



## LAS ORGANIZACIONES MODERNAS Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

**José Alberto Acosta Guzmán<sup>1</sup>**  
Universidad Tecnológica de Santiago  
[josacoguz@hotmail.com](mailto:josacoguz@hotmail.com)

### RESUMEN

Si las organizaciones modernas quieren alcanzar un resultado superior, deben desarrollar una ventaja competitiva sostenible Barroso y Matin (1999). Se puede afirmar, la orientación al mercado, como cultura favorable a la creación del clima organizativo que puede generar satisfacción en el cliente, resulta esencial en los actuales momentos, pues la investigación evidencia la satisfacción del cliente como antecedente de su fidelidad. En este sentido, la misión principal de esta investigación, consiste en estudiar la orientación al mercado, que parece haber caído en el olvido de las investigaciones. Según Day (2000) las organizaciones que actúan en función de los mercados conocen bien a fondo sus mercados y pueden identificar y cultivar a sus clientes valiosos, los cuales se mantienen comprometidos con sus productos y servicios. Así mismo, estos clientes mantienen una relación en el largo plazo la cual se puede catalogar como lealtad plena.

### PALABRAS CLAVE

Orientación al mercado, satisfacción, calidad del servicio, lealtad, comportamiento.

### ABSTRACT

If modern organizations want to achieve superior results, you must develop a sustainable competitive advantage Barroso and Matin (1999). We can say, market orientation, and the creation of favorable organizational climate that can generate customer satisfaction culture is essential at the present time, as research evidence customer satisfaction as an antecedent of loyalty. In this sense, the main purpose of this research is to study market orientation, which seems to have been forgotten investigations. According to Day (2000) organizations operating in markets function well known to fund their markets and can identify and cultivate valuable customers, who remain committed to their products and services. Furthermore, these customers have a relationship in the long run which can be termed full loyalty.

### KEYWORDS

Market orientation, satisfaction, service quality, loyalty behavior.

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración de Empresas y Economía por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D, en Economics, en Atlantic International University, United States of America. Coordinador del área de Negocios de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Profesor en la Licenciatura en Administración de Empresas y en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de UTESA. Sus principales líneas de investigación son el turismo y el desarrollo sostenible.

## **INTRODUCCIÓN**

Hace varias décadas ha surgido la supremacía de la orientación al mercado frente a otras formas de gestión y, en esta línea Day (2000) defiende que las mayores turbulencias del mercado y la mayor intensidad competitiva hacen que estar fuertemente orientado al mercado se convierta en necesidad estratégica en las organizaciones. Así, si bien algunos directivos objetan que la orientación al mercado es demasiado costosa, no estar orientado al mercado sí que puede resultar más costoso, pues la orientación al mercado implica desarrollar las actividades de forma más eficiente Harris, (1997).

A este respecto, se debe tomar en consideración que la percepción del cliente sobre lo que la empresa ofrece es vital para el éxito de una organización en el mercado y que una empresa orientada al mercado es capaz de involucrar a todos sus participantes en la generación de información de mercado y respuesta a la misma para la satisfacción del cliente. Por tanto, las organizaciones que desarrollan una cultura y comportamientos orientados al mercado tienen más facilidad para alcanzar superiores resultados a través de ventaja competitiva sostenible por su búsqueda de capacidades para generar y entregar valor superior al cliente Barroso y Martín, (1999).

Ante este escenario, resulta sorprendente que si bien no se menciona la orientación al mercado sin hacer referencia a la satisfacción del cliente, no se conocen investigaciones que comprueben esta idea tan generalizada. No obstante, el entorno actual, donde el cliente se ha convertido en un factor escaso y más exigente, ha propiciado un mayor énfasis en el marketing relacional, guiando este campo de estudio hacia su análisis e identificando la fidelidad como su consecuencia. La satisfacción se traduce en mayores compras, referencias a otros, aceptación de precios superiores., es decir, en fidelidad Zeithaml et al. (1996).

