen simultáneamente, lo que

apoyaría el carácter simbiótico de ambos (de hecho, las capacidades sólo se pueden desarrollar en profundidad a través de su ejercitación).

Teniendo presentes estas consideraciones, entendemos por capacidad estratégica, básica, o distintiva, *un conjunto de recursos, habilidades y conocimientos que poseen determinadas empresas y que les confieren a éstas una mayor aptitud que su competencia, de forma continuada, en ámbitos concretos, lo que les llevará a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se puedan traducir en mejores resultados*. Y, por lo tanto, cuando nos referimos a las Capacidades Estratégicas de Marketing o Capacidades Básicas derivadas de la Orientación al Mercado (CBOM), estamos haciendo referencia a aquellas capacidades específicas cuyo desarrollo deriva de las normas, valores y creencias que caracterizan la Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales y que son claves, tanto para su implantación efectiva como para poder ofertar un mayor valor a sus clientes, de tal manera que, su presencia, distinguiría a aquellas empresas que efectivamente poseen dicha orientación.

Dichas capacidades estarían a su vez concretadas en dos grandes grupos:

- Capacidades relacionadas con el conocimiento.
- Capacidades de relación con el mercado.

CAPACIDADES RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO

La literatura científica en el campo del management ha situado al conocimiento, y con él al aprendizaje organizativo, en uno de los lugares más destacados del debate actual en dicho ámbito. En sintonía con esa trascendencia, la totalidad de los autores que han abordado la Orientación al Mercado conceden un papel fundamental en su desarrollo al conocimiento e información que la empresa posee del mercado en el que compete. Más allá de la existencia de una vinculación finalista, la verdadera trascendencia del aprendizaje organizativo a través del desarrollo de nuevo conocimiento⁶ procede de los efectos que se derivan del mismo, que le convierten en un elemento imprescindible para la consecución de los objetivos organizativos.

Parece previsible, pues, que las empresas con una cultura orientada al mercado, a partir de su

preocupación por la generación de un valor superior al cliente, hayan prestado una mayor atención a la necesidad de desarrollar habilidades que les permitan poseer un mayor número y profundidad de conocimientos (tanto relativos a la realidad de su entorno y a las tendencias previsibles en el mismo, como a la posibilidad de actuar en él convenientemente en cada momento a través de las diferentes funciones empresariales: I+D, Producción....). Lo que las llevaría a desenvolver: 1) una mayor capacidad que sus competidores para percibir el mercado, y 2) una mayor capacidad que sus competidores para adaptarse al mercado.

Capacidad de percepción del mercado

Además, ese proceso de búsqueda permanente de incrementos en el valor generado superior al cliente que caracteriza a las empresas con un mayor grado de orientación al mercado, hace previsible que éstas sean especialmente conscientes de la necesidad de volcarse en el conocimiento de los consumidores, siendo, al mismo tiempo, esa búsqueda pautada del conocimiento del mercado que deriva de la confluencia entre la Orientación al Mercado y el aprendizaje organizativo, la que les permitiría a dichas empresas desarrollar una mayor habilidad para aprender de sus consumidores, competidores y distribuidores, con el fin de conocer la situación actual y percibir las tendencias y variaciones que tienen lugar en los mercados.

Como consecuencia de ese proceso, las empresas fuertemente orientadas al mercado desarrollarán una mayor conciencia de la necesidad del conocimiento para anticipar sus actuaciones tendentes a atraer consumidores, aumentar las relaciones tanto con éstos como con los miembros del canal de distribución, estorbar a los competidores o frustrar sus acciones. De esta forma, la intensificación de ese mecanismo permanente de acción y reacción (mejorado a su vez por la propia experiencia) potenciará que las empresas orientadas al mercado se sientan más obligadas a poner a la puesta en marcha de procesos continuos y fluidos de captación, interpretación y utilización de información más sistemáticos, profundos y anticipadores (Day, 1994), al tiempo que se encuentran cada vez más capacitadas para ello.

Todo ello nos lleva a afirmar que es previsible que aquellas firmas con un mayor grado de Orientación al Mercado desarrollen, apoyándose en su experiencia y recursos, una mayor capacidad para extraer información del mercado y para obtener de ella la mayor utilidad posible, transformándola así en conocimientos eficaces.

De donde concluimos que:

- *H1: Existe relación entre el grado de Orientación al Mercado de las empresas y su capacidad de percepción del mercado, y esa relación es positiva.*

Capacidad de adaptación al mercado

A su vez, este proceso que determina el desarrollo en las empresas orientadas al mercado de habilidades específicas dirigidas a percibir el mercado, va más allá de la búsqueda de una información actualizada y puntual de lo que acontece en un mercado concreto, englobando también la percepción de las tendencias futuras de los mismos. De esta forma, las empresas orientadas al mercado desarrollarían una mayor predisposición y capacitación para la adaptación permanente y continuada a las nuevas situaciones del mercado.

Esta consideración, de fácil enunciación y defensa, adquiere una dimensión mucho más compleja a la hora de abordar la concreción de un instrumento de medida capaz de reflejar el grado en que dicha capacidad de adaptación está presente en las diferentes las organizaciones empresariales, complejidad que deriva tanto de las propias necesidades como del amplio abanico de posibilidades de adaptación existente. Esta diversidad nos obliga a focalizar el análisis de la capacidad de adaptación en aspectos concretos de la misma que, en nuestro caso, concentramos en torno al grado de adaptación de la oferta de productos/servicios de las empresas tanto a las necesidades actuales del mercado como a las nuevas oportunidades que se detectan, quedando así disociada en dos grandes cualidades que no tienen por que tener una presencia conjunta y homogénea en las organizaciones:

- *Capacidad de Innovación.*
- *Capacidad de Imitación.*

Con la primera de ella se hace referencia a la habilidad de la organización para adoptar o implantar nuevos productos, nuevos procesos, nuevas ideas o estrategias para hacer frente a las situaciones cambiantes del mercado (Burns y Stalker, 1961). En cuanto a la capacidad de imitar, ésta es entendida como la habilidad que desarrollan las organizaciones empresariales para adoptar innovaciones que han sido implantadas de manera exitosa por la competencia con anterioridad.

Bajo estas premisas entendemos que las empresas con un mayor grado de Orientación al Mercado, al encontrarse permanentemente inmersas en un proceso de búsqueda de necesidades latentes pendientes de satisfacer y de vigilancia de los esfuerzos de la competencia por satisfacerlas, desarrollan una habilidad especial para anticipar esas necesidades y lanzar nuevos productos o servicios, o introducir modificaciones precisas en sus productos, antes que sus competidores (Olavarrieta y Friedman, 1999).

Podemos afirmar pues que:

- *H2: Existe una relación entre el grado de Orientación al Mercado de las empresas y su capacidad de innovación, y esa relación es positiva.*

Por otro lado, la puesta en marcha de actuaciones tendentes a adaptar la oferta de las organizaciones empresariales a las nuevas necesidades que surgen en los mercados, no siempre exigen ni permiten inmediatez en el desarrollo de nuevas soluciones; en algunos casos este proceso de adaptación puede pasar por la implantación de soluciones adoptadas por otras empresas en mercados diferentes a los que opera la empresa o incluso por utilizar las armas que utilizan los competidores, mejorándolas en la medida de lo posible.

La consideración de la Orientación al Mercado como aquella cultura empresarial que tiene como uno de sus componentes la Orientación a la Competencia (entendiendo dicha orientación como el análisis continuado de las acciones de nuestros competidores en el mercado en general y, especialmente, de las concreciones de su oferta de valor al consumidor y por tanto de sus productos y del éxito de los mismos), permitiría a su vez que las empresas que la desarrollen en ma-

por grado detecten con cierta inmediatez tanto las ventajas competitivas que generan sus competidores como los recursos de donde emanan; de manera que, en caso de que las empresas orientadas al mercado no puedan generar una oferta de mayor valor, dispondrán al menos de mayor capacidad para neutralizarlas a través de su imitación.

Lo que nos lleva a plantear que:

- *H3: Existe una relación entre el grado de Orientación al Mercado de las empresas y su capacidad de imitación del mercado, y esa relación es positiva.*

CAPACIDADES VINCULADAS CON LAS RELACIONES EN EL MERCADO

Pero además de sus efectos en el desarrollo de procesos tendentes a conocer mejor al mercado y adaptarse a su realidad y perspectivas de futuro, el hecho de que la forma e intensidad en que las organizaciones se relacionan con sus competidores, clientes, distribuidores y otro tipo de actores del mercado, determinen en gran medida el valor (tanto real como percibido) adjudicado a la oferta de la empresa, hace que las empresas orientadas al mercado presten una especial atención a las mismas. A su vez, esta preocupación por las relaciones unida al conocimiento de los deseos de los consumidores y de la forma de satisfacerlos, permitiría el establecimiento de relaciones de cooperación estables y duraderas con los clientes permitiendo que el proceso de generación de valor al cliente, elemento central de esta orientación, se intensifique y gane en eficacia. Paralelamente, a través del proceso permanente de construcción de ofertas de mayor valor, las empresas orientadas al mercado estarían capacitándose progresivamente para poseer unos clientes más satisfechos, lo que incidirá positivamente en su capacidad para mantener relaciones duraderas con aquellos que realmente le interesan y en el interés de éstos por mantener dichas relaciones. Finalmente, este mayor grado de satisfacción y relación con los clientes facilitará, a su vez, que las empresas puedan desarrollar y perfeccionar sus capacidades de percepción y relación a través de la colaboración y la recepción de información, aumen-

tando además, sus perspectivas de resultados, dada la mayor rentabilidad de los clientes estables.

