

LUIS IGNACIO ÁLVAREZ
GONZÁLEZ *
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES *
M.^a LETICIA SANTOS VIJANDE *

Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marco teórico del estudio. Planteamiento de hipótesis. 2.1. Antecedentes asociados con el Equipo Directivo. 2.2. Antecedentes asociados con la Estructura Organizativa. 2.3. Antecedentes asociados con los Procesos Organizativos. 2.4. Orientación Cultural como antecedente de la Organización Operativa. 3. Diseño y Metodología de la investigación. 3.1. Diseño de la Muestra. 3.2. Escalas de Medida de las Variables. 3.3. Procedimientos Estadísticos de Evaluación. 4. Análisis de resultados. 5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Bibliografía. Anexo 1: Escalas de Medida. Anexo 2: Evaluación psicométrica de las escalas de medida

RESUMEN: En una serie de estudios recientes sobre orientación al mercado se intenta valorar cómo un conjunto de variables organizativas pueden motivar que las organizaciones tengan distinto grado de orientación al mercado. Todos estos estudios se concentran en el ámbito lucrativo, siendo muy escasas, por no decir inexistentes, las evidencias de las que se dispone utilizando como ámbito de análisis el de las organizaciones privadas no lucrativas. En consecuencia, el objetivo de este trabajo es identificar y valorar las variables organizativas, denominadas genéricamente *antecedentes*, que condicionan, incrementando o disminuyendo, el grado de orientación al mercado de toda organización privada no lucrativa. La investigación efectuada proporciona una serie de recomendaciones que favorece la efectiva gestión de este tipo de organizaciones. Dichas recomendaciones contribuyen a su plena orientación al mercado y, en consecuencia, al cumplimiento de la misión organizativa que justifica su existencia y guía su funcionamiento ordinario.

Palabras clave: Orientación al mercado; marketing estratégico; organizaciones privadas no lucrativas; antecedentes de la orientación al mercado; estructura organizacional.

* Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.

Luis Ignacio Álvarez González, Rodolfo Vázquez Casielles y M.^a Leticia Santos Vijande

ABSTRACT: Recent studies on market orientation intend to evaluate the incidence of diverse organisational variables on this concept's degree of adoption by the firms. The research undertaken up to date refers mainly to the lucrative sectors, the empirical evidence relative to the non-profit organisations being very scarce. Thus, the aim of this research is to identify and measure the organisational variables, designed in general terms as market orientation antecedents, which determine the non-profit organisations' market orientation degree, increasing or diminishing the presence of such variable. The study provides a series of managerial implications to effectively guide the organisation's operations. Such recommendations lead to the complete accomplishment of market orientation, and therefore, to the achievement of the organisational mission which benefits from such orientation.

Key Words: Market orientation; strategic marketing; non-profit organisations; market orientation antecedents; organizational structure.

1. Introducción

En la literatura de marketing, la orientación al mercado es considerada como un recurso organizativo fruto de la integración de sus perspectivas de adopción cognitiva y de comportamiento (Tuominen y Möller, 1996). En concreto, se puede entender que es un recurso intangible que proporciona el compromiso organizativo y la información necesaria para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga las necesidades y expectativas del público objetivo de toda organización (Day, 1994). Asimismo, esta orientación fomenta la evaluación del comportamiento de los competidores lo que debería ayudar a superar sus actuaciones organizativas en el mercado de referencia (Hunt y Morgan, 1995). Además, promueve la generación de valor superior de un modo sostenible (Narver y Slater, 1990), de ahí que se considere que la adopción de la orientación al mercado supone, en última instancia, el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva que permite alcanzar un resultado superior en el mercado.

De este modo, el estímulo que tiene toda organización para orientarse al mercado es muy considerable. En el ámbito lucrativo, la generación permanente de ingresos y/o beneficios superiores es lo que debe motivar a las organizaciones a adoptar esta orientación. Por su parte, en el ámbito no lucrativo, la orientación al mercado favorecerá el cumplimiento de la misión que define la existencia de la organización, pudiendo entenderse tal cumplimiento como el auténtico estimador del éxito organizativo (Kotler y Andreasen, 1996).

Para las organizaciones privadas no lucrativas, objeto de análisis en este trabajo, su plena orientación al mercado les exigirá asumir la necesidad de generar intercambios de valor con los beneficiarios de sus actuaciones no lucrativas y con los aportantes de los recursos precisos para su desarrollo. Los intercambios descritos deberán ser percibidos por unos y otros como superiores a los que puede generar cualquier alternativa de valor existente¹, precisándose, por tanto, una orientación simultánea a los factores del entorno específico y genérico, en la medida en que puedan condicionar la satisfacción de

¹ En este contexto las alternativas de valor suelen tener la condición de competidores en la captación de recursos y colaboradores en la prestación del servicio social (Rothschild, 1999).

beneficiarios y aportantes. Estas necesidades deberán traducirse en el desarrollo de un conjunto de comportamientos específicos que contribuirán a la mejora del grado de cumplimiento de la misión organizativa (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999).

Es decir, la orientación al mercado real de las organizaciones privadas no lucrativas precisa de la adopción de este concepto no sólo desde una perspectiva cultural dentro de la organización, lo que implicaría la valoración de los aspectos previamente mencionados, sino también desde una perspectiva operativa o de comportamiento, lo que supone el desarrollo de una serie de actividades que lleven la filosofía a la práctica. No obstante, en la literatura se ha identificado un conjunto de variables organizativas condicionantes del desarrollo operativo de este comportamiento, denominadas *antecedentes de la orientación al mercado*, cuya presencia o ausencia condiciona el que unas organizaciones estén más orientadas al mercado que otras (Kohli y Jaworski, 1990). Sobre ellas no se dispone de evidencia empírica alguna en el contexto privado no lucrativo.

Los antecedentes de la orientación al mercado se definen como «*el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocios que representa el concepto de marketing*» (Kohli y Jaworski, 1990). Su identificación y valoración tiene implicaciones sumamente prácticas para los responsables de cualquier organización, desde el momento en que les permitirá tener claramente delimitados el conjunto de factores internos que facilitan o dificultan la operativización, desde una perspectiva de comportamiento, de los principios de la orientación al mercado. Por tanto, «*estos antecedentes son de especial importancia dado su potencial para orientar un programa de cambio organizativo tendente a incrementar el Comportamiento Orientado al Mercado (COM)*» (Varela y Calvo, 1998), hasta el punto de tener la consideración de «*aspectos críticos en la puesta en práctica del marketing*» (Meldrum, 1996).

Así, el objetivo de esta investigación es identificar y valorar los antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas. Con esta finalidad el estudio se estructura en varios apartados. En primer lugar, se delimita el marco teórico de la investigación y se establecen las hipótesis a evaluar. A continuación, se expone el diseño de la investigación y la metodología empírica empleada. Tras ello, se analizan los resultados del trabajo realizado. Finalmente, se describen las principales implicaciones que tiene la investigación para la gestión de las organizaciones privadas no lucrativas, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación del estudio efectuado.

2. Marco teórico del estudio. Planteamiento de hipótesis

En este trabajo se han considerado a efectos de análisis aquellos antecedentes que han mostrado un mayor poder explicativo de la orientación al mercado en su perspectiva operativa o de comportamiento (Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Bhuian, 1998; Varela y Calvo, 1998; Avlonitis y Gouna-

ris, 1999; Cadogan y Paul, 1999); compromiso directivo, aversión al riesgo, formalización, centralización y sistema de recompensas. Además, dado que parece asumirse, pero no evidenciarse empíricamente, que la puesta en práctica de la orientación al mercado depende de la habilidad del conjunto de la organización para superar previamente barreras culturales en forma de actitudes y valores disonantes con lo que representa esta orientación (Messikomer, 1987; McDonald, 1989; Webster, 1988; Biemans y Harmsen, 1995), se ha valorado el papel que juega su perspectiva cultural como antecedente de la orientación al mercado operativa².

A continuación, se delimita por bloques homogéneos de antecedentes (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992), el planteamiento conceptual formulado para cada variable considerada. Los planteamientos desarrollados se formalizan en hipótesis de trabajo.

2.1. ANTECEDENTES ASOCIADOS CON EL EQUIPO DIRECTIVO

Consideramos por tales al conjunto de aspectos inherentes al equipo directivo que juega un papel determinante a la hora de fijar los valores y la orientación de gestión de la organización y, con ello, los pasos que deben de guiar su comportamiento para alcanzar y mantener la posición ambicionada en el mercado (Felton, 1959; Levitt, 1969; Hambrick y Mason, 1984; Webster, 1988; Homburg y Becker, 1998). De este conjunto de aspectos destacan (Kohli y Jaworski, 1990): (1) el compromiso del equipo directivo de la organización con lo que representa el concepto de orientación al mercado y (2) a su grado de aversión al riesgo.

En lo que se refiere al *compromiso directivo*, el nivel de orientación al mercado operativa de una organización privada no lucrativa será superior si su equipo directivo se compromete con los siguientes aspectos (Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Varela y Calvo, 1998): (1) la satisfacción de los beneficiarios de la actuación no lucrativa; (2) la generación de valor para los aportantes de recursos (por supuesto valor superior al de cualquier otro destino alternativo de dicha donación); y (3) la comprensión de cuantas vicisitudes se produjeran relacionadas con otras organizaciones, competidoras en la prestación de valor al aportante y/o colaboradoras en la satisfacción del beneficiario, así como con el entorno organizativo. El logro de este compromiso hace suponer que el equipo directivo adoptará un papel proactivo transmitiéndolo a todas las entidades, individuales y colectivas, que participan de la gestión ordinaria de la organización.

