

IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL SECTOR COOPERATIVISTA COMO RESPUESTA AL NUEVO MARCO COMPETITIVO.

Cambra Fierro, J.
Fuster Mur, A.
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

En el presente trabajo se estudia con detenimiento la existencia de un comportamiento orientado al mercado en un sector en el que la búsqueda del beneficio económico no es un factor prioritario: el sector cooperativista agroalimentario español. Además, se pretende analizar la relación entre las cooperativas agroalimentarias que siguen una estrategia de orientación al mercado y los resultados que obtienen, medidos éstos por la satisfacción que genera dicha relación.

A lo largo de este papel se realiza la depuración tanto de la escala de orientación al mercado propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) para adaptarla al sector objeto de estudio, como de la escala de satisfacción propuesta por Anderson y Narus (1990) y Walter et al. (2003). Tras demostrar la fiabilidad, dimensionalidad y validez de ambas escalas en este contexto específico, se procede al análisis de dicha relación.

PALABRAS CLAVE: Orientación al Mercado, Satisfacción, Sector Cooperativista, Rendimientos Empresariales, Validación de Escalas.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the existence of market orientation behaviour in a particular sector: the Spanish cooperative agri-food sector. To get economic benefit is not the priority factor. In this context, this study tries to investigate the predictive power of market orientation respect to business performance.

The authors examine the aptitude of Kohli, Jaworski and Kumar's (1993) market orientation model in order to be applied in this industry. Anderson and Narus' (1990) satisfaction scale and Walter et al.'s (2003) satisfaction scale are also examined. The properties of the scales pertaining to the constructs in the market orientation model have been re-examined in this context. Finally, the relationship between market orientation and business performance is also analysed.

KEYWORDS: Market Orientation, Satisfaction, Cooperatives, Business Performance, Validation of Scales.

1. INTRODUCCIÓN

Al plantear la necesidad de que las cooperativas agroalimentarias adopten una estrategia de orientación al mercado, se está pretendiendo introducir el concepto de marketing en el ámbito no lucrativo, en concreto en el sector cooperativista español. Uno de los motivos de esta actuación es que el nuevo marco competitivo mundial plantea nuevos retos para el sector cooperativista agroalimentario. En la vertiente de producción se afronta una situación de excedentes en buena parte de la producción agroalimentaria, de aparición de nuevos competidores y, por tanto, de saturación de los mercados. Además, se debe considerar un consumo cada vez más sofisticado y con un mayor nivel de exigencia hacia el producto, con gustos en cambio permanente. El precio ha dejado de ser el factor determinante para dar paso a elementos propios de la diferenciación.

La respuesta a este reto por parte del asociacionismo agrario debe venir marcada por la búsqueda de esquemas integrados que permitan la adaptación del producto a las tendencias del mercado, en definitiva, por una orientación de la producción/ empresa al mercado. Este proceso de adaptación debe permitir el acceso a nuevas tecnologías y su difusión intra- e inter-cooperativa, el aprovechamiento de economías de escala, el desarrollo de complementariedades, la planificación de acuerdo a las exigencias del mercado y el abaratamiento en los costes por la gestión conjunta de determinados factores de producción (como resultado de la negociación colectiva). Desde el punto de vista del mercado, este proceso permite adaptarse a la demanda, desarrollar especialidades y mercados propios, cumplir ciertos estándares de calidad y reducir riesgos.

Añadir, como particularidad del contexto de análisis, que el objetivo de las sociedades cooperativas no es el de maximización de beneficios, sino que éstas surgen con el fin de satisfacer las necesidades y objetivos de sus socios. En el ordenamiento jurídico español, en el Título Primero de la Legislación sobre Cooperativas, artículo 1º se considera a estas sociedades como “entidades que, con capital variable y estructura y gestión democrática, asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socio-económicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan.”

Cuando estas cooperativas asocian a personas físicas o jurídicas titulares de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas y tienen por objeto mejorar la situación técnica y económica de las explotaciones de los socios se denominan Cooperativas Agrarias (Art. 93.1). Pueden desarrollar su actividad a través de la adquisición, elaboración, producción, conservación, transporte, comercialización... de los productos procedentes de las explotaciones de los socios.

De esta forma, la propia esencia de las cooperativas agrarias, en las que los socios, como acabamos de ver, son los proveedores de bienes y los clientes de los servicios que presta la cooperativa, las ubica en un punto complejo del comportamiento empresarial. Deben neutralizar ese efecto de contradicción interna del desarrollo empresarial y de las exigencias de los socios. Su actividad no puede estancarse en un lugar en el que pagan más por la materia prima y soportan cierta indisciplina por parte de los socios. Por tanto, el concepto de orientación al mercado adquiere, en este contexto, una relevancia fundamental.

En la literatura especializada, el análisis de la orientación al mercado se ha centrado, en su mayor parte, en el estudio de la estrategia empresarial en sectores con finalidad lucrativa. No obstante, cada vez es mayor la importancia que ha adquirido con el paso del tiempo el estudio de la orientación al mercado en sectores cuyo objetivo va más allá que la mera obtención de beneficio económico. En este sentido podemos comprobar como recientemente han sido relativamente frecuentes los trabajos de orientación al mercado centrados en contextos diferentes al ámbito en el que originariamente fueron desarrolladas este tipo de investigaciones y cuyo objetivo prioritario no es la obtención de beneficio (e.g. Kumar, Subramanian y Strandholm, 2002; Wood, Bhuian y Kiecker, 2000).