Por el contrario, en el ámbito de la orientación al mercado la evidencia existente de su relación con el cliente se ciñe a su relación con la retención de clientes, más aún todos los estudios se apoyan en la percepción por parte de la empresa y no del cliente, Appiah- Adu, (2000); Maydeu-Olivares y Lado. Así, parece que la capacidad de una empresa orientada al mercado en identificar a clientes valiosos y satisfacerlos a fin de lograr su fidelidad, apoyada en un buen conocimiento del mercado, se ha tomado como elemento credencial. De esta forma, esta investigación se centra en el estudio de las relaciones orientación al mercado y la respuesta del cliente.

## **LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LA ORIENTACION AL MERCADO**

El interés de las organizaciones modernas por el constructo satisfacción de sus clientes está creciendo de manera exponencial y esto por una razón fundamental altos niveles de satisfacción de clientes pueden constituir el mejor de los indicadores de los beneficios futuros de la empresa Llores (1996).

Oliver (1981) expresó que la satisfacción de los clientes viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra, como resultado de la conformidad positiva o negativa entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia, Barroso y Martin (1999). Además, el mismo Oliver expresó “todos sabemos en qué consiste la satisfacción, hasta el momento que nos pidan su definición, la cual no sabemos. Las empresas deben saber lo importante que es para esta, saber que esperan los clientes de esta con lo relacionado al servicio prestado. Así mismo, se puede expresar que las emociones de los clientes, también pueden impactar de forma negativa o positiva los comportamientos de estos, en su trabajo, en la familia o en el comportamiento de compras. El estado anímico de las personas, afectara su actitud, frente a la vida, esto dependerá de todo el trayecto vivencial.

Las personas positivas, siempre están en la disposición de mantener, acrecentar y conservar las emociones positivas como un estilo de vida pues, esto implicara resultados siempre positivos y que

les ayudaran a mantener mejores relaciones, mejor estado de salud, mayor rendimiento en área de trabajo, en la escuela y en todas las partes donde estén desenvolviéndose de forma cotidiana.

Las personas de éxitos, ven el fracaso como un elemento esencial para acrecentar y subir un peldaño mas, en este proceso de mejoramiento continuo como Ser Humano, los observan como un elemento necesario para seguir perfeccionándose como seres humanos. Finalmente se puede concluir que el “fracaso, no es lo contrario al éxito, sino simplemente, como parte del éxito”.

Se puede entender que la importancia de la satisfacción del cliente se ha puesto de manifiesto a través de un mayor énfasis en:

El marketing relacional: el incremento de la competencia, la mayor exigencia de calidad y el avance tecnológico han sido tres aspectos básicos en el reconocimiento de la importancia de la relación a largo plazo con el cliente Barroso y Martín (1999) y que las nuevas medidas del rendimiento organizativo: la satisfacción del cliente, su fidelidad y la calidad de servicio reflejan mejor la viabilidad de la firma a largo plazo que las medidas tradicionales de ventas, cuota y rentabilidad Berné, Múgica y Yagüe, (1996).

Además, “el marketing relacional constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa” Barroso y Martín (1999). En esta línea, el trabajo de Kohli y Jaworski (1990) identificaba la satisfacción del cliente como una de sus consecuencias.

Más aún, existen investigaciones realizadas posteriores que miden la respuesta del cliente, como efecto de orientación al mercado, por medio de la fidelidad del mismo, tomando mayoritariamente valoraciones de la firma sobre mantenimiento de clientes y/o repetición de compra, retención de clientes. Ahora bien, ningún programa de fidelización puede hacerse al margen de la satisfacción del cliente, pues ésta parece ser el antecedente más influyente de la lealtad Beerli *et al.*, (2000; Berné, Múgica y Yagüe, 1996), por lo que su medida resulta esencial.

Se puede finalizar, indicando pues, con la evidente necesidad de abordar investigaciones que estudien la relación orientación al mercado respuesta del cliente, incorporando su satisfacción como concepto básico. Como se puede observar para determinar si un cliente esta o no satisfecho, se debe utilizar tanto las expectativas como la percepción que tiene el cliente sobre el servicio, y es más, la conceptualización de calidad del servicio.