² La orientación al mercado se puede analizar desde una perspectiva cultural (valores y creencias) o atendiendo a sus características operativas o de comportamiento. Ambas consideraciones son complementarias, siendo necesario recoger información no sólo sobre si determinadas actuaciones son importantes para los miembros de la organización, sino también en que medida se llevan a cabo. Se puede considerar que algo es importante pero fallar en la actuación por falta de recursos tangibles e intangibles que faciliten un posicionamiento estratégico sustentado en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible (Bello, Polo y Vázquez, 1999).

En cuanto a la *aversión al riesgo* del equipo directivo (Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Avlonitis y Gounaris, 1999), cabe decir que los integrantes del sector no lucrativo se ven obligados, cada vez con mayor frecuencia, al planteamiento y desarrollo de estrategias y actuaciones novedosas dirigidas tanto a la satisfacción de los beneficiarios como a la captación de los recursos precisos para tales actuaciones. Sin embargo, en la novedad existe siempre una cierta cuota de riesgo financiero al no poder predecirse con certeza si las nuevas estrategias y actuaciones resultaran efectivas tanto con los beneficiarios como con los aportantes de recursos. Si el directivo no está dispuesto a asumir esta cuota de riesgo la organización en su conjunto difícilmente podrá orientarse al mercado, lo que lleva a pensar que entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización privada no lucrativa y su nivel de orientación al mercado operativa existe una relación inversa; a más aversión menor orientación al mercado y viceversa.

De acuerdo con estas argumentaciones se han planteado las siguientes hipótesis:

H1: *Cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización privada no lucrativa con lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor será dicha orientación en su perspectiva operativa.*

H2: *Cuanto mayor sea la aversión al riesgo del equipo directivo de una organización privada no lucrativa, menor será su grado de orientación al mercado operativa.*

2.2. ANTECEDENTES ASOCIADOS CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

De entre las características que definen estructuralmente a una organización (Levitt, 1969; Lundstrum, 1976; Meldrum, 1996) en este estudio se analiza la relación existente entre el grado de (1) formalización y (2) centralización en las organizaciones privadas no lucrativas y su grado de orientación al mercado operativa.

En primer lugar, existe la creencia de que la disponibilidad de reglas que delimiten los *roles, relaciones, comunicaciones, normas y sanciones*, y *procedimientos* en las organizaciones desincentiva la generación de información (denominada inteligencia de marketing o del mercado) acerca de los elementos relevantes del mercado no lucrativo (beneficiarios, aportantes de recursos, competidores y/o colaboradores y factores del entorno), al igual que su diseminación interna y el desarrollo y puesta en práctica de la correspondiente acción de respuesta (Deshpandé y Zaltman, 1982; Kohli y Jaworski, 1990). Así, la *formalización* de puestos y procedimientos en la organización tiene un efecto contrario en su orientación al mercado operativa.

De modo análogo, se asume la idea de que la concentración de autoridad en los procesos de toma de decisiones, fundamentalmente en su equipo directivo, y la reducción de los participantes en dichos procesos no favorece la puesta en práctica de la orientación al mercado, al poder generar una impor-

tante barrera a la comunicación que inhiba la generación de inteligencia del mercado y su puesta en común para el desarrollo y ejecución de una acción de respuesta (Kohli y Jaworski, 1990). Por tanto, como en el caso anterior, la *centralización* de la organización puede tener un efecto contrario en su orientación al mercado operativa.

Las hipótesis vinculadas a los planteamientos argumentales esgrimidos son las siguientes:

H3: *Cuanto mayor sea la formalización organizativa de una organización privada no lucrativa, menor será su nivel de orientación al mercado operativa.*

H4: *Cuanto mayor sea el nivel de centralización de una organización privada no lucrativa menor será su nivel de orientación al mercado operativa.*

No obstante, las evidencias empíricas son escasas, no siempre concluyentes (Jaworski y Kohli, 1993; Bhuian, 1998; Varela y Calvo, 1998; Avlonitis y Gounaris, 1999) e incluso contradictorias (Pelham y Wilson, 1996) en lo que a estos antecedentes se refiere. Como consecuencia, el nivel de análisis debe ampliarse, existiendo sobre la formalización y centralización planteamientos alternativos (Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison, 1999).

Por un lado, Cadogan y Paul (1999) argumentan que la formalización y centralización pueden influir en la orientación al mercado de distinta manera dependiendo del grado de turbulencia del mercado. Así, se añade un factor adicional a la conveniencia de unas u otras estructuras organizativas para la adopción de la orientación al mercado: *la turbulencia del mercado*. De este modo, la centralización y formalización podrán favorecer o dificultar la adopción de la orientación al mercado en función del contexto, lo que presupone que:

H5: *La relación entre el nivel de formalización y centralización de una organización privada no lucrativa y su grado de orientación al mercado operativa está moderado por el grado de turbulencia del mercado.*

Por otro lado, Pelham y Wilson (1996) contrastan que en las organizaciones pequeñas el incremento en el nivel de formalización afecta positivamente a la puesta en práctica del concepto de marketing. Este planteamiento sugiere que el efecto de la formalización y centralización puede verse afectado por el *tamaño* organizativo. De hecho, el tamaño, medido en función del número de empleados, es una de las variables que ha sido propuesta como antecedente de la orientación al mercado. No obstante las evidencias empíricas existentes o bien han confirmado la ausencia de correlación significativa entre la orientación al mercado y esta variable (Santos y Vázquez, 1997) o bien no han permitido más que constatar una débil influencia (Calvo, Río y Cerrato, 1996; Fritz, 1996; Varela y Calvo, 1998; Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara y Snoj, 1998).

En el contexto privado no lucrativo la medición del tamaño de la organización en términos de número de empleados es una cuestión compleja debido a que es frecuente que existan colaboradores asiduos que no son considerados como empleados asalariados en sentido estricto, pero que pueden incluso superar en número a éstos. Por este motivo, en este trabajo hemos decidido analizar el tamaño de la organización desde otra perspectiva.

En concreto, defendemos que la orientación al mercado es un recurso organizativo que favorece que las organizaciones obtengan posiciones de ventaja competitiva, mejores resultados y, en consecuencia, un mayor cumplimiento de la misión organizativa. No estamos de acuerdo, por tanto, con la idea de que esta orientación sea fruto, principalmente, del número de empleados o colaboradores. Ahora bien, sí creemos que la puesta en práctica de la estrategia de orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas se puede ver favorecida por la mayor disponibilidad de medios económicos, los cuales también son un recurso. Así, cuanto mayor sea el tamaño del presupuesto organizativo más probable parece que las organizaciones puedan poner en práctica las actividades propias de esta orientación. Por tanto, creemos que el tamaño de la organización, estimado en función del volumen de presupuesto, sí que puede favorecer su orientación al mercado operativa.

La hipótesis de trabajo en que se concretan los argumentos teóricos descritos es la siguiente:

H6: *El tamaño del presupuesto de la organización privada no lucrativa afecta a su grado de orientación al mercado operativa.*

2.3. ANTECEDENTES ASOCIADOS CON LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

De los procesos organizativos que pueden producir cambios en el grado de orientación al mercado operativa, nos hemos centrado en el estudio de la influencia que tiene la existencia de un *sistema de recompensas* para los empleados y/o colaboradores basado en los resultados de sus acciones (Jaworski y Kohli, 1993; Harris, 1996; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Bhuiyan, 1998).

Creemos, en la línea de lo manifestado por Ruckert (1992) y Cadogan y Paul (1999), que aquella organización privada no lucrativa que recompensa, aunque no sea de un modo estrictamente monetario, a su personal (empleado y/o colaborador) en función de que actúen de acuerdo a los principios que deben delimitar su orientación al mercado va a lograr un nivel de esta orientación superior al de las organizaciones que no establezcan dichos procesos de recompensa. Así pues, la hipótesis que subyace en estos argumentos sería:

H7: *Cuanto más tengan en cuenta las organizaciones privadas no lucrativas los principios que delimitan su efectiva orientación al mercado a la hora de recompensar al personal por su labor mayor será dicha orientación en su perspectiva operativa.*

2.4. LA ORIENTACIÓN CULTURAL COMO ANTECEDENTE DE LA ORIENTACIÓN OPERATIVA

El resultado interno de que una organización se oriente al mercado como filosofía de gestión va a ser la creación y desarrollo en el tiempo de una forma de cultura organizativa, denominada cultura de mercado, que asuma y en la que se compartan unos objetivos, creencias y valores comunes que sitúen al cliente como eje central del *modus operandi* organizativo, de la estrategia y operaciones presentes y futuras (Deshpandé y Webster, 1989). Con ello, si por cultura organizativa se entiende el conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización, la orientación al mercado como cultura de mercado será el resultado interno de que la organización adopte una filosofía de marketing que establezca como prioridad identificar y satisfacer, mejor que la competencia y de un modo duradero en el tiempo, las necesidades del mercado mediante una oferta generadora de mayor valor (Abell, 1980; Webster, 1988; Greenley, 1995).