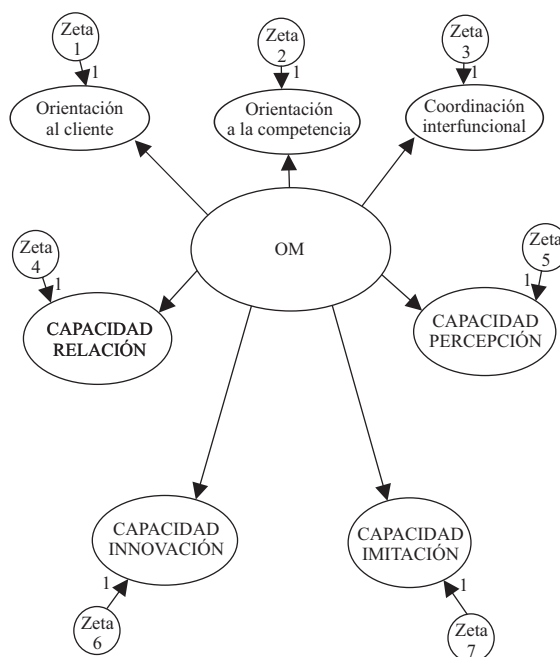
Podemos afirmar por todo ello, que la preocupación de las empresas por generar un mayor valor al consumidor desemboca no sólo en una mayor habilidad para percibir la realidad y los posibles cambios del mercado, sino también en una mayor capacidad de éstas para relacionarse con los clientes. Concluimos de esta forma que el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales, determina en gran medida la capacidad de la empresa para mantener relaciones con sus clientes, constituyéndose así como un antecedente de ésta⁷.

Por todo ello proponemos que:

- *H4: Existe relación entre el grado de Orientación al Mercado de las empresas y la capacidad que desarrollan para relacionarse con sus clientes, y esa relación es positiva.*

De forma que, uniendo las hipótesis enunciadas y teniendo presente la existencia de tres elementos diferenciados en la Orientación al Mercado, el modelo propuesto es el siguiente:

Figura 1.- Diagrama representativo de las relaciones existentes entre la om y las capacidades estratégicas de marketing



Una vez concretadas las vinculaciones existentes entre la cultura organizativa orientada al mercado y las capacidades de marketing estratégicas, cabe plantearse si todos los elementos de aquella influyen por igual en las diferentes capacidades abordadas. Teniendo presente la conceptualización de unos y otras, y a partir de las consideraciones realizadas, parece previsible que exista una intensidad diferente entre ellas, de forma que:

- El grado de Orientación al Cliente de las Empresas incidiría especialmente en el grado de capacidad de percepción y de relación con el mercado que dichas organizaciones desarrollan así como en su capacidad de innovación.
- El grado de orientación a la competencia de las Empresas incidiría especialmente en el desarrollo de las capacidades de percepción e imitación que dichas organizaciones desarrollan.
- El grado de Coordinación funcional de las Empresas incidiría en el desarrollo de las capacidades de percepción, relación, innovación e imitación planteadas.

Consideraciones que recogemos en las hipótesis indicadas en la tabla 3 que vinculan específicamente las relaciones entre los elementos de la Orientación al Mercado y las capacidades estratégicas de marketing.

CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA UTILIZADOS EN EL MODELO PLANTEADO

Una vez llevados a cabo los procesos de clarificación y especificación de las bases conceptuales de las distintas variables incluidas en el modelo propuesto abordamos la concreción de

las mismas en un conjunto de indicadores. Para ello, hemos optado por partir de aquellos utilizados en la literatura científica para medir variables sino iguales muy próximas a las aquí planteadas, procediendo posteriormente a adaptar y complementar el conjunto de items obtenido con la finalidad de poder abordar los requerimientos específicos de este estudio. Las propias características de la técnica estadística que utilizaremos para contrastar las hipótesis y el modelo planteado (análisis factorial confirmatorio), nos han llevado a incluir un alto número de indicadores o variables observables para cada una de las variables latentes contempladas, buscando especialmente abarcar las distintas consideraciones que especifican cada una de las realidades complejas que componen las capacidades estratégicas de marketing propuestas (Day, 2001):

- Orientación: entendida como un conjunto de normas, valores y comportamientos que determinan la orientación de la empresa hacia el desarrollo de cada capacidad.
- Información: o el grado de inputs utilizados para desarrollar el conocimiento preciso para el desarrollo de una capacidad concreta.
- La Configuración de una serie de estructuras, sistemas y procesos a través de los cuales la capacidad se implanta e incrusta en la organización.

Para reflejar las diferentes variables observables optamos por la utilización de una escala Lickert 7 en la que cada indicador es presentado como una sentencia, analizando la claridad y propiedad de las escalas propuestas mediante la realización de dos contrastaciones paralelas, una de ellas en el ámbito académico y la otra en el empresarial. Atendiendo las recomendaciones obtenidas en los pretest realizados en ambos campos, el cuestionario final quedó constituido por los indicadores que se incluyen en el anexo 2.

Tabla 3.- Relaciones existentes entre los diferentes elementos de la orientación al mercado y las capacidades estratégicas de marketing

	CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN	CAPACIDAD DE RELACIÓN	CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	CAPACIDAD DE IMITACIÓN
Orientación al cliente	H5	H6	H7	X
Orientación a la competencia	H8	X	X	H9
Coordinación interfuncional	H10	H11	H12	H13

Por lo que respecta al ámbito de contrastación, optamos por centrar el trabajo de campo en empresas encuadradas en un único sector, buscando así evitar las posibles distorsiones derivadas de la incidencia del factor industria. En concreto, el trabajo de campo se centró en el sector textil en Galicia, definiendo este a partir de las empresas incluidas en la base de datos de ARDAN (que recoge las 10.000 empresas más destacadas en el ámbito Gallego y del Norte de Portugal) en las actividades CNAE 2253, 2259, 2321, 2339, 2341, 2369, 2386, 2399, 5651, 5699.

Una vez eliminados los posibles detallistas que exclusivamente comercializan ropa y aquellas empresas que no comercializaban directamente sus productos, el universo a analizar ascendió a 120 empresas, de las cuales 18 resultados ilocalizables, lo que nos llevó a disponer, finalmente, de una población total útil formada por 102 empresas. La corta dimensión de la misma hizo que optásemos por la aplicación de la encuesta a través de la realización de una entrevista personal, obteniéndose finalmente 60 cuestionarios válidos, siendo la ficha técnica del estudio la que se recoge en la tabla 4.

Tabla 4.- Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas del sector de la confección-textil que comercializan sus productos
Ámbito geográfico	Galicia
Método de recogida de información	Encuesta personal
Censo	102 empresas
Encuestas válidas obtenidas	60 encuestas
Error muestral	8,0%
Nivel de confianza	95%, $Z=1,96$, $p=z=0,5$

A partir de los datos del trabajo de campo realizado, se confirmó la bondad estadística de dichas escalas como paso previo al proceso de contrastación del modelo propuesto, comprobando su fiabilidad, unidimensionalidad y validez mediante la aplicación de técnicas de análisis factorial exploratorio y confirmatorio (utilizando el paquete estadístico SPSS 10.0 y AMOS 4.0 respectivamente). Dicho análisis estadístico, cuyos resultados se recogen en las tablas del anexo 1, nos permitió confirmar la bondad de los instrumentos de medida finalmente propuestos para cada una de las variables.

La propia optimidad del modelo propuesto para la medida del grado de Orientación al Mercado⁸ de las organizaciones empresariales (desarrollado a partir de la cohabitación de las tres subdimensiones con las que se caracterizó aquel constructo), nos lleva considerar la Orientación al Mercado como un constructo unidimensional con tres componentes: Orientación al Consumidor, la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional de la Organización.

CONTRASTACIÓN DE LA INCIDENCIA DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Con el objeto de analizar la incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en las capacidades que éstas desarrollan, planteamos un diagrama de secuencias o path diagram en el que se recogen las relaciones de causalidad propuestas entre la variable independiente (Orientación al Mercado) y las variables endógenas de primer grado propuestas (las diferentes capacidades estratégicas de marketing). Las diferentes variables latentes se encuentran definidas, en ese modelo de partida, por todos los items que conforman las escalas definitivas de cada una de ellas (tomando pues las variables observables a partir de los modelos finales de las mismas tal y como se recogen en el anexo 1: tablas A.1.1, A.1.6, A.1.8, A.1.10 y A.1.11) y configurando un modelo estructural completo inicial a partir de las siguientes premisas: 1) todas las relaciones causales del modelo son las indicadas en el diagrama, y 2) todas las relaciones causales se consideran lineales.

A su vez, con el fin de contrastar la validez discriminante de las diferentes variables endógenas y como paso previo a la estimación estructural y global del modelo propuesto, analizamos las correlaciones existentes entre ellas. Como se deduce de los datos contenidos en la tabla 5, todas las correlaciones son inferiores a 0,9, e incluso a 0,8, lo que confirma que no reflejan información redundante.

Tabla 5.- Correlaciones entre las variables endógenas de primer nivel

	C. PERCEP.	C. INNOV.	C. IMIT.	C. RELAC.
C. PERCEP.	1,000			
C. INNOV.	0,720	1,000		
C. IMIT.	0,207	0,260	1,000	
C. RELAC.	0,762	0,721	0,282	1,000

A partir del modelo completo anteriormente descrito se procedió a realizar progresivas reespecificaciones del mismo, efectuando las reestimaciones pertinentes utilizando el método de máxima verosimilitud y aplicando la técnica del bootstrapping⁹. Finalmente se alcanza un modelo (figura 2) que podemos calificar estadísticamente

como muy adecuado¹⁰ (de acuerdo con el análisis de las medidas de bondad de ajuste del mismo que se recogen en la tabla 6), en el que todas las variable latentes están consistentemente identificables a través de al menos tres variables latentes y cuyos índices se encuentran dentro de los valores recomendados.