Cuando una organización desea alcanzar un resultado superior, debe desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para el desarrollo de esta ventaja competitiva se ha venido colocando mucha atención en las características estructurales tales como el poder del mercado, la economía de escala, el efecto experiencia y la amplitud de las líneas de productos que participan en ese mercado Barroso y Martin (1999).

Los autores Kohli y Jaworski (1993) han dejado claro que los resultados logrados por las empresas que están orientadas al mercado, tienen como consecuencias los siguientes efectos, teniendo como primer elemento, los efectos sobre los empleados, los clientes y el desempeño.

- a- **Las consecuencias sobre los empleados:** Las investigaciones de estos autores, ha dejado claro, que las personas trabajando en equipo se identifican con la organización y logran unos resultados producto de una sinergia. Además, que los empleados logra unos beneficios positivos tanto sociales como psicológicos. Barroso y Martin (1999).
- b- **Las consecuencias sobre los clientes:** En la medida que la empresa oriente todos sus esfuerzos hacia los clientes en esa misma proporción los clientes responderán a ese estilo de tratarlos. Así pues, que las empresas que realizan este tipo de trabajo, serán as empresas que se mantengan eb el largo plazo en los mercados actuales o modernos.

- c- **La consecuencia sobre el desempeño:** Las empresas que educan a su personal para que estén orientados hacia su mercado meta tendrán como resultado clientes leales en el largo plazo pues, estos clientes siempre serán fieles a su empresa y sus marcas, no importando el tipo de producto o servicio que ofrezcan pues, las empresas que están orientadas al mercado siempre fabricarán los productos o servicios que los clientes estén demandando. En las empresas orientadas al mercado, todos sus departamentos dedican todos sus esfuerzos a las necesidades y deseos de los clientes.

Numerosas investigaciones han defendido que la orientación al mercado propicia un conocimiento tal del cliente y de la competencia que permite el ofrecimiento de un valor superior al cliente y, por tanto, su satisfacción. Bajo esta idea Kolhi y Jaworski (1990) proponen la satisfacción del cliente como consecuencia de la organización al mercado, sin embargo, la comunidad investigadora parece haberlo tomado como artículo de fe, pues no ha buscado su evidencia empírica.

Por otro lado, la satisfacción del cliente está fuertemente relacionada con la calidad percibida del servicio Beerli *et al.*, (2000) y la consideración de la calidad como antecedente de la satisfacción parece haber recibido un mayor apoyo, si bien ha sido difícil el consenso en torno a su dirección causal Barroso (2000). Esta controvertida relación causal, nos lleva a apoyar la sugerencia de Llorens y Fuentes (1996) de una mayor profundización investigadora.

Asimismo, se puede entender que debe existir una asociación positiva de orientación al mercado con la calidad percibida de servicio, pues una empresa orientada al mercado fomenta aquellos comportamientos ligados al ofrecimiento de valor para el cliente a través de políticas organizacionales adecuadas, generando por tanto el clima para que el empleado se sienta bien y, así, un elevado clima de servicio. De esta forma defendemos que la organización al mercado favorece la calidad de servicio, pues como Lewis y Gabrielsen (1998) alegan la calidad percibida requiere de una cultura orientada al cliente que favorezca un comportamiento organizativo responsable de ofrecer excelente calidad. En esta línea, Söderlund (1995) afirma que se podrían emplear las dimensiones de la calidad percibida como dimensiones de organización al mercado por cuanto son formas de dirigirse al cliente.

Sobre esta literatura se puede sugerir que la satisfacción del cliente y la calidad percibida del servicio son elementos clave para la estrategia empresarial, pues crean verdaderos clientes - muestran una fidelidad auténtica, mantienen la relación con la empresa y generan mayores ingresos por aumento de sus compras, aceptación de un precio superior o referencias a otros clientes.