La cultura es «una mano visible que guía el comportamiento de los individuos en el desarrollo de su trabajo diario» (Lichtenthal y Wilson, 1992), pudiendo resumirse la postura de los defensores de la perspectiva cultural diciendo que «la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes» (Hurley y Hult, 1998).

La revisión de la literatura especializada en barreras a la orientación al mercado permite hipotetizar más allá de la existencia de una simple complementariedad entre sus perspectivas cultural y operativa de adopción (Webster, 1988; Wong, Saunders y Doyle, 1989; McDonald, 1989; Biemans y Harmsen, 1995; Harris, 1996, 1998 y 2000). De hecho se asume, aunque no se contrasta empíricamente, que el desarrollo operativo de esta orientación depende de la habilidad de la organización para superar previamente distintas barreras culturales discordantes con su conceptualización.

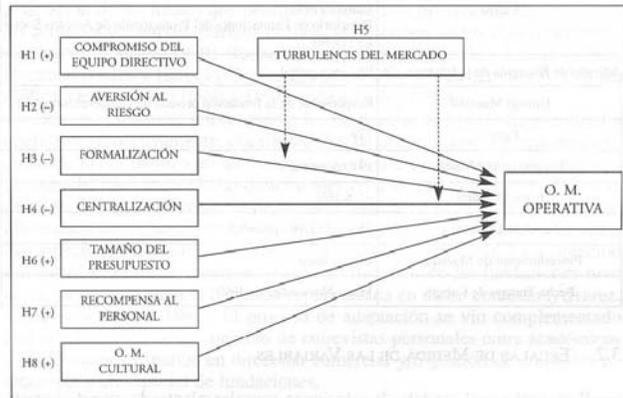
En el caso de las organizaciones privadas no lucrativas, la puesta en práctica de su estrategia de orientación al mercado va a estar condicionada por la capacidad que haya tenido el conjunto de la organización para asumir las actitudes y valores que culturalmente representa esta orientación. El hecho de que culturalmente no se asuma la necesidad de orientarse externamente al mercado, de integrarse y coordinarse interiormente y, todo ello, con una perspectiva de gestión de las relaciones a largo plazo, debe inhibir la vertiente operativa de la orientación al mercado. Por tanto, la orientación al mercado cultural ha de ser considerada como antecedente de la orientación al mercado operativa.

A partir de la reflexión previa se puede formular la siguiente hipótesis:

H8: *El grado de orientación al mercado cultural de una organización privada no lucrativa estimula positiva y significativamente su orientación al mercado operativa.*

A modo de conclusión de este segundo epígrafe, en la Figura 1 se resumen el conjunto de variables, relaciones e hipótesis sometidas a estudio en la presente investigación.

FIGURA 1.—Marco teórico del estudio



3. Diseño y Metodología de la investigación

3.1. DISEÑO DE LA MUESTRA

Con el objetivo de evaluar las hipótesis planteadas, se ha realizado una investigación empírica entre las organizaciones privadas no lucrativas de nuestro país. El sector no lucrativo seleccionado como unidad de análisis fue el de las Fundaciones Privadas de Competencia Estatal domiciliadas en España. Este sector se define en función de su finalidad no lucrativa y de su control estrictamente privado, características básicas para catalogar a toda organización como privada no lucrativa (Bon y Louppe, 1980). El universo de estudio se compone de las 779 fundaciones privadas de competencia estatal que a 31 de diciembre de 1997 realizaban ordinariamente las actividades no lucrativas que les eran propias. Esta fecha límite se establece con la intención de que las organizaciones consideradas hubieran realizado algún tipo de actividad durante al menos un ejercicio (el correspondiente al año 1998). El resto de datos de la ficha técnica del estudio se describen en la Figura 2.

FIGURA 2.—Ficha Técnica del Estudio

Universo	Fundaciones privadas de competencia estatal
Ámbito	Nacional
Censo	Directorio de Fundaciones de Protectorados de Educación y de Cultura (1997) Directorio de Fundaciones del Protectorado de Asuntos Sociales (1998)
Método de Recogida de la Información	Encuesta postal
Unidad Muestral	Responsable de la fundación privada de competencia estatal
Censo	779
Tamaño de la Muestra	191 encuestas
Error Muestral	+/- 6,16%
Nivel de Confianza	95% Z=1,96 p=z=0,5
Procedimiento de Muestreo	Discrecional
Fecha Trabajo de Campo	Mayo-Noviembre de 1999

3.2. ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES

Para analizar el modelo de relaciones causales planteado en esta investigación (Figura 1) ha sido preciso generar un conjunto de escalas de medida tipo likert de siete posiciones. El desarrollo y evaluación de las mismas se ha efectuado de acuerdo a las directrices metodológicas propuestas por Churchill (1979), Gerbing y Anderson (1988), Deng y Dart (1994) y Llonch y Waliño (1996). Dichas directrices exigen el estudio de la *fiabilidad*, *validez* y *unidimensionalidad* de las escalas de medida generadas. A continuación, se describe brevemente su dominio, dimensiones críticas y referentes bibliográficos. Sus respectivas configuraciones finales se transcriben en el Anexo 1 de este trabajo, mientras que sus propiedades psicométricas se resumen en el Anexo 2.

Orientación al mercado. La estimación de esta variable se efectuó desde su doble perspectiva cultural y operativa (Jaworski y Kohli, 1990; Narver y Slater, 1990). Desde la perspectiva cultural predomina la visión de la orientación al mercado como parte integrante de la cultura organizativa de la entidad de referencia. Por su parte, desde la perspectiva operativa, la orientación al mercado es concebida como una dimensión de comportamiento, de modo que se identifica con una serie de actuaciones específicas.

Las dimensiones críticas subyacentes a la orientación al mercado en el contexto privado no lucrativo son las siguientes. Culturalmente, (1) las organizaciones deben orientarse externamente a todos los integrantes de su mercado de referencia (beneficiarios, aportantes, competidores y/o colaboradores, y restantes factores del entorno), para lo que (2) será necesario lograr la integración y coordinación interna de sus áreas e individuos, con (3) una perspectiva de gestión estratégica a largo plazo. Operativamente, estas organiza-

ciones deberán (1) generar inteligencia del mercado, (2) diseminarla internamente y (3) desarrollar y poner en práctica las acciones de respuesta precisas para la satisfacción de las necesidades y expectativas de su doble público objetivo (beneficiarios y aportantes).

Las escalas de orientación al mercado que sirvieron de referentes para la generación de los ítemes que permiten valorar esta orientación, de acuerdo a las actitudes y comportamientos citados, se describen en los siguientes trabajos: Narver y Slater (1990), Ruekert (1992), Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Pelham (1993), Deng y Dart (1994) y Deshpandé y Farley (1996).

De estas escalas se seleccionaron los ítemes que tenían carácter cultural y operativo, respectivamente, clasificándolos de acuerdo con dos criterios adicionales: (1) el público en que se centran (clientes, competidores y restantes factores del entorno) y (2) las dimensiones críticas que subyacen en cada uno de ellos. Se valoró el conjunto de ítemes asignados a cada dimensión crítica, eliminando los redundantes por analogía de significado y completando aquellos aspectos cuya medición se efectuaba de modo insuficiente. La adaptación semántica y léxica al contexto privado no lucrativo de las fundaciones tuvo como punto de partida la literatura especializada en dicho contexto (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999). El proceso de adaptación se vio complementado con la realización de un conjunto de entrevistas personales entre académicos y profesionales expertos en dirección comercial y/o gestión de entidades no lucrativas y en especial de fundaciones.

Antecedentes asociados con el equipo directivo. Las escalas utilizadas para valorar el *compromiso del equipo directivo* con el concepto de orientación al mercado, así como su grado de *aversión al riesgo* se elaboraron tomando como referente las propuestas de Jaworski y Kohli (1993). No obstante, fueron adaptadas con el objeto de representar el ámbito privado no lucrativo y de superar la debilidad psicométrica mostrada por la escala de compromiso directivo en el estudio de Bhuian (1998). En concreto, la escala de compromiso directivo se configura tras incorporar a la propuesta original de Jaworski y Kohli (1993) un ítem adicional que representa el compromiso con la necesidad de adoptar una actitud proactiva en lo que al entorno se refiere.

Antecedentes asociados con la estructura organizativa. La escala desarrollada para determinar la formalización tiene como referente la siguiente definición: «La formalización en una organización es el grado en que existen en la misma reglas que fijen los roles, las relaciones de autoridad, la comunicación, las normas y sanciones, así como los procedimientos» (Hall, Haas y Johnson, 1967). De modo más simple, esta característica debe estimarse reflejando el grado de formalización de los puestos o tareas y de los procedimientos de comunicación y actuación de la organización. Con esta premisa conceptual se propone una escala de 7 ítemes de distinta procedencia. Los cuatro primeros tienen como origen la escala propuesta por Jaworski y Kohli (1993); los otros tres son de elaboración propia, aunque referenciados al trabajo de Pelham y Wilson (1996), y persiguen profundizar en la formalización de procedimientos.

Por su parte, la escala generada para la *centralización* tiene como punto de partida esta otra definición: «La centralización representa el proceso inverso a la delegación de autoridad en la toma de decisiones así como el aumento en el número de miembros de la organización que participan en las mismas» (Aiken y Hage, 1968). Por tanto, el grado de centralización de una organización debe valorarse teniendo en cuenta el grado de delegación de autoridad y número de miembros que participan en las decisiones. De acuerdo con esta idea se plantea una escala de 5 ítemes donde los tres primeros se toman de la aportación de Jaworski y Kohli (1993) y los dos últimos son elaborados en función de las sugerencias de Pelham y Wilson (1996), para reflejar el número de miembros de la organización que participan en las decisiones.