A su vez, el análisis del valor del ratio crítico (t-valor) recogido en la tabla 7, confirma las relaciones causales propuestas en las hipótesis H1, H2, H3 y H4, reflejándose la intensidad de éstas, a través de sus cargas estandarizadas (recogidas en los coeficientes de regresión), de donde deducimos la existencia de un relación especialmente significativa entre el grado de Orientación al

Figura 2.- Diagrama final representativo de las relaciones existentes entre la OM y las capacidades estratégicas de marketing

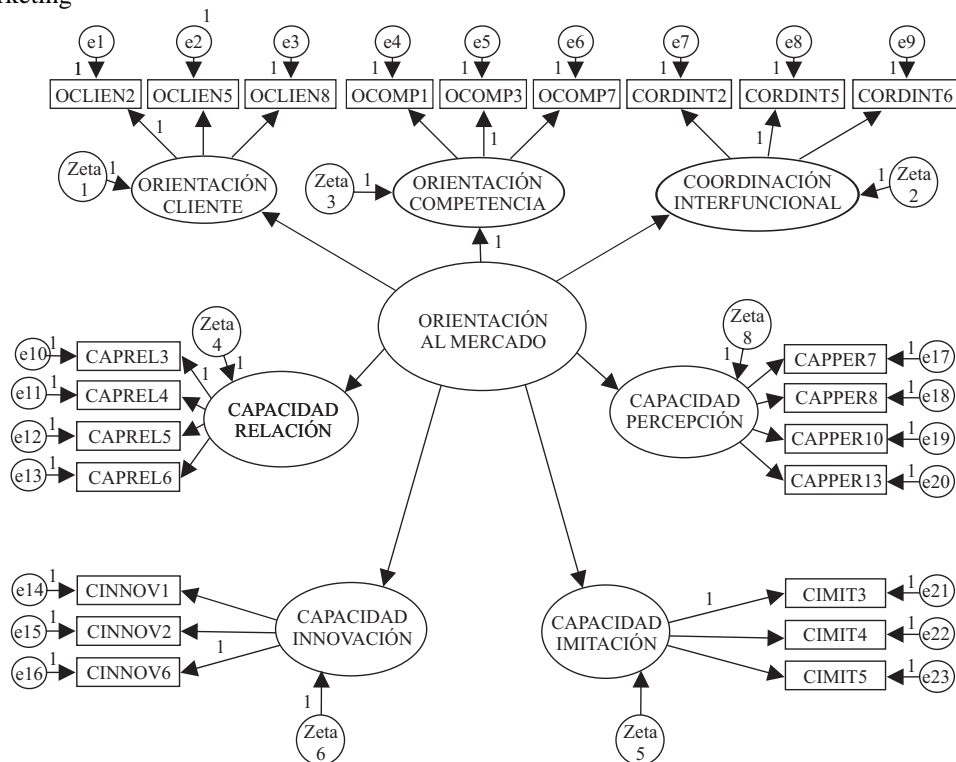


Tabla 6.- Índices de bondad de ajuste modelo representativo de las relaciones entre la orientación al mercado y las capacidades estratégicas de marketing

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	
Nivel de significación (P)	0,059
RMSEA	0,079
GFI	0,907
TLI	0,939
CFI	0,938
Delta 2 IFI	0,941
χ^2 Normalizada ($\chi^2/d.f.$)	1,648

Mercado y las capacidades de percepción, relación e innovación.

Por lo que *aceptamos las hipótesis H1, H2, H3 Y H4*, y con ello confirmamos, a partir de los resultados alcanzados en el AFC, que aquellas empresas más Orientadas al Mercado desarrollan una mayor capacidad para percibir el mercado, para adaptarse al mismo a través del desarrollo de mayores capacidades de innovación e imitación y para relacionarse con sus clientes.

Finalmente, con la finalidad de testar las relaciones existente entre los diferentes elementos contemplados dentro del constructo Orientación al Mercado y las Capacidades de Marketing Estratégicas, procedemos a realizar el análisis de las mismas a través de la aplicación del análisis factorial confirmatorio al modelo recogido en la figura 3.

Tras sucesivas reespecificaciones (que nos llevan a desechar la relación entre la Coordinación Interfuncional y la capacidad de Imitación) alcanzamos un modelo adecuado, con los índices de bondad de ajuste y las relaciones causales que se recogen en la tabla 8, que nos permiten confirmar *las hipótesis H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, no pudiéndose confirmar H13*.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados alcanzados a lo largo de la presente investigación nos permiten deducir la existencia de vinculación entre las culturas organizativas que imperan en las organizaciones empresariales y las habilidades y capacidades que

Tabla 7.- Relaciones causales entre la orientación al mercado y las capacidades estratégicas de marketing

INDICADORES	MODELO ÓPTIMO		HIPÓTESIS
	Coef. regresión	t-value	Planteadas/ Contrastadas
OM →CAP. PERCEPCIÓN	0,811	5,172**	H1 CONTRASTADA
OM →CAP. INNOVACIÓN	0,791	4,928**	H2 CONTRASTADA
OM →CAP. IMITACIÓN	0,464	2,087*	H3 CONTRASTADA
OM →CAP. RELACIÓN	0,823	5,237**	H4 CONTRASTADA

**p < 0.001; *p < 0.05.

Figura 3.- Diagrama inicial representativo de las relaciones existentes entre los elementos de la OM y las capacidades estratégicas de marketing

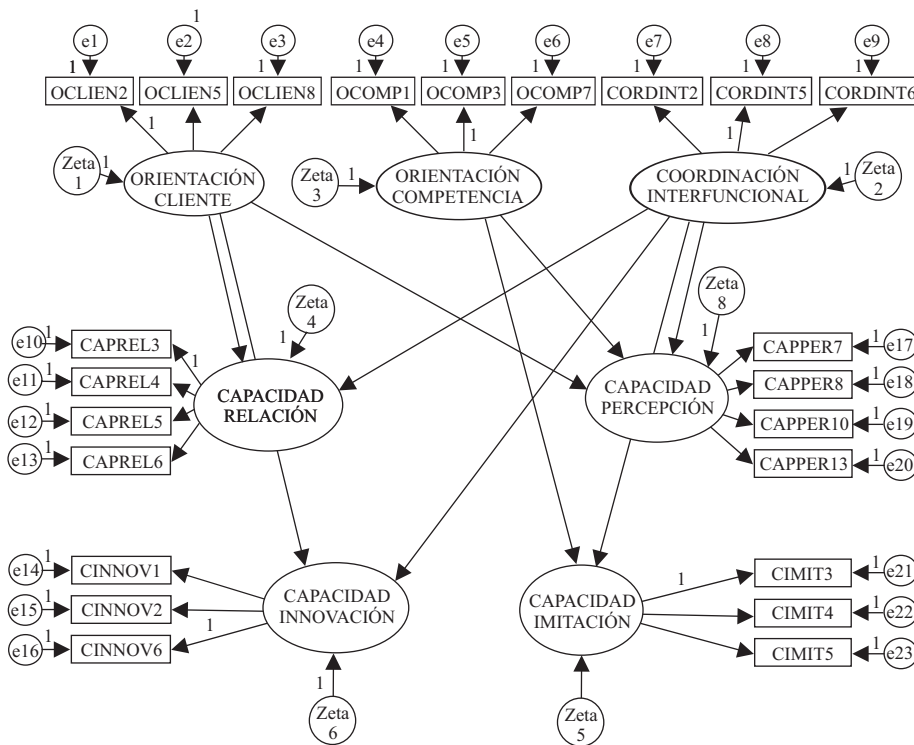


Tabla 8.- Relaciones causales existentes entre los elementos de la OM y las capacidades estratégicas de marketing e índices de bondad de ajuste alcanzados

INDICADORES	MODELO ÓPTIMO		HIPÓTESIS
	Coef. regresión	t-value	Planteadas/ Contrastadas
Orientación al Cliente → Cap. Percepción	0,455	2,573	H5 CONTRASTADA
Orientación al Cliente → Cap. Innovación	0,356	2,178	H6 CONTRASTADA
Orientación al Cliente → Cap. Relación	0,574	3,579	H7 CONTRASTADA
Orientación a la Competencia → Cap. Percepción	0,269	2,036	H8 CONTRASTADA
Orientación a la Competencia → Cap. Imitación	0,358	2,020	H9 CONTRASTADA
Coord. Interfuncional → Cap. Percepción	0,799	4,532	H10 CONTRASTADA
Coord. Interfuncional → Cap. Innovación	0,613	3,182	H11 CONTRASTADA
Coord. Interfuncional → Cap. Relación	0,769	4,521	H12 CONTRASTADA
X ² Normalizada =1,325		P = 0,025	GFI = 0,889
RMSEA = 0,079		CFI = 0,916	TLI = 0,900
DELTA2 IFI = 0,921			

desarrollan. Concretamente, a partir de la consideración de la Orientación al Mercado como una cultura empresarial concreta, hemos contrastado la existencia de una estrecha relación entre el grado en que ésta está presente y las capacidades estratégicas que las empresas poseen.

Desde esta realidad, hemos confirmado que la búsqueda de la entrega de un valor superior al cliente que caracteriza a las empresas orientadas al mercado lleva consigo el desarrollo de una mayor capacidad para percibir el mercado, es decir, una mayor habilidad para saber donde localiza el cliente el valor, en que medida nuestra oferta y la de nuestros competidores se acercan al mismo y cuales son las tendencias de variación previsibles.