Se ha atribuido, como causa principal de la situación en que se encuentran las empresas en la actualidad, al hecho de que, abandonado sus orígenes primarios, continúan manteniendo a la gestión de las relaciones con los clientes como un último factor de prioridad en a pesar de que la relación, como se ha expresado, constituye el corazón sus agendas directivas

## **LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Si en la década de los sesenta un artículo de Teodoro Levitt ponía el énfasis en la miopía de aquellas organizaciones que enfatizando en exceso su orientación hacia el producto/servicio sólo fabricaban en lugar de centrarse en el consumidor, la década de los noventa nos mostró la nueva miopía de aquellas organizaciones que, focalizadas en exceso en el consumidor final, relegaban e ignoraban el fenómeno competitivo al igual que otros agentes implicados en la relación (Gutiérrez Cillán *et al.*, 1996). Quizá los desarrollos tecnológicos en el ámbito de las comunicaciones, informática y tecnologías de la información estén convirtiendo algunos proyectos de desarrollo de gestión de las relaciones con los clientes en una cuestión meramente tecnológica

Según Philip Kotler, *et al.* (1994), plantea, el error que cometen muchos promotores de ciudades, es creer que vender la buena imagen de una ciudad significa únicamente promoverla. El error se

encuentra, en confundir el marketing como un instrumento de elaboración de la imagen, mediante el uso una de sus funciones, la comunicación. Sin embargo, ésta es una de las tareas menos importantes cuando se aplica la orientación al mercado en realidad, solo ayuda a los posibles interesados en la ciudad (ya sea por turismo, residencia o inversión) a descubrir con anticipo las características de ella que le interesan Acosta (2015)

En un ambiente de mucha turbulencia, las organizaciones no pueden mantener actitudes caracterizadas por intentar captar nuevos clientes y/o crecer con los mercados. La base fundamental para sobrevivir en mercados maduros con productos de ciclos de vida cada vez más cortos, es mantener a los clientes fieles a la organización, tratando que éstos realicen el mayor número de operaciones posibles con ésta, a través de la venta cruzada, evitando que sean compartidos con otras entidades rivales.

Todas las funciones de la organización orientada al mercado comprenden plenamente y están comprometidas con un tema bien definido de posicionamiento que hace énfasis en un valor superior. Estas organizaciones conocen íntimamente su mercados meta y se concentran obsesivamente en las actividades en las cuales los clientes atribuyen el mayor valor Day (2000).

Las organizaciones que actúan en función del mercado logran una mayor rentabilidad realizando mayores inversiones de capital. Estas empresas han entendido que el proceso de desarrollar un cliente fiel es largo: desde crear la conciencia, generar el interés, y el deseo de ensayar hasta inducir a la fidelidad. Day (2000).

En este punto, resulta interesante la aportación de Pelham (1993) al enfatizar como el efecto orientación al mercado en la dimensión rentabilidad es fundamentalmente indirecto. Para estudiarlo resulta imprescindible analizar el efecto directo en otras dos dimensiones: la eficacia marketing/ventas y el crecimiento/cuota de mercado. Mientras que la rentabilidad se mide por distintos indicador; la eficacia marketing/ventas se evalúa utilizando criterios como calidad relativa del producto, éxito de nuevo productos y retención de clientes. Quizá sea esta última dimensión la que mayor atención haya generado en los últimos años en el mundo empresarial, sobre todo a raíz de los resultados de la investigación de Reichheld (1996) en la que se subraya como un aumento en un cinco por ciento en la retención de clientes supone aumentos indirectos de hasta el setenta y cinco por ciento en la rentabilidad.

En este sentido, los beneficios para la empresa al mantener altos niveles de retención de clientes se concretan en el mantenimiento de un crecimiento vegetativo muy importante, en la creación de barreras de entrada a los competidores, en la disposición de una amplia base de clientes para nuevos productos y en la consolidación como uno de los estándares y, como tal, el modelo de referencia, lo cual, si la calidad de servicios es adecuada, marca el modelo de referencia en calidad, servicio y productos. Llegado a este punto resulta perentorio volver a incidir en el concepto orientación al mercado. Parece existir un total consenso en definirlo en referencia, a cinco dimensiones Narver y Salter, (1990): al consumidor, al competidor, orientación al distribuidor-proveedor, orientación hacia el entorno y a la coordinación interfuncional. Generar una inteligencia de mercado, diseminar esa inteligencia por todos los departamentos y responder con base en la inteligencia generada.