En cuanto a la escala de medida de la *turbulencia del mercado*, su desarrollo se efectuó teniendo en cuenta sus dos dimensiones críticas (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000): el dinamismo y la incertidumbre del mercado. Así, para la escala de dinamismo del mercado se han aprovechado los dos primeros ítemes de la propuesta de Jaworski y Kohli (1993), siendo los restantes de elaboración propia. La escala de incertidumbre se generó, por su parte, tratando de dar cobertura a las tipologías de incertidumbre establecidas por Milliken (1987).

Finalmente, el *tamaño* se evalúa en función del presupuesto, en pesetas, de la fundación para el ejercicio de 1999.

Antecedentes asociados con los procesos organizativos. La escala de medida de la *recompensa al personal* consta de un total de 4 ítemes adaptados principalmente de la escala propuesta por Jaworski y Kohli (1993), la cual, pese a su debilidad psicométrica (Bhuian, 1998), refleja los planteamientos teóricos formulados sobre este antecedente organizativo (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992). Así, de la escala de Jaworski y Kohli (1993) proceden los tres primeros ítemes, mientras que el cuarto ha sido generado expresamente para valorar el grado en que se recompensa la actitud expectante del personal respecto al entorno.

3.3. PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS DE EVALUACIÓN

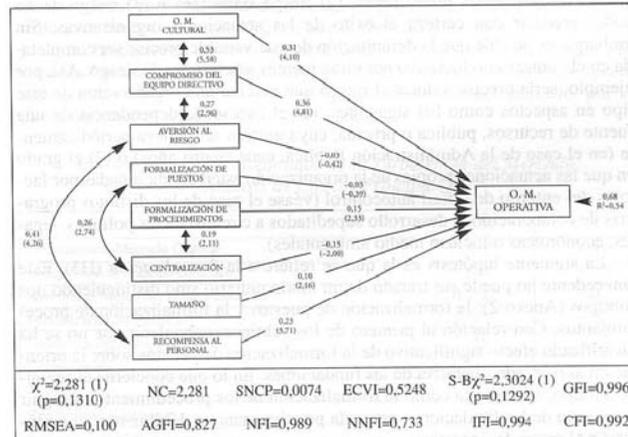
Para evaluar las hipótesis vinculadas a los efectos causales de los distintos antecedentes de la orientación al mercado (H1, H2, H3, H4, H6, H7 y H8), se procedió a realizar un *análisis path* (Wright, 1934; Duncan, 1966) empleando el programa informático EQS 5.7.a³. Todas las variables consideradas en este análisis, salvo el tamaño presupuestario, son fruto de la agregación de las escalas unidimensionales de estimación desarrolladas. Por su parte, la contrastación del papel moderador de la turbulencia del mercado (H5), precisó de la realización de un *análisis de regresión moderada* (Sharma, Durand y Gur-Aric, 1981).

³ La estimación del modelo relevante se llevó a cabo a partir de la matriz de varianzas-covarianzas obtenida, a su vez, de la matriz de datos. Como método de estimación se ha utilizado el de máxima verosimilitud robusto o corregido (Bentler, 1995; West, Finch y Curran, 1995).

4. Análisis de resultados

La evaluación de una parte de las hipótesis formuladas (H1, H2, H3, H4, H6, H7 y H8) precisó, tal como se acaba de señalar, de la realización de un *análisis path* que reflejara las relaciones entre antecedentes y orientación al mercado. El modelo estimado buscó, además de un ajuste óptimo, la maximización del porcentaje de información explicada por la orientación al mercado operativa lo que exigió valorar, igualmente, la correlación existente entre los antecedentes considerados. El resultado de este proceso es el modelo de relaciones que se presenta, junto con sus índices de bondad de ajuste, en la Figura 3.

FIGURA 3.—Diagrama de Relaciones y Medidas de Bondad de Ajuste del Modelo



Nota: En el diagrama de relaciones aparecen expuestos los parámetros estandarizados. Entre paréntesis figuran los valores del estadístico *t-Student*.

La práctica totalidad de los índices de bondad de ajuste superan positivamente los valores recomendados (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), con lo que el modelo estimado puede ser catalogado globalmente como óptimo. Los resultados de este análisis se describen a continuación, de acuerdo al orden en que fueron planteadas las hipótesis a las que se vinculan.

Es preciso mencionar, en primer lugar, el hecho de que el total *compromiso del equipo directivo* de una fundación con lo que representa el concepto de orientación al mercado, estimula positivamente la adopción de esta orientación en su perspectiva operativa, con lo que se puede afirmar que la hipótesis H1 se con-

trasta positivamente. Además, se observa la existencia de una correlación sumamente positiva entre este antecedente y la orientación al mercado cultural, lo que da fe del importante papel que juega el equipo directivo de la organización en la asimilación de los principios que delimitan esta orientación, sin obviar su importancia en la puesta en práctica de dichos principios con actuaciones concretas.

Por su parte, no se puede afirmar que el grado de *aversión al riesgo* del equipo directivo de las fundaciones afecte significativamente en sentido alguno al grado de orientación al mercado operativa de la organización. El planteamiento formulado en la hipótesis H2 no se ve, de este modo, contrastado. La explicación a este hecho puede encontrarse en la concepción de qué se entiende por riesgo en el contexto no lucrativo.

En este trabajo se ha desarrollado un estimador de aversión al riesgo sobre la base de tres tipos de variables explicativas: (1) riesgo percibido en el desarrollo de estrategias innovadoras, (2) riesgo financiero y (3) riesgo de no poder predecir con certeza el éxito de las actuaciones organizativas. Sin embargo, es posible que la delimitación de esta variable precise ser completada en el contexto no lucrativo por otras fuentes adicionales de riesgo. Así, por ejemplo, sería preciso valorar el riesgo que percibe una organización de este tipo en aspectos como los siguientes: (1) el exceso de dependencia de una fuente de recursos, pública o privada, cuya gestión se renueva periódicamente (en el caso de la Administración Pública, cada cuatro años) o (2) el grado en que las actuaciones propias de la organización estén condicionadas por factores del entorno de difícil autocontrol (véase el caso de los distintos programas de colaboración al desarrollo supeditados a circunstancias políticas, legales, económicas o incluso medio ambientales).

La siguiente hipótesis es la que se refiere a la *formalización* (H3). Este antecedente no puede ser tratado de un modo unitario sino distinguiendo dos subtipos (Anexo 2): la formalización de puestos y la formalización de procedimientos. Con relación al primero de los subtipos, cabe decir que no se ha identificado efecto significativo de la formalización de puestos sobre la orientación al mercado operativa de las fundaciones. En lo que concierne al segundo subtipo, se constata como la formalización de los procedimientos a seguir en el seno de las fundaciones estimula positiva, aunque débilmente, su orientación al mercado operativa.

Este resultado contraviene el planteamiento hipotetizado para la formalización. En concreto, se pone de manifiesto que las organizaciones privadas no lucrativas deben disponer de procedimientos de comunicación y actuación pre-establecidos, los cuales quizás puedan interpretarse como reflejo o traducción de los valores que tratan de impulsar dentro de la organización para guiar su actividad cotidiana. Por su parte, el análisis de la relación entre la formalización de puestos y tareas y la orientación al mercado operativa deberá complementarse en el futuro profundizando en el grado en que la naturaleza y contenido de los puestos y tareas organizativas se ajustan a los principios de la orientación al mercado, a fin de no valorar únicamente en qué medida estas organizaciones se esfuerzan en mantener estructuras de puestos y tareas más o menos formalizadas. Pensamos que un planteamiento de esta naturaleza podría contribuir al estudio de esta relación.

A continuación es de destacar que la *centralización* del proceso de toma de decisiones en las organizaciones objeto de análisis tiene un efecto negativo sobre su orientación al mercado operativa, por lo que la hipótesis H4 se contrasta en el sentido planteado teóricamente. Este resultado permite verificar como en la toma de decisiones relativas a la operativización de la orientación al mercado en actuaciones concretas, es importante que participen los distintos miembros de la organización, y no sólo sus responsables.

La evaluación del papel moderador de la turbulencia del mercado en los efectos de la formalización y centralización sobre la orientación al mercado exigió de la aplicación del procedimiento de regresión moderada (H5). El análisis de efectos principales realizado al efecto no aporta grandes novedades respecto a las variables que influyen sobre la orientación al mercado (Figura 4). Así, en lo que se refiere a los antecedentes se reproducen los efectos principales identificados en el modelo de ajuste presentado en la Figura 3, constatándose, además de otros efectos, que la formalización de puestos de trabajo en las fundaciones no tiene ningún efecto sobre la orientación al mercado, y que la formalización de procedimientos y la centralización tienen, respectivamente, un efecto positivo y negativo. La turbulencia del mercado, por su parte, no muestra relación significativa alguna.