Además, el grado de orientación al mercado también resulta determinante para desarrollar capacidades de respuesta y adaptación al mismo (a través de las capacidades de innovación e imitación) y de relacionarse con los clientes. De manera que, tal y como se deduce de los resultados alcanzados, el propio proceso de generación de valor intensifica la medida en la que las organizaciones empresariales son capaces de establecer relaciones de duraderas con los clientes a través de un mayor grado de satisfacción de éstos.

A partir de la construcción, desde una perspectiva de marketing, de un modelo global capaz de integrar la Orientación al Mercado, la Teoría de la Ventaja basada en los Recursos y Capacidades y el Marketing de Relaciones, los resultados alcanzados en el presente estudio nos permiten concluir, teniendo siempre presentes las limitaciones metodológicas y sectoriales, que:

- La Orientación al Mercado posee un carácter unidimensional, lo que no nos impide diferenciar en ella, asumiendo su naturaleza cultural, tres elementos: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional.
- Las empresas de un mismo sector no desarrollan en igual grado todas sus capacidades estratégicas de marketing, viniendo determinado el grado en que éstas son desarrolladas por el grado de orientación al mercado que presentan.
- El nivel de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales determina el grado en que éstas desarrollan su capacidad para percibir el mercado.
- El nivel de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales determina el grado en que éstas desarrollan una capacidad superior para adaptarse a los cambios del mismo, a través de una mayor habilidad para innovar.
- El nivel de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales determina el grado en que éstas desarrollan una capacidad superior para adaptarse a los cambios del mismo, a través de una mayor habilidad para imitar las actuaciones exitosas de sus competidores.
- El nivel de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales determina el grado en que éstas desarrollan una capacidad superior para relacionarse con sus clientes. De esta manera, podemos afirmar que la presencia en las organizaciones empresariales de una cultura organizativa orientada al mercado es un antecedente del Marketing Relacional.

Además, los resultados alcanzados confirman la incidencia desigual de los tres elementos que conforman la cultura organizativa orientada al mercado en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing abordadas, de forma que:

- El grado de Orientación al Cliente de las organizaciones empresariales incide positivamente en el nivel en el que estas desarrollan su capacidad de percepción del mercado, de innovar y de relacionarse con el mercado, siendo especialmente significativa ésta última relación.
- El grado de Orientación a la Competencia de las organizaciones empresariales incide positivamente en el nivel en el que estas desarrollan su capacidad de percepción del mercado, de innovar y de imitar a sus competidores, siendo especialmente significativa ésta última relación.
- El grado de Coordinación Interfuncional de las organizaciones empresariales incide positivamente y en gran medida, en el nivel en el que estas desarrollan su capacidad de percepción del mercado, de relacionarse con sus clientes y de innovar.

Pero, más allá de la pura contrastación estadística de las hipótesis planteadas, el presente trabajo de investigación buscaba dar respuesta a aspectos cruciales para los directivos empresariales ¿Por qué unas empresas, de un sector concreto, desarrollan mayores habilidades competitivas que otras? ¿Por qué unas empresas tiene un mayor éxito, un mejor resultado que otras? Asumiendo que no existe una sola razón y que los caminos del éxito pueden ser muchos, al contrastar que la presencia de una cultura empresarial orientada al mercado incide de manera determinante en el desarrollo de capacidades específicas, destacamos la incidencia de todas ellas en el éxito empresarial. En este sentido, a partir de los resultados de este trabajo, los directivos de las empresas deben de concretar aquellas capacidades donde quieren y pueden generar sus ventajas competitivas sostenibles, teniendo siempre presente que si observan la realidad empresarial en el horizonte del medio y largo plazo se impone el desarrollo de aquellas ya no sólo “originales” en el sector, sino también difíciles de imitar.

Podemos afirmar, por tanto, que las empresas que están en mejor disposición para alcanzar el éxito empresarial son aquellas que, a partir de la implantación en la totalidad de su organización de una cultura orientada al mercado, desarrollan capacidades estratégicas fundamentales que perfeccionan a través de su capacidad de aprendizaje y que, partiendo de su capacidad para percibir la situación y tendencias del mercado y adaptándose a las mismas, desarrollan una habilidad especial para establecer relaciones duraderas con sus clientes. De esta forma, la incidencia decisiva de la cultura orientada al mercado en el desarrollo de capacidades capaces de configurar ventajas competitivas sostenibles, justifica el esfuerzo que deben de realizar las empresas para implantar de manera efectiva unos valores o normas que concentran su atención en el desarrollo de actitudes y proceso tendentes a maximizar el valor que se oferta al consumidor y a situarlo permanentemente por encima del de sus competidores.

ANEXO 1

Tabla A.1.1.- Análisis de la fiabilidad de la escala OM (1)

	Alpha Inicial (.8773)	Alpha Final (.8937)	% Varianza explicada	Ítems eliminados
	Correl. Ítem-Total (Inicial)	Correl. Ítem-Total (Final)	Cargas factoriales	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	.8062	.8798	54.033	<i>OCLIEN3</i>
<i>OCLIEN1</i>	.6992	.7174	.761	<i>OCLIEN6</i>
<i>OCLIEN2</i>	.6166	.6893	.736	
<i>OCLIEN4</i>	.6077	.5929	.638	
<i>OCLIEN5</i>	.6985	.7078	.775	
<i>OCLIEN7</i>	.8240	.7976	.827	
<i>OCLIEN8</i>	.6071	.6524	.720	
<i>OCLIEN9</i>	.6208	.6512	.708	
<i>OCLIEN10</i>	.5213	.5529	.591	
ORIENT. A LA COMPETENC.	.8910	.8910	65.240	Ninguno
<i>OCOMP1</i>	.7223	.7223	.792	
<i>OCOMP2</i>	.7044	.7044	.769	
<i>OCOMP3</i>	.6596	.6596	.702	
<i>OCOMP4</i>	.5781	.5781	.622	
<i>OCOMP5</i>	.7720	.7720	.832	
<i>OCOMP6</i>	.5114	.5114	.614	
<i>OCOMP7</i>	.6380	.6380	.676	
<i>OCOMP8</i>	.7482	.7482	.767	
COORD. INTERFUNC.	.8162	.8356	49.706	<i>CORDINT1</i> ⁸
<i>CORDINT2</i>	.6423	.6594	.749	
<i>CORDINT3</i>	.5326	.5128	.504	
<i>CORDINT4</i>	.6422	.6819	.666	
<i>CORDINT5</i>	.6163	.5826	.704	
<i>CORDINT6</i>	.6976	.7149	.843	
<i>CORDINT7</i>	.5086	.5392	.617	

Tabla A.1.2.- Análisis fiabilidad escala OM (2)

	ORIENT. CLIENTE	ORIENT. COMPETENCIA	COORD. INTERFUNCIONAL
Alpha de Cronbach	.8495	.8670	.8187
Fiabil. compuesta	.9029	.7492	.7546
Varianza extraída	.6773	.5005	.5084

Tabla A.1.3.- Análisis de la validez discriminante de la escala de medida de la OM

CORRELACIÓN ²		VARIANZAS EXTRAÍDAS	
Correlación ² O. Cliente-O. Competencia	.2016	Varianza extraída Ocliente	.6773
Correlación ² O. Cliente-Coord. Interfunc.	.1747	Varianza extraída Ocompetencia	.5005
Correlación ² O. Compet.-Coord. Interfunc.	.1122	Varianza extraída Coord. Interfunc.	.5084

Tabla A.1.4.- Índices de bondad de ajuste del modelo que recoge la escala de medida de la OM

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	MODELO ÓPTIMO
Chi-cuadrado χ^2	38,060
Nivel de significación	.213
RMSEA	0,060
GFI	0,891
TLI	0,963
CFI	0,974
Delta 2 IFI	0,975
χ^2 Normalizada (χ^2 /d.f.)	1,189

Tabla A.1.5.- Análisis de fiabilidad de la escala de medida del grado de desarrollo de la capacidad de percepción del mercado

	Alpha Inicial (.8656)	Alpha Final (.8702)	% Varianza explicada (60,29 %)	Ítems eliminados
	Correl. Ítem-Total (Inicial)	Correl. Ítem-Total (Final)	Cargas factoriales	
CAPPER1	.4197	.4372	.581	CAPPER3
CAPPER2	.4167	.4507	.646	
CAPPER4	.6495	.6401	.688	
CAPPER5	.4801	.5061	.651	
CAPPER6	.3895	.3690	.629	
CAPPER7	.7516	.7560	.800	
CAPPER8	.6967	.6997	.617	
CAPPER9	.3110	.3601	.407	
CAPPER10	.6654	.6494	.647	
CAPPER11	.4145	.3649	.481	
CAPPER12	.5725	.5745	.549	
CAPPER13	.7678	.7703	.794	
CAPPER14	.4965	.5071	.704	
CAPPER15	.4303	.4215	.567	
CAPPER16	.4203	.3996	.367	

Tabla A.1.6.- Coeficientes alcanzados en el modelo óptimo de la escala de medida del grado de desarrollo de la capacidad de percepción del mercado

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas estandarizadas	t-value	R ²
CAPPER7	0,872	P.F	0,810
CAPPER8	0,722	5,890	0,571
CAPPER10	0,681	5,333	0,501
CAPPER12	0,658	4,584	0,407
CAPPER13	0,784	6,618	0,664
CAPPER16	0,744	6,141	0,603

Tabla A.1.7.- Análisis fiabilidad de la escala de medida del grado de desarrollo de la capacidad de relación con el mercado