Según Rodríguez (2011), una de las fallas mas significativa de las empresas tradicionales es que no se preocupan por la formación de los nuevos líderes o de sus líderes en general; en realidad este debe ser un objetivo de las pequeñas y medianas empresas, es por tanto, un objetivo a lograr pues el no es solo saber si cumplieron con el trabajo o actividades; sino saber como lo realizaron; lo importante no es verlo cumplir, sino verlos crecer en situaciones difíciles y exigentes.

La orientación al mercado es un recurso intangible susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible que será explotada a través de la estrategia de la empresa. "El carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad

de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias” Martín Armario et al., (2001).

Para aprovechar este intangible, existe una gran preocupación en torno a la dimensión coordinación interfuncional. Aun cuando la empresa contara con un moderno departamento de Marketing, si en el resto de los departamentos no se apoya la filosofía relacional de Marketing y se dirigen desde la Alta Dirección las instrucciones necesarias para que esta filosofía sea compartida y cumplida en el resto de la organización la implantación será un fracaso. En este sentido, el Marketing deja de ser una mera función para convertirse en una manera de realizar los negocios McKenna, (1994).

Desde otra perspectiva, Marketing actúa como puente en la conexión estratégica de funciones especializadas (ventas, servicio al cliente, logística), al tiempo que éstas conservan su orientación individual. La orientación de mercado facilita a las empresas la consecución de un doble objetivo: motivar a sus empleados para servir bien a los clientes y aumentar la rentabilidad a través del establecimiento de relaciones sólidas de fidelidad con los mismos. Algunas empresas no acaban de captar que el orden lógico debe ser el apuntado y no al revés.

Contratar, entrenar y motivar al personal para que sirvan bien a los clientes es requisitos indispensable para conseguir mantener contempla una verdadera orientación al mercado, no se conseguirá satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo Talaya et al., (1997). Grönroos (1993) ya había enfatizado en el discurso inaugural celebrado en Barcelona que lo peor que le podía pasar a una empresa era tener un departamento de Marketing. Todas las decisiones y actividades de los diversos departamentos tienen su efecto sobre la satisfacción del consumidor y en la adaptación al contexto competitivo. Por ello es imprescindible que exista en toda la organización la cultura de la orientación al mercado, y no delegarlo en exclusiva en el departamento de marketing Lambin (1996).

Entre los intentos por sistematizar el impacto del marketing en el resto de la organización, ya subrayaron a partir de una investigación realizada sobre más de un centenar de altos directivos de marketing que aquellas organizaciones en busca de la excelencia deberán optar por estructuras más planas, con mayor colaboración interdepartamental, organizaciones cuyas ventajas competitivas estén basadas en la información y en la tecnología de la información; con una perspectiva globalizante y vinculada con otras organizaciones a través de redes comerciales que permitan mantener relaciones a largo plazo, orientados hacia el consumidor en términos de valor y de total calidad; y organizados de tal manera que se incorporen a los socios (empleados, analistas, reguladores, etc.) en la visión estratégica. "En este sentido, los gestores necesitan transformar las relaciones que existen dentro de la empresa para que todas las esferas de actividad estén íntimamente interconectadas y deben también, establecer una cultura de comunicación" (McKenna, 2001).

## **Conclusiones**

En la actualidad la abundancia de nuevas combinaciones de sistemas y tecnologías de la información, el incremento de la intensidad de la información en los mercados y la necesidad de integrar nuevos canales de comunicación, ha planteado numerosas interrogantes y dificultades a los gestores empresariales por las oportunidades y amenazas que plantean. El desarrollo de soluciones en cuanto a la gestión de las relaciones que actúan como elementos integradores en el establecimiento de mecanismos de colaboración entre la empresa y los grupos de interés, socios tecnológicos, así como con sus clientes particulares, se han convertido en la panacea de la gestión de relaciones con clientes a tenor por lo recogido en los seminarios profesionales diseñados con tal fin.