FIGURA 4.—Efecto Moderador de la Turbulencia del Mercado.
Análisis de Efectos Principales

	BETA	T
Orientación al Mercado Cultural	0,3065	4,082
Compromiso del Equipo Directivo	0,3667	4,740
Aversión al Riesgo del Equipo Directivo	-0,0331	-0,463
Formalización de Puestos	-0,0255	-0,387
Formalización de Procedimientos	0,1450	2,162
Centralización	-0,1514	-2,272
Tamaño	0,1050	1,657
Recompensa al Personal	0,2296	3,248
Turbulencia del Mercado	0,0612	0,950
R ² : 0,5290 R ² Ajustada: 0,4940 F (p): 15,1001 (0,000) Test de Durbin-Watson: 1,975		

Nota: Se aplica el procedimiento de regresiones múltiples.

Finalmente, se realizó el análisis de regresión moderada incluyendo los distintos términos de interacción posibles (tres términos; uno para la formalización de puestos, otro para la de procedimientos y un tercero para la centralización). Este análisis puso de manifiesto que tiene lugar un efecto interacción entre la centralización y la variable turbulencia del mercado (Figura 5). En este caso, se produce un incremento del R² ajustado del 1,77% respecto a la regresión de efectos principales y el punto de corte de la turbulencia del mercado es de 1,18. Esto quiere decir, puesto que esta variable moderadora fue medida en una escala de uno a siete, que para niveles de turbulencia del

mercado no lucrativo superiores a este valor, la relación entre la centralización organizativa y la orientación al mercado deja de ser negativa para pasar a ser positiva.

FIGURA 5.—Efecto moderador de la Turbulencia del Mercado.
Regresión Moderada

	B	BETA	FIV	T
Orientación al Mercado Cultural	0,4670	0,3175	1,455	4,295
Compromiso del Equipo Directivo	0,3242	0,3395	1,575	4,414
Aversión al Riesgo del Equipo Directivo	-0,0226	-0,0267	1,317	-0,380
Formalización de Puestos	-0,0197	-0,0245	1,115	-0,379
Formalización de Procedimientos	0,1080	0,1549	1,160	2,347
Centralización	-0,1264	-0,1524	1,141	-2,329
Tamaño	0,0018	0,0010	1,033	1,752
Recompensa al Personal	0,1427	0,0508	1,331	2,812
Turbulencia del Mercado	0,0562	0,0704	1,072	0,729
Centralización x Turbulencia del Mercado	0,1069	0,4608	1,079	2,320
R ² : 0,5492		R ² Ajustada: 0,5117		ΔR ² Ajustada: 0,0177
F (p): 14,6206 (0,0000)		Test de Durbin-Watson: 2,0323		
$\frac{dy}{dx} = b_1 + b_2z$		→ -0,1264 + 0,1069 Turbu. = 0 => Turbu. = 1,18		

Este resultado permite constatar, por tanto, que el efecto de la centralización, no así el de la formalización en ninguna de sus dos vertientes, sobre el grado de orientación al mercado operativa de una fundación privada de competencia estatal se encuentra moderado por el nivel de turbulencia del mercado en el que se localiza. Tan sólo en mercados no lucrativos muy estables el efecto de la centralización sobre la orientación al mercado es negativo. A medida que el mercado muestra ligeros síntomas de turbulencia parece aconsejable que se empiecen a centralizar, en un número reducido de responsables de la organización, los procesos de toma de decisiones. Por tanto, si bien la centralización con carácter general dificulta la efectiva operativización de la orientación al mercado de las organizaciones privadas no lucrativas, el incremento en la turbulencia del mercado en que radica recomienda la adopción de ciertas dosis de centralización en la toma de decisiones al efecto de mejorar esta operativización.

De la formalización organizativa tan sólo se puede destacar que la existencia de reglas internas que fijen los procedimientos de comunicación y actuación organizativa favorece la orientación al mercado operativa sea cual sea el nivel de turbulencia del mercado. Esta conclusión empírica se enmarca, no obstante, en un campo de investigación donde son más frecuentes los desarrollos teóricos que las evidencias, por lo que es necesario acometer nuevos estudios que profundicen en los conocimientos sobre esta materia.

Retomando el modelo representado en la Figura 3, cabe decir que el *tamaño organizativo*, medido en función del volumen del presupuesto, surge como

antecedente del grado de orientación al mercado operativa de las fundaciones privadas de competencia estatal. Esta evidencia, con la que se contrasta la hipótesis H6, refuerza la argumentación de que la adopción de la orientación al mercado no puede ser consecuencia principal de mayor disponibilidad de medios económicos, si bien esta disponibilidad favorece, aunque débilmente, la realización de las actividades propias de la orientación al mercado operativa. Esto es, la mayor disponibilidad de medios económicos ayuda al desarrollo de las actuaciones en que se materializa esta orientación si bien los principales estímulos a su puesta en práctica proceden de otras variables organizativas como la propia orientación al mercado cultural y el grado en que el equipo directivo asuma el compromiso con esta orientación.

Entrando ya en otro bloque de antecedentes es de destacar que *la recom-pensa al personal* (empleados y/o colaboradores) de las fundaciones privadas de competencia estatal de acuerdo al grado en que sus comportamientos se ajustan a los principios de la orientación al mercado, estimula positivamente la puesta en práctica de dicha orientación. La hipótesis H7 resulta, por tanto, totalmente contrastada.

Finalmente, la Figura 3 evidencia que efectivamente la orientación al mercado cultural de una fundación antecede su orientación al mercado operativa, tal como se planteaba en la hipótesis H8. Esta evidencia permite ir más allá de la simple convergencia entre las dos perspectivas del concepto y constatar que el desarrollo operativo de la orientación al mercado depende, entre otras cuestiones, de que la organización adapte su cultura a las premisas básicas de dicha orientación.

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

El trabajo efectuado proporciona, a modo de conclusión, una serie de recomendaciones organizativas básicas que favorecen la puesta en práctica de la estrategia de orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas. Con prioridad a especificar estas recomendaciones, es preciso señalar que se ha demostrado que la puesta en práctica de esta estrategia implica el desarrollo de las siguientes actividades: (1) generación de inteligencia sobre todos los integrantes del mercado de referencia (beneficiarios, aportantes de recursos, competidores y/o colaboradores y restantes factores del entorno), (2) diseminación interna de la misma y (3) desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta que suponga la satisfacción efectiva de su doble público objetivo (beneficiarios y aportantes).

Entrando ya a valorar las recomendaciones señaladas, queremos destacar, en primer lugar, el papel de la orientación al mercado cultural como antecedente de la orientación operativa. Académicamente, hasta ahora se había entablado un arduo debate sobre la superioridad de una perspectiva de orientación sobre la otra. En esta investigación, aportamos la conclusión de que la orientación cultural estimula positivamente la orientación al mercado operativa de las organizaciones privadas no lucrativas. Dicha recomendación resulta básica desde el momento en que un comportamiento orientado al mercado pero dissociado del sistema de creencias de la organización parece del todo improbable.

En función de esta reflexión, la organización privada no lucrativa que desee poner en práctica su estrategia de orientación al mercado deberá, en primer lugar, asimilar la necesidad de orientarse externamente a sus públicos objetivo, así como a los restantes factores del entorno que puedan condicionar la capacidad de la organización de generar intercambios que resulten valiosos para beneficiarios y aportantes. En segundo lugar, será preciso que se comprenda la importancia de integrar y coordinar internamente los individuos y áreas en que se estructure la organización sobre el compromiso adquirido para satisfacer a dichos públicos. Por último, se exigirá la gestión de las relaciones con los aportantes con perspectiva a largo plazo, con la finalidad de garantizar en el tiempo la satisfacción de los beneficiarios.

Simultáneamente, se destaca como a medida que el compromiso que muestre el equipo directivo de estas organizaciones con los principios que definen la orientación al mercado es mayor, la puesta en práctica de esta orientación tiende a aumentar. Así, los directivos tienen que procurar concienciar a quienes trabajan y/o colaboran con la organización de que el cumplimiento de la misión depende de saber adaptarse a la evolución de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes para maximizar, de esta forma, la satisfacción de ambos. Del mismo modo, será importante que fomenten la formación de su personal para poder satisfacer en el futuro dichas necesidades y expectativas. A su vez, deberán inspirar una actitud tendente a promover la consideración y el conocimiento de las actuaciones de otras organizaciones análogas y estar al tanto de las condiciones del entorno.

Por su parte, entre los factores que determinan la estructura organizativa se observa un efecto significativo de la formalización de los procedimientos de comunicación y actividad sobre la puesta en práctica de la orientación al mercado. Con ello se contradice una buena parte de las evidencias empíricas obtenidas en relación con la formalización en el contexto lucrativo. Sin embargo, es un resultado lógico si se asume que la formalización puede contribuir a que las comunicaciones y actividades reflejen exactamente las actitudes y valores consistentes con una estrategia de orientación al mercado. Además, es conveniente que la organización disponga de manuales en los que se describan el papel de cada empleado, las comunicaciones, las relaciones de autoridad, las normas y sanciones, así como los propios procedimientos internos a seguir.

El estudio sugiere igualmente la necesidad de descentralizar el proceso de toma de decisiones en aras a mejorar la operativización de la orientación al mercado. Cada miembro de la organización tendrá que tomar las decisiones correspondientes en relación con los distintos problemas que pudieran surgir sin necesidad de remitirlos a los directivos superiores.