	Alpha Inicial (.8526)	Alpha Final (.8554)	% Varianza explicada (54,27 %)	Ítems eliminados
	Correl. Ítem-Total (Inicial)	Correl. Ítem-Total (Final)	Cargas factoriales	
CAPREL1	.5799	.5737	.751	CAPREL6 CAPREL7
CAPREL2	.5382	.5227	.658	
CAPREL3	.5315	.5110	.779	
CAPREL4	.5516	.5469	.564	
CAPREL5	.5766	.5630	.621	
CAPREL8	.5394	.5113	.538	
CAPREL9	.4776	.4631	.514	
CAPREL10	.5039	.5177	.454	
CAPREL11	.4156	.4206	.577	
CAPREL12	.4866	.5173	.749	
CAPREL13	.3519	.3528	.480	
CAPREL14	.5824	.6075	.728	
CAPREL15	.6196	.6030	.566	
CAPREL16	.5982	.5963	.706	
CAPREL17	.4710	.4833	.472	

Tabla A.1.8.- Coeficientes alcanzados en el modelo óptimo de la escala de medida del grado de desarrollo de la capacidad de relación con el mercado

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas estandarizadas	t-value	R ²
CAPREL1	0,887	P.F	0,482
CAPREL2	0,860	8,223	0,510
CAPREL3	0,671	5,542	0,580
CAPREL4	0,761	6,702	0,451
CAPREL5	0,714	6,063	0,740
CAPREL16	0,694	5,814	0,787

Tabla A.1.9.- Análisis fiabilidad de las escalas de medida del grado de desarrollo de las capacidad de innovación e imitación

	Alpha Inicial (.8108)	Alpha Final (.8267)	% Varianza explicada	Ítems eliminados
	Correl. Ítem-Total (Inicial)	Correl. Ítem-Total (Final)	Cargas factoriales	
CAPAC. DE INNOVACIÓN	.8327	.8692	54,23	CINNOV7
CINNOV1	.7921	.8023	.939	
CINNOV2	.7337	.7571	.805	
CINNOV3	.5793	.5666	.555	
CINNOV4	.7495	.7652	.833	
CINNOV5	.3887	.3689	.324	
CINNOV6	.7197	.7398	.785	
CAPAC. DE IMITACIÓN	.7700	.7700	52,32	Ninguno
CIMIT1	.4780		.563	
CIMIT2	.6293		.731	
CIMIT3	.6494		.779	
CIMIT4	.4416		.486	
CIMIT5	.5235		.656	

Tabla A.1.10.- Coeficientes alcanzados en el modelo óptimo de de la escala medida del grado de desarrollo de la capacidad de innovación

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas estandarizadas	t-value	R ²
CINNOV1	0,924	4,394	0,853
CINNOV2	0,812	4,144	0,659
CINNOV3	0,605	P.F.	0,408
CINNOV4	0,825	4,177	0,680
CINNOV6	0,786	4,070	0,617

Tabla A.1.11.- Coeficientes alcanzados en el modelo óptimo de la escala de medida del grado de desarrollo de capacidad de imitación

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas estandarizadas	t-value	R ²
CIMIT2	0,688	4,119	0,512
CIMIT3	0,811	P.F.	0,708
CIMIT4	0,552	2,691	0,301
CIMIT5	0,687	4,117	0,513

Tabla A.1.12.- Índices de bondad de ajuste de los modelos finales de las diferentes escalas propuestas para la medida de las capacidades estratégicas de marketing

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	C. PERCEP.	C. RELAC.	C. INNOV.	C. IMIT.
Chi-cuadrado χ^2	11,968	10,371	3,366	0,383
Nivel de significación (P)	0,215	0,321	0,644	0,826
RMSEA	0,080	0,054	0,054	0,011
GFI	0,929	0,944	0,975	0,995
TLI	0,964	0,986	1,000	1,000
CFI	0,979	0,992	1,000	1,000
Delta 2 IFI	0,979	0,992	0,998	0,999
χ^2 Normalizada ($\chi^2/d.f.$)	1,330	1,152	0,673	0,191

ANEXO 2

Instrumento propuesto para la medida del grado de orientación al mercado

ORIENTACION AL CLIENTE	
OCLIEN1	Los objetivos de nuestra empresa están dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.
OCLIEN2	Nuestra empresa se plantea continuamente como podemos incrementar la oferta de valor a los Clientes.
OCLIEN3	Tanto la oferta de productos y servicios, como sus modificaciones deriva de los deseos de los consumidores.
OCLIEN4	Entendemos la "calidad" en términos de satisfacción de nuestros clientes.
OCLIEN5	Los asuntos relacionados con los clientes son prioritarios para la Dirección..
OCLIEN6	En nuestra empresa creemos que es muy importante construir relaciones duraderas con nuestros clientes.
OCLIEN7	Todos los departamentos actúan pensando en como afectarán y serán percibidas sus decisiones por los clientes.
OCLIEN8	Buscamos asentar nuestras ventajas competitivas a partir de nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
OCLIEN9	Entendemos la obtención y procesamiento de la información sobre los clientes (grado de satisfacción, necesidades..) como un proceso sistemático y continuo.
OCLIEN10	Cada departamento de la empresa tiene claro como contribuye al proceso de generar valor al cliente.
ORIENTACION A LA COMPETENCIA	
OCOMP1	Los asuntos relacionados con la competencia son prioritarios para la dirección.
OCOMP2	Nuestros objetivos van encaminados a superar a la competencia.
OCOMP3	Tenemos como norma mantener una relación competitiva, con nuestros competidores, muy intensa.
OCOMP4	Nuestra estructura está construida para responder con agilidad a las actuaciones de la competencia.
OCOMP5	La situación y posibles respuestas de nuestra competencia son aspectos fundamentales a la hora de diseñar nuestras estrategias.
OCOMP6	Utilizamos el concepto calidad en términos comparativos con la de nuestros competidores.
OCOMP7	La obtención y procesamiento de la información sobre la competencia se entiende como un proceso sistemático y continuo.
OCOMP8	Todos los departamentos de la empresa enfocan su trabajo y objetivos hacia la mejora de la oferta de la competencia.

COORDINACION INTERFUNCIONAL	
CORDINT1	En nuestra empresa, como norma, los datos sobre el mercado (consumidores, competencia)... circulan por todos los niveles de la unidad de negocios.
CORDINT2	Existe una gran preocupación por coordinar e integrar las actividades y actuaciones, dirigidas a proporcionar valor al consumidor, realizadas por los distintos departamentos.
CORDINT3	Todos los departamentos de la empresa están involucrados en el análisis del mercado y el diseño de los planes estratégicos de la compañía.
CORDINT4	Todos los departamentos son conscientes de su responsabilidad de obtener información del mercado y de la necesidad de circularla a toda la organización rápidamente.
CORDINT5	Todos los directivos, de los diferentes departamentos, entienden como el conjunto empresa contribuye a generar valor a los clientes y en que se diferencia el valor que nosotros ofertamos del ofertado por los competidores.
CORDINT6	Cada departamento de la empresa tienen claro como el resto contribuye en el proceso de generación de valor al cliente.
CORDINT7	Se comparten recursos (humanos o de otro tipo...), entre distintos departamentos, como elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa.

Instrumento propuesto para la medida de la capacidad de percepción del mercado

CAPPER1	El sistema de información es considerado una pieza básica y fundamental para alcanzar el éxito en nuestra actividad.
CAPPER2	Nuestra empresa trabaja con tecnología punta (intraredes), considerando la obtención de información a tiempo real, o "casi" real, como una prioridad.
CAPPER4	Los directivos en general (además de los de ventas y marketing) contactan regularmente con nuestros clientes.
CAPPER5	Con regularidad se realizan investigaciones de mercado tendentes a descubrir cambios en los deseos de los clientes, la competencia, las tecnologías.....
CAPPER6	Nuestra empresa participa frecuentemente en ferias, desfiles y encuentros profesionales de nuestro sector.
CAPPER7	Utilizamos las relaciones con nuestros clientes, distribuidores y proveedores para obtener información del mercado
CAPPER8	Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes.
CAPPER9	Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado.
CAPPER10	Los empleados son incentivados para obtener información acerca del mercado (clientes, competidores..)y diseminarla a lo largo de la organización.
CAPPER11	Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.
CAPPER12	Participamos habitualmente en redes, agrupaciones, asociaciones o alianzas que tienen como objetivo la obtención de nuevos conocimientos.
CAPPER13	Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución compras...de nuestros clientes.
CAPPER14	Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso...
CAPPER15	Las acciones y reacciones de nuestros competidores son sistemáticamente documentadas y almacenadas en archivos.
CAPPER16	A gran cantidad de información sólo pueden acceder un número restringido de empleados.
CAPPER17	Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, nuestra empresa es habitualmente una de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho.