Pero esa necesidad, que se presenta en estos momentos en las organizaciones no debería solucionarse con una solución exclusivamente de índole tecnológica sin aprovechar la oportunidad para replantearse la manera en la que la organización hace sus negocios. En esta investigación se

ha enfatizado en el estudio de los principales efectos de la que exige profundizar en el conocimiento y comprensión del aprendizaje, sobre las organizaciones que dirigen todos sus esfuerzos a convertirse en estas orientadas al mercado en una escala del cien por ciento.

En la República Dominicana, uno de los problemas o inconveniente que se vislumbra es la falta de voluntad integrada, entre el gobierno y la sociedad, por la inseguridad y las contradicciones; el oportunismo y la irresponsabilidad de estas mismas fuentes. Sin embargo no se puede perder la esperanza de que estos males se corrijan, hasta formar la estructura que permita a la empresa estar orientada al mercado. Rodríguez (2011).

Finalmente, las empresas que actúan en función del mercado han observado que la investigación, es un camino seguro para tomar decisiones, representando esta un sobreprecio que deben asumir para ampliar y profundizar sus conocimientos sobre sus clientes, los competidores y los factores del canal de distribución.

## **Bibliografía**

Acosta Guzmán, J.(2015), Gobernabilidad urbana en república dominicana: caso ciudad de Santiago. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.

Appiah-Adu, K., Fyall, A. y Singh, S. (2000) (Appiah-Adu et al.); Marketing culture and customer retention in the tourism industry. The Service Industries Journal, April, vol.20, nº2, pp.95-113.

Beerli, A.; Martín, J. D. y Quintana, A. (2000) (Beerli et al.); Modelo explicativo de los factores determinantes de la lealtad de los clientes en el mercado bancario minorista. Actas del XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, pp.433-447.

Berné, C.; Múgica, J. M. y Yagüe, M. J. (1996); La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. Economía Industrial, nº307, pp.67-74.

GRÖNROOS, C. (1993): "Quo Vadis Marketing. Toward a neo-classical Marketing Theory", European Marketing Academy (EMAC), Barcelona, 25-28 de mayo, conferencia inaugural.

Gutiérrez C., J. y Rodríguez E., 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, nº 2, pp. 39-60.

Harris, L. C. (1997); Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. Management decision, January, vol.35, nº1-2, pp.33-38.

Kolhi, A. K. y Jaworsky, B. J. (1990); Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, April, vol.54, pp.1-18.

Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. (1994): Mercadotecnia de localidades. Diana, México.

LAMBIN, J.J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", CEMS Business Review, Vol. 1, n.º 1-2, pp. 37-56.

Lewis, B. R. y Gabrielsen, G. O. S. (1998); Intra-organisational aspects of service quality management: the employee perspective. The Service Industries Journal, April, vol.18, nº2, pp.64-89.

Llorens, F. J. y Fuentes, M. M. (1996); Calidad versus satisfacción: una evaluación de independencia mediante un análisis factorial confirmatorio. Actas del IX Congreso Nacional de AEDEM, Junio, Granada, vol.II, pp.407-421.

Maydeu-Olivares, A. y Lado, N. (1998); Market orientation and business economic performance: a meditational model. Working Paper nº 98-59, Universidad Carlos III, Madrid. Business Economic Series 09, Septiembre.

Martín Armario, E y Cossío Silva, J (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión* Vol. 1. N.º 1 (febrero), pgs. 33-64.

McKenna, R. (1994): Marketing de relaciones. Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes, Paidós, Barcelona.

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.

Reichheld, F. (1996): El efecto de la lealtad: crecimiento, beneficios y valor último, Ariel, Barcelona.

Rodríguez P. (2011). "Para Emprender..." Editora Norma. República Dominicana.

Söderlund, M. (1995); Advantages and disadvantages of market orientation in the minds of future decision makers in Latvia. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Research Paper nº6558.

Talaya E., A., Gª DE M., J., Narros G., Mª. J., Olarte P., C., Reinares L., E. y Vázquez S., M. (1997): Principios de Marketing, Editorial ESIC, Madrid.

Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996) (Zeithaml et al.); The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, vol.60, pp.31-46.