No obstante, si bien esta recomendación debe ser asumida, con carácter general, no se puede obviar que se encuentra condicionada por el grado de turbulencia del mercado. Las organizaciones tienen que valorar la turbulencia de su mercado desde el momento en que la descentralización del proceso de toma de decisiones tan sólo parece tener un efecto positivo sobre la orientación al mercado en el caso de que dicho mercado sea sumamente estable. A medida que la estabilidad se vuelca en turbulencia, el efecto pasa a ser contrario de

modo que las inversiones de la organización deberán reorientarse hacia la centralización de dicho proceso. En consecuencia, dado que el mercado no lucrativo parece cada vez más turbulento es recomendable que los gestores de dichas organizaciones empiecen a plantearse la incorporación de ciertos niveles de centralización en los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, se aconseja recompensar al personal (empleado y/o colaborador) en función de que sus actuaciones se adapten a los principios que delimitan la orientación al mercado de toda organización privada no lucrativa. Las personas que realizan las actuaciones organizativas deberán ser premiadas, aunque no sea de un modo monetario, por el trabajo que llevan a cabo. De hecho, las opiniones de los beneficiarios y de los aportantes deben servir de base para evaluar al personal que participe activamente en la gestión de la organización. Además, se recomienda recompensar el esfuerzo de aquellos que siguen y conocen las actuaciones de otras organizaciones análogas, así como los que proporcionan información relevante sobre todos aquellos factores del entorno que puedan afectar a la propia entidad.

No obstante, todas estas conclusiones están condicionadas por una cierta limitación. El grado de orientación al mercado de las fundaciones se evalúa en función de la valoración que ellas mismas hacen de las actitudes y comportamientos descritos. Sería deseable considerar además la percepción que tiene el público objetivo de la organización, en este caso los beneficiarios y los aportantes de recursos, del grado de orientación al mercado de la fundación de referencia.

El presente trabajo, pretende ser un punto de partida en el análisis de los antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas. De hecho, el trabajo se ha centrado en analizar exclusivamente aquellas variables organizativas que habían demostrado un mayor poder explicativo de esta orientación en el contexto lucrativo. En consecuencia, las futuras investigaciones deberán dirigirse hacia el estudio de otras variables que complementen el modelo evaluado, contribuyendo, positivamente, a explicar la puesta en práctica de la orientación al mercado en este tipo de organizaciones no lucrativas. Nos referimos, en concreto, a variables como las siguientes: formación y procedencia del equipo directivo, estilos de dirección asumidos por los máximos responsables organizativos o criterios considerados en la selección y formación del personal empleado y/o colaborador.

Bibliografía

- ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall, New Jersey.
- AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): «Organizational Independence and Intra-organizational Structure», *American Sociological Review*, vol. 33, pp. 912-930.
- ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M. L. y VÁZQUEZ, R. (2000): «Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado: Efectos Moderadores en la Relación O.M.-Resultados», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, núm. 1, pp. 7-41.
- ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M. L. (1999): «Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 19-40.

- AVLONTIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1999): «Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis», *European Journal of Marketing*, vol. 33, núms. 11/12, pp. 1003-1037.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): «Recientes aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas», *Papeles de Economía Española*, núms. 78-79, pp. 190-211.
- BENTLER, P. M. (1995): *EQS Structural Equations Program Manual*. Encino, Multivariate Software.
- BHUIAN, S. N. (1998): «An Empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies», *Journal of Business Research*, vol. 43, núm. 1, pp. 13-25.
- BIEMANS, W. G. y HARMSSEN, H. (1995): «Overcoming the Barriers to Market-Oriented Product Development», *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 1, núm. 2, pp. 7-25.
- BON, J. y LOUPE, A. (1980): *Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations*. Les éditions d'organisation, París.
- CADOGAN, J. W. y PAUL, N. J. (1999): «Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviours», *28th EMAC Conference*, Berlin.
- CALVO, A.; RÍO, M. L. y CERRATO, M. C. (1996): «Factores de la Empresa y del Cliente como Antecedentes Seleccionados de la Orientación al Mercado (1)», *X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés AEDEM*, pp. 129-139, Granada.
- CHURCHILL, G. A. (1979): «A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16, núm. 1, pp. 64-73.
- DAY, G. S. (1994): «The Capabilities of Market-Driven Organizations», *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, pp. 37-52.
- DENG, S. y DART, J. (1994): «Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- DESHIPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1996): «Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales», *Working Paper*, núms. 96-125, Marketing Science Institute.
- DESHIPANDÉ, R. y WEBSTER, J. (1989): «Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda», *Journal of Marketing*, 53 (1), pp. 3-15.
- DESHIPANDÉ, R. y ZALTMAN, G. (1982): «Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis», *Journal of Marketing Research*, 19 (1), pp. 14-31.
- DESHIPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTER, J. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 1, pp. 22-27.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): «Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworskis Framework», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, pp. 93-121.
- DIRECTORIO DE FUNDACIONES DEL PROTECTORADO DE ASUNTOS SOCIALES (1998): *Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, Madrid.
- DIRECTORIO DE FUNDACIONES DE LOS PROTECTORADO EDUCACIÓN Y CULTURA (1997): *Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Cultura*, Madrid.
- DUNCAN, O. D. (1966): «Path Analysis: Sociological Example», *American Journal of Sociology*, vol. 72, pp. 1-16.
- FELTON, A. P. (1959): «Making the Marketing Concept Work», *Harvard Business Review*, vol. 37, núm. 4, pp. 55-62.
- FRITZ, W. (1996): «Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany», *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 8, pp. 59-74.

- GERBING, D. W. y ANDERSON, J. C. (1988): «An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment», *Journal of Marketing Research*, vol. 25, may, pp. 186-192.
- GREENLEY, G. E. (1995a): «Forms of Market Orientation in UK Companies», *Journal of Management Studies*, 32 (1), pp. 46-66.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall, 5ª ed., Madrid.
- HALL, R. H.; HAAS, J. E. y JOHNSON, N. J. (1967): «Organizational Size, Complexity, and Formalization», *American Sociological Review*, vol. 32, december, pp. 903-911.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. (1984): «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers», *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, pp. 193-206.
- HARRIS, L. C. (1996): «Cultural Obstacles to Market Orientation», *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2, núm. 4, pp. 36-52.
- HARRIS, L. C. (1998): «Cultural domination: the key to market-oriented culture?», *European Journal of Marketing*, vol. 32, núms. 3/4, pp. 354-373.
- HARRIS, L. C. (2000): «The organizational Barriers to Developing Market Orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 34, núms. 5/6, pp. 598-624.
- HOMBURG, C. y BECKER, J. (1998): «Market-oriented Management – A System-based Approach», *27th EMAC Conference*, pp. 129-137, Stockholm.
- HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1998): «Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales», *27th EMAC Conference*, vol. 5, pp. 479-498, Stockholm.
- HULLAND, J. (1995): «Market Orientation and Market Learning System: An Environment – Strategy – Performance Perspective», *Working Paper*, núms. 95-09, Western Business School, London, Canada.
- HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995): «The Comparative Advantage Theory of Competition», *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 2, pp. 1-15.
- HURLEY, R. F. y HULT, G. T. (1998): «Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination», *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 42-54.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 53-70.
- LEVITT, T. (1969): *The Marketing Mode*. McGraw-Hill, New York.
- LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T. (1992): «Becoming Market Oriented», *Journal of Business Research*, 24, pp. 191-207.
- LUNDSTROM, W. J. (1976): «The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch», *Marquette Business Review*, vol. 20, fall, pp. 214-230.
- LLONCH, J. y WALIÑO, S. (1996): «Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa», *ESIC Market*, núm. 91 (enero-marzo), pp. 9-39.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 2, pp. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993): «MARKOR: A Measure of Market Orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, núm. 4, pp. 467-477.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A. R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice-Hall, 5ª ed., New Jersey.
- MCDONALD, M. H. B. (1989): «Ten Barriers to Marketing Planning», *Journal of Marketing Management*, vol. 5, pp. 1-19.
- MELDRUM, M. (1996): «Critical Issues in Implementing Marketing», *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2, núm. 3, pp. 29-43.

- MEON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T. y EDISON, S. W. (1999): «Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test», *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 2, pp. 18-40.
- MILLIKEN, F. J. (1987): «Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty», *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 133-143.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, pp. 20-35.
- PELHAM, A. M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance*. Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (1996): «A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, núm. 1, p. 27-43.
- ROTHSCHILD, M. L. (1999): «Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors», *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 4, pp. 24-37.
- RUEKERT, R. W. (1992): «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 225-245.
- SANTOS, M. L. y VÁZQUEZ, R. (1997): «La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología», *Revista Asturiana de Economía*, vol. 9, pp. 25-51.
- SELNES, F.; JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): «Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study», *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 139-157.
- SHARMA, S.; DURAND, R. y GUR-ARIE, O. (1981): «Identification and Analysis of Moderator Variables», *Journal of Marketing Research*, vol. 18, núm. 3, pp. 291-300.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): «Market Orientation: A State of Art Review», *25th EMAC Conference*, pp. 1161-1181, Budapest.
- VARELA, J. A. y CALVO, A. (1998): «Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica», *Información Comercial Española (I.C.E.)*, núm. 774, noviembre, pp. 37-52.
- WEBSTER, F. E. (1988): «The Rediscovery of the Marketing Concept», *Business Horizons*, vol. 31, may-june, pp. 29-39.
- WEST, S. G.; FINCH, J. F. y CURRAN, P. J. (1995): «Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies», en Hoyle, R.H. (ed.). *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues and Applications*. Sage Publications, California.
- WONG, V.; SAUNDERS, J. y DOYLE, P. (1989): «The Barriers to Achieving Stronger Market Orientation in British Companies: An exploratory Study», *22nd Marketing Education Group Conference*, pp. 35-64.
- WRIGHT, S. (1934): «The Method of Path Coefficients», *Annals of Mathematical Statistics*, vol. 5, pp. 161-215.