Instrumento propuesto para la medida de la capacidad de innovación

CINNOV1	Nuestra empresa se sitúa entre las pioneras del sector a la hora de introducir nuevos productos o servicios
CINNOV2	Preferimos movernos en segmentos nuevos y emergentes antes que en aquellos más maduros o estables.
CINNOV3	En caso de detectar una oportunidad del mercado tratamos de aprovecharla inmediatamente.
CINNOV4	Se potencia el desarrollo de nuevos productos dentro de la organización
CINNOV5	Las innovaciones se observan con recelo, evitando asumir riesgos.
CINNOV6	Se penaliza a aquellas personas que implantan novedades, en el caso de que fracasen

Instrumento propuesto para la medida de la capacidad de imitación

CIMIT1	Normalmente no consideramos la posibilidad de tomar como referencia productos de la competencia
CIMIT2	Nuestras acciones de imitación son implantadas en breve plazo, de manera que eliminamos en gran medida el período de ventaja de nuestros competidores..
CIMIT3	Un número muy importante de nuestros éxitos se deben a la introducción de productos inspirados en los de la competencia.
CIMIT4	Observamos detalladamente a empresas líderes para identificar sus prácticas en campos concretos y mejorar en aquellos ámbitos en los que sea necesario.
CIMIT 5	En el Sector se reconoce la habilidad de nuestra empresa para imitar

Instrumento propuesto para la medida de la capacidad de relacionarse con el mercado

CAPREL1	Los clientes son considerados el gran activo a mantener en nuestra empresa.
CAPREL2	Las acciones de nuestra empresa van encaminadas a que tanto nosotros como nuestros clientes consigamos los objetivos que tenemos previstos a largo plazo.
CAPREL3	Medimos de forma constante y sistemática el grado en que satisfacemos las necesidades y deseos de los clientes y lo circulamos entre los departamentos
CAPRELA	Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa especialmente mantener relaciones a largo plazo, diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos.
CAPREL5	Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con nuestros clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo.
CAPREL8	Para nuestra empresa es fundamental ganarse la confianza de nuestros Clientes.
CAPREL9	Mantenemos los compromisos que contraemos con nuestros clientes
CAPREL10	Evitamos generar falsas expectativas a los clientes.
CAPREL11	Colaboramos estrecha e intensamente con nuestros clientes.
CAPREL12	Tenemos establecido un instrumento de control del grado de fidelidad de nuestros clientes.
CAPREL13	El Contacto Post-venta es una parte importante de nuestra estrategia
CAPREL14	Nuestra empresa realiza inversiones específicas tendentes a potenciar nuestras relaciones con los clientes
CAPREL15	Nos comunicamos habitualmente con nuestros clientes de una manera sistemática y habitual.
CAPREL16	Utilizamos nuestra base de datos de clientes en nuestra estrategia de comunicación empresarial.
CAPREL17	Las quejas de los clientes llegan a la los más altos responsables (de la tienda, del departamento, de la dirección...).
CAPREL18	Cuándo detectamos que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos /servicios tomamos las acciones correctoras inmediatamente.
CAPREL19	En caso de que detectemos que alguno nuestros productos/ servicios puede deteriorar la imagen de nuestra empresa, lo retiramos.

NOTAS

1. Aunque el carácter de orientación hacia el exterior de la OM se encuentra generalmente aceptado, diversos trabajos científicos, entre los que destacan los de Lings (1999 y 2000), se han referido a la existencia de una orientación al mercado interna (con una especial atención a los aspectos relacionados con los empleados) como antecedente de

dicha OM externa. Este aspecto ya se sugería en los trabajos de Piercy y Morgan (1990 y 1991) sobre el marketing interno, o, como destaca Blesa (2000), en el de Hunt y Morgan (1995).

- Entendiendo, en este contexto, la cultura de una organización o empresa como un conjunto de normas, valores, actitudes y creencias que determinan la forma en que la organización ve la realidad y califican los comportamientos de apropiados o inapropiados, marcando, por lo tanto, de manera substancial y decisiva, la forma en que dicha organización actúa en su entorno (aspecto contrastado empíricamente, entre otros, por Avlonitis y Gounaris en 1997; o, en el caso español por Alvarez, Santos y Vázquez (2001)
- Surge así la diferenciación como factor previo a la posesión de una ventaja competitiva sostenible, de manera que ésta sólo es posible si los consumidores perciben alguna diferencia entre los productos que ofrece una empresa de aquellos que ofrecen sus competidores, debiendo derivarse esta diferencia de la posesión de determinadas capacidades, desarrolladas a partir de sus recursos, que dicha empresa posee y de las que sus competidores no disponen (Coyne, 1986).
- Mientras algunos autores hablan de activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), otros utilizan el término factores estratégicos (Barney, 1991) y otros optan por recursos críticos (Wernwrfelt). Por lo que respecta al ámbito de las capacidades Teece, Pisano y Shuen (1997) defienden el término “capacidades dinámicas”, Day utiliza el término “capacidades distintivas”, mientras Hamel y Prahalad (1995) hablan de “competencias básicas”.
- Cita en Hooley, Saunders y Piercy (1998).
- En este sentido, conviene recordar que los conocimientos que las organizaciones empresariales generan pueden clasificarse en dos grandes grupos: explícitos o tácitos, siendo especialmente trascendente el desarrollo de los encuadrados en ésta última tipología (caracterizados por ser adquiridos a través de la propia experiencia, por ser sumamente difíciles de articular, formular y comunicar y, por tanto, difíciles de transmitir e imitar, cualidades todas ellas que les confieren la naturaleza de potenciales generadores de ventajas competitivas).
- Esta propuesta coincide, entre otras, con las realizadas Day (1999a), Min y Mentzer (2000) y Santos, Sanzo, Vázquez y Alvarez (2000), en trabajos que mayoritariamente presentan el desarrollo teórico de dichas vinculaciones, o realizan su contrastación empírica, en mercados industriales.

- Frente a ellos el trabajo de investigación que presentamos centrará su trabajo empírico en un sector que contempla tanto relaciones B2B como B2C.
8. Su fiabilidad se deduce de los datos de las tablas A.1.1 y A.1.2, su unidimensionalidad del ajuste óptimo del modelo de segundo nivel. A su vez la contrastación de su validez convergente se constata tanto a partir de la calidad del ajuste del modelo derivado de la escala a testar, se observa en la Tabla A.1.4, como de la existencia de coeficientes estandarizados significativos, es decir superiores a 0.5 (Hildebrandt, 1987) entre las variables observables (los ítems) y la variable latente sustancial. Por último su validez discriminante se constata en la tabla A.1.3.
 9. En los diferentes procesos del AFC realizado, y con el fin de solventar los problemas derivados de la ausencia de normalidad, hemos optado, entre las actuaciones posibles (Satorra 1990, West, Finch y Curran, 1995; Batista y Coenders, 1999), por la aplicación de la técnica del bootstrap.
 10. Además de los datos indicados, el programa no propone modificación alguna, situándose las cargas estandarizadas entre variables latentes y las observables, en el peor de los casos, por encima del 0,6 las fiabilidades individuales por encima del 0.5.
- ## BIBLIOGRAFÍA
- ÁLVAREZ, L. (2000): *Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas, aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*. (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo.
- ÁLVAREZ, L.; SANTOS, M.; VÁZQUEZ, R. (2001): *El concepto orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. (Documentos de Trabajo). Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Empresariales. (En <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>).
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K. (1980): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S.; OLSON, E.M. (2001): "Dual Core Market Orientation and Radical Product Innovation: A Conceptual Model and Empirical Test", *Proceedings 30 Th. EMAC Conference*. Bergen. (En <http://euro.nhh.no/emac/conference.htm>).
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 93-103.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance: A Comparative Study of Industrial vs. Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, pp. 385-402.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1999): "Marketing Orientation and its Determinants: an Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 11-12, pp. 1003-1037.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P.; PAPAVALIOU, N.K. (1999): "What Does Marketing Orientation Mean in Practice? Some Empirical Evidence", en L. Hildebrandt, D. Annacker y D. Klapper: *Marketing and Competition in The Information Age. 28 Th EMAC Conference Proceedings*. Berlín.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. (1999a): "Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and extending Models of Organizational Performance", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, pp. 295-308.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. (1999b): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation and Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 4, pp. 411-427.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARROSO, C.; MARTIN, E. (1999): *Marketing relacional*. Madrid: ESIC.
- BECKER, J.; HOMBURG, CH. (1999): "Market-Oriented Management: A Systems-based Perspective", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 17-41.
- BIGNÉ, E.; BLESÁ, A. (2001): "La orientación al mercado como antecedente de la cooperación en las relaciones diádicas en un sector industrial", *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 425-440. Málaga.
- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; CALLARISA, L.J. (1998): "El concepto valor y el marketing relacional", en A. Aguirre: *La creación de valor en un mercado global. Actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés AEDEM*, pp. 43-51. La Rioja.
- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. (2001): "Orientación al mercado y resultados empresariales. Un estudio de la Influencia de los objetivos y de las estrategias en la industria del mueble", *La nueva economía. Actas de XI Congreso ACEDE*. Zaragoza. (En <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/MK-Bigne2.PDF>).
- BIGNÉ, E.; VILA-LÓPEZ, N.; KÜSTER-BOLUDA (2000): "Competitive Positioning and Market Orientation:

- Two Interrelated constructs”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 3, núm. 4, pp. 190-198.
- BOGNER, W.C.; THOMAS, H. (1994): “Core Competence and Competitive Advantage. A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry”, en G. Hamel y A. Heene [ed.]: *Competence Based Competition*, pp. 111-147. New York: John Wiley & Sons.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- BOLLEN, K.A.; LONG, J.S. [ed.] (1993): *Testing Structural Equation Models*. London: Sage.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CHURCHILL JR., G.A. (1979): “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, vol. XVI, núm.1, pp. 64-73.
- CHURCHILL JR., G.A. (2001): *Basic Marketing Research*. 4ª ed. Fort Worth: The Dryden Press.
- COLGATE, M.R.; DANAHER, P.J. (2000): “Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm.3, pp. 375-387.
- COLLINS, D.J.; MONTGOMERY, C. (1995): “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, en M.H. Zack [ed.]: *Knowledge and Strategy*, pp. 25-41. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- CONRAD, G.A. (1999): “Market Orientation and the Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, pp. 229-236.
- COYNE, J.C. (1986): “Sustainable Competitive Advantage: What It is, and What It isn’t”, *Business Horizons*, vol. 29, núm.1, pp. 11-19.
- DESPANDÉ, R. (1999): *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Sage.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. (1996): *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales*. (MSI Report núm. 96-125). Cambridge: Marketing Science Institute.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. (1998a): “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 213-232.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. (1998b): “The Market Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness”, *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 237-239.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER JR., F.E. (1993): “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, vol. 57, núm.1, pp. 23-27.
- DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. (1993): “Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence of Kohli and Jaworski’s Framework”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, pp. 93-121.
- DÍAZ, A.; VÁZQUEZ, R.; DEL RÍO, A.B. (2000): *Nuevos planteamientos de marketing: la gestión de las relaciones*. (Documentos de Trabajo). Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. (En <http://www.uniovi.es/econo/doc-trabajo/index.htm>).
- DAY, G.S. (1990): *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
- DAY, G.S. (1994): “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, vol. 58, (October), pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1999a): *The Market Driven Organization, Understanding. Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York: The Free Press.
- DAY, G.S. (1999b): “Creating a Market-Driven Organization”, *Sloan Management Review*, (Fall), pp. 11-22.
- DAY, G.S. (1999c): “Misconceptions about Market Orientation”, *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 5-16.
- DAY, G.S. (2000): “Managing Marketing Relationships”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 1, pp. 24-30
- DAY, G.S. (2001): *Capabilities for Forging Customer Relationships*. (En http://hops.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/CAPABILITIES_FOR_FORGING_CUSTOMER_RELATIONS2.pdf).
- DAY, G.S.; NEDUNGADI, P. (1994): “Managerial Representations of Competitive Positioning”, *Journal of Marketing*, vol. 58, (April), pp. 31-44.
- DAY, G.S.; WENSLEY, R. (1983): “Marketing Theory with a Strategic Orientation”, *Journal of Marketing*, vol. 47, (Fall), pp. 79-89.
- DAY, G.S.; WENSLEY, R. (1988): “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, vol. 52, (April), pp. 1-20.
- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2000): “Orientación al mercado: análisis y revisión de las investigaciones realizadas”, *Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento de la empresa. Actas XIV Congreso Nacional AEDEM*, pp. 65-75. Jaén.
- FAHY, J.; HOOLEY, G.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K. (2000) “The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe”, *Journal of In-*

- ternational Business Studies*, vol. 31, núm. 1, pp. 63-81.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa dese una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 73-92.
- FOSS, N.J.; ERIKSEN, B. (1995): "Competitive Advantage and Industry Capabilities", en C. Montgomery [ed.]: *Resource-based and Evolutionary Theories of The firm: Toward a Synthesis*, pp. 43-69- Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- FOSS, N.J.; KNUDSEN, C.; MONTGOMERY, C.A. (1995): "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", en C.A. Montgomery [ed.]: *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, pp. 1-19. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- FOSTER, B.D.; CADOGAN, J.W. (2000): "Relationship marketing and Customer Loyalty: An Empirical Investigation", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 18, núm. 4.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. (1999): "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 2, pp. 70-87.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, (Spring), pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GRAVES, J.R.; MATSUNO, K. (1995): "The Research Perspectives on Market Orientation", *Proceeding of Southern Marketing Association Meeting*. (En <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/SMA/>).
- GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOF, C.; MATHESON, P. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 9-10, pp. 884-903.
- GREENLEY, G.E. (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, núm. 1, pp. 47-66.
- GRIFFITHS, J.S.; GROVER, R. (1998a): *Implementing Market Orientation*. (Working Paper of The Coca-Cola Center for Marketing Studies). University of Georgia.
- GRIFFITHS, J.S.; GROVER, R. (1998b): "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and The Culture", en D. Grewal y C. Pechman [ed.]: *Marketing Theory and Applications. 1998 AMA Winter Educator´ Conference*, vol. 9, pp. 311-319. Chicago: American Marketing Association.
- GUTIÉRREZ, J.; RODRÍGUEZ, A.I. (1996): "De nuevo la miopía en el marketing: las limitaciones de la orientación al consumidor", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, núm.2, pp. 39-60.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- HAMEL, G. (1994): "The Concept of Core Competence", en G. Hamel y A. Heene [ed.]: *Competence Based Competition*, pp. 11-34. New York: John Wiley & Sons.
- HAMEL, G.; HEENE, A. (1994): *Competence-Based Competition*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-87.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- HEENE, A.; SÁNCHEZ, R. (1996): *Competence-Based Strategic Management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- HEIENS, R.A. (2000): "Market Orientation: Toward an integrated Framework", *Academy of Marketing Science Review [On line]* 00 (1) Available. (En <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html>).
- HOFMAN, N.P. (2000): "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, present and Future", *Academy of Marketing Science Review [On line]* 00 (04) Available. (En <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/hoffman00-04.html>).
- HOMBURG, CH.; BECKER, J. (1998): "Market-oriented Management –A Systems-based Approach", en P. Andersson [ed.]: *Marketing Reserch an Practice, Proceedings 27 Th EMAC Conference*, Track 3, pp. 129-138, Estocolmo
- HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; FONFARA, K.; Y SNOJ, B. (1998): "Market Orientation in the TransitionEconomies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market orientation Scales", en P. Andersson [ed.]: *Marketing Research and Practice. 27 Th EMAC Conference Proceedings*, pp. 129-137. Estocolmo.
- HOOLEY, G.; FAHY, J.; COX, J.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. (2000): "Marketing Resources and the Resource of Marketing", en B. Wierenga, A. Smidts y G. Antonides [ed.]: *Marketing in the New Millennium. Proceedings 29 Th EMAC Conference*. Rotterdam.

- HOOLEY, G.; FAHY, J.; COX, J.; GRENLEY, G.; BE-RACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. (2000): "Market Orientation in a Turbulent Environment: The Service Sector in Central Europe during the Period of Transition", en A. O'Casey: *Visionary Marketing for The 21st Century: Facing the Change; Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2000*, pp. 548-533. (En <http://130.195.95.71:8080/anzmac2000/home.htm>).
- HOOLEY, G.; LYNCH, J.E.; SHEPHERD, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, vol. 24, núm. 1, pp. 7-24.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. (1998): *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. 2^a ed. London: Prentice Hall.
- HUNT, S.D. (1999): "The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, pp. 144-159.
- HUNT, S.D. (2000a): "A General Theory of Competition: Too Eclectic or not Eclectic Enough? Too Incremental or not Incremental Enough? Too Neoclassical or not Neoclassical Enough?", *Journal of MacroMarketing*, vol. 20, núm. 1, pp. 77-81.
- HUNT, S.D. (2000b): *A General Theory of Competition: Resources, competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks: Sage.
- HUNT, S.D.; LAMBE, C.J. (2000): "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource- Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, núm.1, pp. 17-43.
- HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, vol. 59, April, pp. 1-15.
- HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, vol. 60, (October), pp. 107-114.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, (July), pp. 53-70.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 119-135.
- KOHLI A.K.; JAWORSKI B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, (April), pp. 1-18.
- KOHLI A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. (1993): "MAKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, (noviembre), pp. 467-477.
- LAMBÍN, J.J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing", *CEMS Business Review*, vol. 1, núm. 1-2, pp. 37-56.
- LADO, N.; MAYDEU, A.; RIVERA, J. (1998a): "Measuring Market Orientation in Several Populations. A Structural Equations Model", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 1-2, pp. 23-39.
- LAFFERTY, B.A.; HULT, G.T. (2001): "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives", *European Journal of Marketing*, vol. 35, núm. 1-2, pp. 92-109.
- LÉVY, J.P.; MANERA, J.; MARTÍN, M.; MATEOS-APARICIO, G.; RUBIO, L. (1999): *Modelización con ecuaciones estructurales y variables latentes. Concepto, teoría y aplicaciones*. Madrid: Erica.
- LÉVY, J.P.; MANERA, J.; SULÉ, M.A.; DE VICENTE, M.A.; IGLESIAS, S.; RUBIO, L. (2001): *Modelización y programación estructural con AMOS*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. Barcelona: EADA Gestión.
- LLONCH, J.; LÓPEZ, P. (1999): "Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: una investigación empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 77-94.
- LI, T.; CALANTONE, R.J. (1998): "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, (October), pp. 13-39.
- LUKAS, B.A. (1999): "Strategic Type, Market Orientation and the Balance between Adaptability and Adaptation", *Journal of Business Research*, vol. 45, pp. 147-156.
- LUKAS, B.A.; FERRELL, O.C. (2000): "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 2, pp. 239-247.
- LUQUE, T. [coord.] (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- MAHONEY, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101.