Anexo 1

ESCALAS DE MEDIDA

Orientación al mercado operativa

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	
GI1	Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso para servir las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes.
GI2	Medimos la satisfacción del beneficiario y del aportante sistemática y frecuentemente.
GI3	Conocemos bien a las fundaciones presentes en nuestro sector de actividad.
GI4	Los directivos y/o patronos mantienen contactos regulares con los aportantes, actuales y potenciales, y/o con los beneficiarios.
GI5	Obtenemos ideas de los beneficiarios y de los aportantes para mejorar las actividades.
GI6	Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los beneficiarios y los aportantes para conocer que actividades valorarán en el futuro.
GI7	Recopilamos frecuentemente datos de nuestro sector para utilizarlos en nuestros planes de desarrollo de nuevas actividades.
GI8	Contactamos, periódicamente, con los beneficiarios y aportantes de recursos para conocer la calidad de nuestras actividades.
GI9	En la fundación se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en nuestro sector de actividad.
GI10	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los beneficiarios y aportantes de recursos.
GI11	Animamos a los beneficiarios y aportantes de recursos a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre las actividades de la fundación puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.
GI12	Analizamos regularmente los programas de actividades de otras fundaciones.
GI13	Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los beneficiarios y aportantes de recursos.
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	
DI1	Hay encuentros periódicos entre los departamentos o miembros de la fundación para discutir sobre la tendencia y desarrollo del sector de actividad.
DI2	Cuando les sucede algo importante a los beneficiarios y/o a los aportantes, la fundación en su conjunto conoce esta situación en un período de tiempo corto.
DI3	Se facilita regularmente a los distintos departamentos o miembros informes sobre las tendencias futuras del entorno.
DI4	Cuando un área o miembro detecta aspectos importantes sobre otras fundaciones, rápidamente alerta a los restantes.

DI5	El equipo directivo regularmente discute las fortalezas, debilidades y estrategias de otras fundaciones.
DI6	La información sobre los beneficiarios y sobre los aportantes, así como sobre los éxitos y fracasos de las actividades desarrolladas, es comunicada a todas las áreas o elementos de la fundación.
DI7	Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas o elementos de la fundación para decidir como responder a las estrategias de otras fundaciones.
DI8	El grado de satisfacción del beneficiario y/o del aportante, es difundido regularmente, a todos los niveles de la fundación.
RESPUESTA AL MERCADO	
RE1	Usamos la información obtenida de los beneficiarios y de los aportantes para incrementar la calidad de nuestras actuaciones.
RE2	Usamos datos obtenidos en investigaciones o estudios del sector para la dirección del desarrollo de nuestras actividades.
RE3	Definimos la calidad de las actividades en función de que satisfagan al beneficiario y al aportante de recursos.
RE4	En la planificación y desarrollo de nuevas actividades se parte de lo que es valioso para el beneficiario y para el aportante.
RE5	Mantenemos las promesas que hacemos a los beneficiarios y a los aportantes de recursos.
RE6	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de actividades para asegurar su correspondencia con los deseos de los beneficiarios y de los aportantes.
RE7	Se atienden rápidamente las quejas de los beneficiarios y de los aportantes.
RE8	Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros beneficiarios y aportantes nuestras actividades, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.
RE9	Usamos la información obtenida a través de estudios del sector en que operamos para identificar grupos de beneficiarios y aportantes con necesidades y/o expectativas diferenciadas.
RE10	Tratamos de alcanzar ventajas a la hora de obtener recursos frente a otras fundaciones basándonos en la comprensión de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes.

Compromiso directivo

CD1	Procuran concienciar a quienes trabajan y/o colaboran en la fundación de que la supervivencia de ésta depende de saber adaptarse a la evolución de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes para maximizar la satisfacción de ambos.
CD2	Promueven la consideración y el conocimiento de las actuaciones de otras fundaciones.
CD3	Inspiran una actitud tendente a estar al tanto de las condiciones del entorno de la organización.

CD4	Fomentan la formación del empleado y/o colaborador para poder en el futuro satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de quienes aporten recursos.
CD5	Plantean la satisfacción del beneficiario como la cuestión más importante de la organización, sin olvidarse de las expectativas de quienes aportan recursos, el análisis del entorno y la consideración de otras fundaciones.

Aversión al riesgo

AR1	Creer que asumir mayores riesgos financieros (dentro de las restricciones que la ley establece) equivale a poder lograr una más efectiva satisfacción del beneficiario y del aportante de recursos.
AR2	Animan a desarrollar estrategias innovadoras a la hora de actuar, pese a saber que alguna de ellas puede fracasar.
AR3	A la hora de acometer el desarrollo de nuevas actividades, no se trata de «jugar únicamente sobre seguro».
AR4	En ocasiones, no les importa asumir riesgos financieros (dentro de las restricciones legales) en la gestión de la fundación.
AR5	Los planes de actuación son puestos en práctica aunque no se tenga plena certeza de que funcionarán.

Formalización

FO1	Los empleados y/o colaboradores pueden tomar sus propias decisiones en muchos asuntos sin someterse al control de terceros. (R)
FO2	La realización de las tareas concretas en la fundación es algo que se deja a la persona que las va a llevar a cabo. (R)
FO3	La mayoría de empleados y/o colaboradores establecen sus propias normas de trabajo. (R)
FO4	Los empleados y/o colaboradores están sometidos a un especial control por si transgreden alguna norma de trabajo.
FO5	El papel que debe desempeñar cada empleado y/o colaborador en la fundación está descrito formalmente.
FO6	El empleado y/o colaborador debe seguir el procedimiento establecido a la hora de comunicarse con otros miembros de la fundación situados jerárquicamente en distinta posición.
FO7	La fundación posee manuales donde se describen por escrito el papel de cada empleado, las relaciones de autoridad, las comunicaciones, las normas y sanciones, así como los procedimientos internos.

Nota: El signo (R) indica que la redacción del ítem se produce en sentido inverso.

Centralización

CE1	Pocas actuaciones en la fundación se llevan a cabo hasta que los responsables no las aprueban.
CE2	Los pequeños problemas deben ser remitidos a algún superior para que tome una decisión.
CE3	Cada miembro de la fundación debe preguntar a su superior antes de decidir y a continuación actuar.
CE4	Las actuaciones de la fundación son consecuencia de las decisiones que toman un número reducido de miembros.
CE5	La estrategia de la fundación es, en última instancia, el resultado de las decisiones que tome el máximo responsable.

Turbulencia del mercado

DINAMISMO DEL MERCADO	
DM1	Las necesidades de nuestros beneficiarios experimentan cambios notables en el tiempo.
DM2	Nos enfrentamos regularmente a demandas de beneficiarios que nunca habían acudido a nosotros con anterioridad.
DM3	Nuestras fuentes de recursos económicos se modifican con frecuencia.
DM4	Los nuevos aportantes de recursos suelen tener expectativas diferentes a las de los actuales.
DM5	Nuestro sector de actividad se caracteriza por continuas entradas y salidas en cuanto a las fundaciones que en él operan.
DM6	Las fundaciones que operan en nuestro sector tienden a modificar con frecuencia la oferta de prestaciones que realizan.
DM7	Los cambios en el entorno se suceden con rapidez.
INCERTIDUMBRE DEL MERCADO	
IM1	Desconocemos las posibles situaciones del entorno a las que puede tener que llegar a enfrentarse la fundación en el futuro.
IM2	Tenemos poco claro cuáles van a ser las consecuencias futuras de las actuaciones presentes de la fundación.
IM3	Es difícil planificar con antelación la forma de satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de quienes aportan recursos.
IM4	En la actualidad ignoramos qué tipo de actuaciones de la fundación permitirán garantizar la adhesión futura de los aportantes de recursos.
IM5	Desconocemos de antemano qué otras fundaciones pueden trabajar en el futuro en nuestro mismo sector de actividad.
IM6	Nuestro sector de actividad se distingue por el carácter impredecible de los cambios en sus condiciones del entorno.

Recompensa al personal

RP1	A las personas que realizan las actuaciones benéficas y a las que gestionan la obtención de recursos se les premia (aunque no sea de un modo monetario) por el trabajo que llevan a cabo.
RP2	Se recompensa el esfuerzo de los empleados y/o colaboradores que siguen y conocen la actuación de otras fundaciones.
RP3	Nos basamos en las opiniones de los aportantes y de los beneficiarios a la hora de evaluar a los empleados y/o colaboradores que participan activamente en la gestión interna.
RP4	Se recompensa a los empleados y/o colaboradores que participan activamente en la fundación y proporcionan información relevante sobre todos aquellos factores del entorno que puedan afectar a la misma.

Orientación al mercado cultural

ORIENTACIÓN EXTERNA AL MERCADO	
OE1	Es necesario elaborar las estrategias de la fundación en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor tanto para el beneficiario como para el aportante de recursos.
OE2	<i>Creemos que nuestra oferta de actuaciones es percibida por el beneficiario y por quien aporta los recursos en comparación a la de otras fundaciones.</i>
OE3	Los objetivos de la fundación se orientan hacia la satisfacción, no sólo, del beneficiario, sino también, del aportante.
OE4	Deben conocerse las modificaciones en el entorno para valorar su influencia en las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de quien aporta recursos.
OE5	La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los beneficiarios y de los aportantes, respectivamente, debe ser un proceso continuo.
OE6	<i>Creemos que para desarrollar una oferta de actuaciones adecuada es necesario conocer las de otras fundaciones.</i>
OE7	La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otras fundaciones a la hora de obtener recursos debe basarse en la comprensión de las necesidades de los beneficiarios y de las expectativas de los aportantes.
OE8	<i>Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes, en este último caso, mejor que otras fundaciones.</i>
OE9	Es imprescindible conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno.

INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA	
IC1	Procuramos que todos los departamentos estén integrados y se coordinen para atender las necesidades de beneficiarios y las expectativas de los aportantes.
IC2	El personal de los distintos departamentos creemos que es necesario que interactúe frecuentemente entre sí.
IC3	En la fundación existe una gran preocupación por coordinar las actividades de todos los departamentos.
IC4	Todos los departamentos participan en la preparación de los planes de la fundación.
IC5	<i>Creemos firmemente que compartir recursos y colaboradores entre los departamentos es fundamental para atender las necesidades de los beneficiarios y las expectativas de los aportantes de recursos.</i>
GESTIÓN DE RELACIONES A LARGO PLAZO	
LP1	Las relaciones con nuestros principales aportantes se basan en el compromiso y la confianza mutua y consideramos importante crear estándares de conducta estables.
LP2	Deseamos establecer relaciones con nuestros principales aportantes que se perpetúen a largo plazo.
LP3	Ante situaciones o circunstancias comprometidas, creemos que nuestros principales aportantes, debido a la relación que se ha propiciado con ellos, responderán favorablemente.
LP4	<i>Creemos que merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo a formar personal especializado en el trato, no sólo con los beneficiarios, sino también con nuestros principales aportantes.</i>
LP5	<i>Pensamos que es necesario crear conciencia de equipo con nuestros principales aportantes.</i>
LP6	<i>Valoramos generar confianza en nuestros principales aportantes para que compartan con nosotros información confidencial sobre las condiciones del sector, así como sobre sus decisiones y estrategias.</i>

Nota: Los ítems finalmente eliminados en los respectivos procesos de evaluación se señalan en letra cursiva.

Anexo 2

EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Orientación al mercado operativa

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta	Validez de concepto	
				Dimensiones	Coefficiente Correlación (t) (intervalo confianza)
Generación de Inteligencia (GI)	GI2	0,74 (11,82)	0,908	GI-DI	0,794 (16,474) (0,689; 0,890)
	GI6	0,71 (10,37)			
	GI7	0,77 (13,55)		GI-RE	0,595 (9,354) (0,467; 0,723)
	GI8	0,78 (12,82)			
	GI9	0,82 (17,04)			
	GI10	0,73 (11,89)			
	GI12	0,63 (9,75)			
GI13	0,76 (12,37)	DI-RE	0,555 (6,964) (0,395; 0,715)		
Diseminación de Inteligencia (DI)	DI3	0,81 (15,01)	0,813		
	DI4	0,72 (11,38)			
	DI6	0,70 (9,81)			
	DI8	0,65 (8,21)			
Respuesta (RE)	RE1	0,73 (8,03)	0,864		
	RE3	0,88 (12,50)			
	RE4	0,87 (11,55)			
	RE6	0,64 (7,58)			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=245,5$ (101) (p<0,001)	NC=2,431	SNCP=0,835	ECVI=1,826	S-B $\chi^2=185,37$ (101) (p=0,000)	GFI=0,852
RMSEA=0,091	AGFI=0,801	NFI=0,855	NNFI=0,891	IFI=0,909	CFI=0,930

Compromiso directivo

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta		
Compromiso Directivo (CD)	CD1	0,56 (6,38)	0,815		
	CD2	0,72 (11,85)			
	CD3	0,92 (12,74)			
	CD4	0,67 (7,96)			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=1,476$ (2) (p=0,4781)	NC=0,738	SNCP=0,0027	ECVI=0,1015	S-B $\chi^2=1,362$ (2) (p=0,5060)	GFI=0,996
RMSEA=0,000	AGFI=0,978	NFI=0,994	NNFI=1,007	IFI=1,002	CFI=1,000

Aversión al riesgo

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta		
Aversión al Riesgo (AR)	AR1	0,78 (10,44)	0,776		
	AR2	0,58 (7,86)			
	AR4	0,86 (13,48)			
	AR5	0,47 (5,72)			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=0,895$ (2) (p=0,6391)	NC=0,4475	SNCP=0,0064	ECVI=0,0988	S-B $\chi^2=0,7192$ (2) (p=0,6979)	GFI=0,997
RMSEA=0,000	AGFI=0,987	NFI=0,995	NNFI=1,018	IFI=1,006	CFI=1,000

Formalización

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta	Validez de concepto	
				Dimensiones	Coefficiente Correlación (t)
Formalización de Puestos (FP)	FO1	0,75 (7,47)	0,656	FP-FR	0,08 (0,74)
	FO2	0,49 (5,22)			
	FO3	0,62 (6,00)			
Formalización Procedimientos (FR)	FO5	0,91 (8,64)	0,761		
	FO6	0,60 (6,52)			
	FO7	0,62 (7,12)			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=17,577$ (8) (p=0,0246)	NC=2,197	SNCP=0,055	ECVI=0,2527	S-B $\chi^2=14,9201$ (8) (p=0,0607)	GFI=0,968
RMSEA=0,084	AGFI=0,915	NFI=0,919	NNFI=0,911	IFI=0,954	CFI=0,959

Centralización

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta		
Centralización (CE)	CE1	0,46 (5,22)	0,705		
	CE2	0,66 (6,79)			
	CE3	0,86 (9,04)			
	CE5	0,43 (5,41)			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=3,439$ (2) (p=0,1791)	NC=1,7195	SNCP=0,0083	ECVI=0,1128	S-B $\chi^2=3,7813$ (2) (p=0,1510)	GFI=0,990
RMSEA=0,065	AGFI=0,950	NFI=0,973	NNFI=0,965	IFI=0,989	CFI=0,983

Turbulencia del mercado

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta	Validez de concepto	
				Dimensiones	Coefficiente Correlación (t) (intervalo confianza)
Dinamismo del Mercado (DM)	DM1	0,55 (7,59)	0,793	DM-IM	0,43 (5,48) (0,274; 0,586)
	DM2	0,50 (6,61)			
	DM3	0,69 (10,16)			
	DM4	0,71 (11,56)			
	DM5	0,59 (7,62)			
	DM6	0,52 (7,64)			
	DM7	0,59 (9,16)			
Incertidumbre del Mercado (IM)	IM1	0,60 (7,41)	0,791		
	IM2	0,74 (10,75)			
	IM3	0,67 (8,77)			
	IM4	0,65 (9,30)			
	IM6	0,62 (8,53)			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=102,75$ (53) ($p<0,001$)	NC=1,9387	SNCP=0,2876	ECVI=0,8846	S-B $\chi^2=83,651$ (53)	GFI=0,904
RMSEA=0,074	AGFI=0,859	NFI=0,831	NNFI=0,886	IFI=0,911	CFI=0,936

Recompensa al personal

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta		
Recompensa al Personal (RP)	RP1	0,80 (13,45)	0,86		
	RP2	0,82 (13,92)			
	RP3	0,51 (6,12)			
	RP4	(16,09) 0,841			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=6,441$ (2) ($p=0,0399$)	NC=3,2205	SNCP=0,0269	ECVI=0,1366	S-B $\chi^2=3,8117$ (2) ($p=0,1487$)	GFI=0,980
RMSEA=0,029	AGFI=0,902	NFI=0,978	NNFI=0,953	IFI=0,984	CFI=0,993

Orientación al mercado cultural

Dimensión	Item	Cargas (T-Value)	Fiabilidad Compuesta	Validez de concepto	
				Dimensiones	Coefficiente Correlación (t) (intervalo confianza)
Orientación Externa (OE)	OE1	0,53 (4,74)	0,835	OE-IC	0,306 (3,507) (0,132; 0,480)
	OE3	0,67 (8,18)			
	OE4	0,88 (10,32)			
	OE5	0,72 (7,39)			
	OE7	0,61 (8,57)			
	OE9	0,62 (8,19)			
	OE2				
	OE6				
	OE8				
Integración y Coordinación (IC)	IC1	0,82 (8,14)	0,844	OE-LP	0,335 (3,361) (0,135; 0,535)
	IC2	0,87 (9,04)			
	IC3	0,70 (6,37)			
	IC4	0,63 (7,69)			
Relación a L/P (LP)	LP1	0,87 (9,57)		IC-LP	0,302 (3,379) (0,124; 0,480)
	LP2	0,67 (6,88)			
	LP3	0,69 (7,83) 0,790			
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE					
$\chi^2=89,141$ (62) ($p=0,0136$)	NC=1,438	SNCP=0,157	ECVI=0,852	S-B $\chi^2=62,845$ (62)	GFI=0,930
RMSEA=0,051	AGFI=0,898	NFI=0,903	NNFI=0,959	IFI=0,968	CFI=0,998