- MARTÍN, E.; COSSIO, F.J. (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, núm.1.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64, núm. 3, pp. 1-16.
- MAZAIRA, A.; GONZÁLEZ, E.; AVENDAÑO, R. (2003): "The Role of Market Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: The Inditex-Zara Case", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, núm. 4, pp. 220-229.
- MELDRUM, M. (1996): "Critical Issues in Implementing Marketing", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2, núm. 3, pp. 29-43.
- MELDRUM, M. (1997): "Behavioural Problems in Implementing Marketing: Market Orientation Revisited and a Case Study", en D. Arnott, S. Bridgewater et al. [ed.]: *Marketing: Progress, Prospects and Perspectives. Proceedings 26 Th. EMAC Conference*, pp. 876-894. Warwick.
- MÖLLER, K.; ANTILLA, M. (1987): "Marketing Capability- A Key Success Factor in Small Business?", *Journal of Marketing Management*, vol. 3, núm. 2, pp. 185-203.
- MÖLLER, K.; HALINEN-KAILA, A. (1998): "Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and future Directions", en P. Andersson [ed.]: *Marketing Research and Practice. 27 Th EMAC Conference Proceedings*, pp. 289-310. Estocolmo.
- MOORMAN, CH. (1995): "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, (August), pp. 318-335.
- MOORMAN, C.; SLOTEGRAAF, R. (1999): "The Contingency of Complementary Capabilities in product Development", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, núm. 2, pp. 239-257.
- MORGAN R.; HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, (July), pp. 20-38.
- MORGAN, R.; STRONG, C. (1998): "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 11-12, pp. 1051-1073.
- MORGAN, R.; TURNELL, CH.; STRONG, C. (1999): "Market-Based Organisational Learning and Business Performance", en L. Hildebrandt, D. Annacker y D. Klapper: *Marketing and Competition in The Information Age. 28 Th EMAC Conference Proceedings*. Berlín.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on A Business Profitability", *Journal of Marketing*, (October), pp. 20-35.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1998): "Additional Thoughts on The Measurement of Market Orientation: A Comment on Dhespandé and Farley", *Journal of Focused Market*, vol. 2, pp. 233-236.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Focused Market*, vol. 2, pp. 241-255.
- NAVARRO, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- O'MALLEY, L.; TINAN, C. (2000): "Relationship Marketing in Consumer Markets. Rhetoric or Reality?", *European Journal of Marketing*, vol. 34, núm. 7, pp. 797-815.
- OLAVARRIETA, S. (1997): *The Role of Market Orientation, Knowledge-Related Resources, and Reputational Assets on Firm Performance: An Integrative Resource-Based Model*. (Tesis Doctoral). Universidad de Georgia.
- OLAVARRIETA, S.; FRIEDMANN, R. (1999): "Market-Oriented Culture, Knowledge-Related Resources, Reputational Assets and Superior Performance", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, pp. 215-228.
- PALADINO, M.A.; WIDING, R.; WHITWELL, R. (1998): "Synthesising the Resource based View and Market Orientation to Understand Organisational Performance", en B. Gray y K.R. Deans [ed.]: *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 1998*.
- PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- PETERAF, M.A. (1993). "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of Corporation", en M.H. Zack (1999): *Knowledge and Strategy*, Woburn, pp. 41-59. Butterworth-Heinemann.
- PRESSEY, A.D.; MATHEWS, B.P. (1997): "Characteristics of Relationship Marketing and Its Applicability To consumer Transactions, including Retailing", en D. Arnott, S. Bridgewater, S. Dibb et al.: *Marketing: Progress, Propsects Perspectives. 26 Th EMAC Conference Proceedings*, pp. 1043-1056. Warwick.
- RIVERA, J. (1999): "La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización", *Investi-*

- gaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 107-125.
- RIVERA, J. (2001): "La implementación de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en empresas españolas", *Esic Market*, núm. 108 (enero-abril), pp. 127-147.
- RIVERA, J.; MOLERO, V. (2000): "La orientación al mercado: un estudio exploratorio sobre su implementación", *Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento de la empresa. Actas XIV Congreso Nacional AEDEM*, pp. 137-145. Jaén.
- RODRÍGUEZ, A.I.; GUTIÉRREZ, J. (1998): "El marketing de orientación estratégica al mercado: una propuesta de contenido", *Actas de las VIII Jornadas Luso-Españolas de Gestão Científica*, pp. 561-569. Porto.
- RUEKERT, R. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, núm. 3, pp. 225-245.
- SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. (1997): *Strategic Learning and the Knowledge Management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- SÁNCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. (1996b): "Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition", en R. Sánchez, A. Heene y H. Thomas [ed.]: *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford: Elsevier.
- SAN MARTÍN, S.; GUTIÉRREZ, J.; CAMARERO, M.C. (2000): "A Model of the Relationship between Trust and Commitment in Consumer Markets", en Wierenga, A. Smidts y G. Antonides [ed.]: *Marketing in the New Millennium. Proceedings 29 Th EMAC Conferenc*. Rotterdam.
- SANTOS, M.L.; SANZO, M.J.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L.I. (2001a): "Influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado empresarial: efectos sobre la competitividad", *La nueva economía. Actas de XI Congreso ACEDE*. Zaragoza. (En <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/MK-Santos.PDF>).
- SANTOS, M.L.; SANZO, M.J.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L.I. (2001b): "La Orientación al mercado como recurso organizativo: influencia en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa", *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 381-404. Málaga.
- SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L.I. (2000): "El papel de la orientación al mercado en el marketing de relaciones: contrastación de un modelo integrador", *XII Encuentro de Profesores de Marketing*. Santiago de Compostela.
- SCHNAARS, S.P. (1994): *Managing Imitation Strategies*. New York: Free Press.
- SINKULA, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 34-45.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58, (enero), pp. 46-55.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1995a): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, (julio), pp. 63-74.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1996): "Competitive Strategy in the Market-Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 159-174.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1998): "Customer-Led and Market-Oriented: Let's not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1001-1006.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1999a): "Market Oriented is not Enough, Build a Learning Organization", en R. Deshpandé [ed.]: *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Sage.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1999b): "Market Oriented is More than Being Customer Led", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1165-1168.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (2000a): "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 69-73.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (2000b): "Intelligence Generation and Superior Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm.1, pp. 120-127.
- SMIRCICH, L. (1983) : "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, (September), pp. 339-358.
- SRIVASTAVA, R.; FAHEY, L.; SHERVANI, T.A. (2000): *Building and Leveraging Market-Based Assets to Drive Marketplace Performance and Value*. (White Paper C.R.M. Project). (En <http://srivastava.crmproject.com>).
- SRIVASTAVA, R.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L. (1999): "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 66, (Special Issue), pp. 168-179.
- TEECE; PISANO; SCHUEN (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review", en J. Berács, A.

- Bauer y J. Simon [ed.]: *Marketing for an Expanding Europe. 25th. EMAC Conference Proceedings*, pp. 1161-1181. Budapest.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K.; ANTTILA, M. (1999): "Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations", en L. Hildebrandt, D. Annacker y D. Klapper: *Marketing and Competition in The Information Age. 28 Th EMAC Conference Proceedings*. Berlín.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K.; RAJALA, A. (1997): "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market orientation", en D. Arnott, S. Bridgewater, S. Dibb et al.: *Marketing: Progress, Prospects Perspectives. 26 Th EMAC Conference Proceedings*, pp. 1220-1240. Warwick.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K.; RAJALA, A. (2000): "Adaptive Capability an Operational Performance", en B. Wierenga, A. Smidts y G. Antonides: *Marketing in the New Millennium. 29 Th EMAC Conference Proceedings*. Rotterdam.
- TUOMINEN, M.; RAJALA, A.; MÖLLER, K. (2000) "Market Orientation vis-à-vis Market Adaptation", en A. O'Case: *Visionary Marketing for The 21st Century: Facing the Change. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2000*, pp. 1291-1296. (En <http://130.195.95.71:8080/anzmac2000/home.htm>).
- TUOMINEN, M.; RAJALA, A.; MÖLLER, K. (2001): "Integrated Model of Market Orientation, Product Innovation and Market Adaptation", *Rethinking European Marketing. 30 Th EMAC Conference Proceedings*. Bergen. (En <http://euro.nhh.no/emac/menu.pdf>).
- VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E.; CARVALHO, J.M. (1996): "Perspectivas sobre el constructo orientación al mercado: análisis empírico de sus relaciones", en T. Luque [ed.]: *La empresa en una economía globalizada. Retos y cambios. Actas del X Congreso AEDEM*, pp. 115-125. Granada.
- VARELA, J.A.; GUTIÉRREZ, A.; ANTÓN, C. (1998): "La cultura de la orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías", *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 136-139. Santander.
- VÁZQUEZ, R. (1999): *La orientación al mercado y el marketing de relaciones: el estado de la cuestión*. (Mesa redonda celebrada en la Universidad de Vigo). Vigo.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.; DEL RÍO, A. (2000): *Marketing de relaciones: el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre comprador y vendedor*. (Documentos de Trabajo). Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Empresariales. (En <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>).
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L.; ÁLVAREZ, L.I. (2001): "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, núm. 1, pp. 69-90.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L.; DÍAZ, A.; ÁLVAREZ, L.I. (1999): *Estrategias de marketing: desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones*. (Documentos de Trabajo). Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Empresariales. (En <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>).
- VERHEES, F. (1998): "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The case of Small Independent Companies", en P. Andersson [ed.]: *Marketing Research and Practice. 27 Th EMAC Conference Proceedings, Track 3*, pp. 139-153. Estocolmo.
- VERHEES, F.; VAN DER LANS, I.A. (2001): "Market Orientation stimulates Innovation in Small Enterprises, but Do we Really Understand Why?", en *Rethinking European Marketing. 30Th EMAC Conference Proceedings*. Bergen. (En <http://euro.nhh.no/emac/menu.pdf>).
- VORHIES, D.W.; HARKER, M. (2000). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australia Journal of management*, vol. 25, núm. 2, pp. 145-173.
- VORHIES, D.W.; HARKER, M.; RAO, C.P. (1999). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms", *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 11-12, pp. -1202.
- WEBSTER JR., F.E. (1988): *Rediscovering the Marketing Concept*. (MSI Report núm. 88-100). Cambridge: Marketing Science Institute.
- WEBSTER JR., F.E. (1992) : "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, (October), pp. 1-17.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- YAU, O.H.M.; MCFETRIDGE, P.R.; CHOW, P.M.; LEE, J.S.Y.; SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B. (2000): "Is Relationship Marketing for Everyone? *European Journal of Marketing*, vol. 34, núm. 9-10, pp. 1111-1127.