En este trabajo se pretende estudiar la orientación al mercado en un sector apenas tratado por la literatura especializada, como es el de las cooperativas agroalimentarias, repleto de particularidades y con una necesidad de estudio. De esta forma, este papel pretende ser el inicio de una serie de trabajos que estudien en profundidad el comportamiento estratégico dado en este sector con claros tintes sociales.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A lo largo de estos últimos años, desde que a finales de los años 80 el *Marketing Science Institute* empezó a conceder a la orientación al mercado un papel esencial en la disciplina del marketing, se han sucedido numerosas formas de entender este concepto (e.g. Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley y Webster, 1992 y 1993; Deng y Dart, 1994). No obstante, siguiendo revisiones realizadas recientemente (e.g. Álvarez, 2000; Blesa, 2000; Tse et al., 2003) se comprueba como indican de forma unánime que la literatura sobre este tema tiende a concentrarse en torno a dos corrientes de pensamiento mayoritarias: la orientación al mercado actitudinal (Narver y Slater, 1990) y la orientación al mercado comportamental (Kohli y Jaworski, 1990).

De esta forma, en primer lugar, los autores Narver y Slater (1990) conciben la orientación al mercado como un fenómeno relacionado con las normas y los valores culturales de una organización. Esta perspectiva identifica la orientación al mercado no tanto como una conducta sino más bien como una “actitud” o “cultura”. Por este motivo, a esta primera corriente de investigación se le denomina habitualmente como cultural o actitudinal. Así, estos autores consideran que la orientación al mercado es un constructo integrado por tres dimensiones: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Para su medición Narver y Slater (1990) propusieron la escala MKTOR que recogía en 15 ítems las tres dimensiones nombradas.

Y en segundo lugar, Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado como una actividad de procesamiento de información sobre el mercado. Más concretamente, los autores más identificados con este enfoque entienden que este concepto representa una “conducta” o “acción”, ya que se identifica a la orientación al mercado con la puesta en práctica del concepto de marketing (Atuahene-Gima, 1996). Por este motivo, esta segunda corriente de investigación suele denominarse habitualmente con términos como operativa o comportamental.

En el trabajo de Kohli y Jaworski (1990), los autores se proponen delimitar el concepto de orientación al mercado, así como formular un modelo que sirva como base a posteriores investigaciones. De esta forma, los autores entienden que este concepto consta de tres componentes: la generación de información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, la diseminación de esta información entre las distintas áreas de la empresa y, por último, la capacidad de respuesta de ésta. Para su medición, Kohli, Jaworski y Kumar (1993) diseñan la escala MARKOR compuesta por 20 ítems. Dicha escala ha tenido una gran aceptación a lo largo de estos últimos años y ha sido utilizada y validada en múltiples contextos y países como en EE. UU. (e.g. Matsuno, Mentzer y Özsoy, 2002) o en España (e.g. Varela y Calvo, 1998; Vázquez, Santos y Álvarez, 2001). Tal ha sido la repercusión que ha tenido este concepto en la literatura que han sido múltiples los trabajos que se han centrado exclusivamente en la validación y mejora de dicha escala, como el trabajo de Bisp, Harmsen y Grunert (1996) centrado en el sector agroalimentario, el trabajo de Álvarez, González y de la Ballina (1999), basado en el comercio minorista español, el estudio de Flavián y Lozano (2001) que se centra en el sector educativo, o el trabajo de Matsuno, Mentzer y Rentz (2000), que estudia el sector manufacturero.

Avanzando en la revisión de la literatura, una de las hipótesis más recurrente en los trabajos especializados en la materia, ha sido el tipo de relación existente entre orientación al mercado y resultados empresariales. Muchos son los trabajos que analizan dicha hipótesis (e.g.

Deng y Dart, 1994; Pelham y Wilson, 1996; Ruekert, 1992) y argumentan la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial. De este modo Langerak et al. (1997) hace una comparación de las escalas de orientación al mercado más utilizadas y su relación con los resultados obtenidos en 51 estudios. Llega a la conclusión de que hay suficientes resultados empíricos para afirmar que la orientación al mercado influye positivamente en los resultados empresariales.

No obstante, hay que reseñar que en la literatura se encuentran sistemas muy distintos de cuantificar esta última variable (Flavián y Polo, 2001). Si bien tradicionalmente la variable de resultados se ha medido preferentemente a través del empleo de indicadores de tipo económico (e.g. Bhuian, 1997; Matsuno, Mentzer y Özsomer, 2002), lo cierto es que ya Jaworski y Kohli (1993) destacaron en su trabajo la necesidad de considerar la naturaleza multidimensional de este concepto. En este sentido, y tal y como muestran recientes estudios (Bigné et al., 2001) parece advertirse que la orientación al mercado también se traduce: en una mejora de la satisfacción y de la fidelidad de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990); en una mejor actitud de los trabajadores, un mayor grado de compromiso con la empresa y espíritu corporativo (Jaworski y Kohli, 1993); en una fuente de ventajas sostenibles a largo plazo (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000); y en una buena base para el desarrollo de nuevos productos (Bigné, Vila-López y Küster-Boluda, 2000).

Esta relación entre orientación al mercado y resultados empresariales ha sido contrastada fundamentalmente en el ámbito de las organizaciones privadas, pero no existe tanta evidencia de dicha relación tanto en el ámbito no lucrativo como en el ámbito público, donde por esencia la adopción de los principios del marketing debería considerar aspectos diversos a los meramente financieros (Cervera, 2004). Por ello son necesarios más trabajos empíricos que demuestren esta hipótesis clásica en sectores cuyo fin último no sea la consecución de un beneficio económico.

3. LA EVOLUCIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO HACIA SECTORES NO COMERCIALES

En la literatura especializada, el análisis de la orientación al mercado se ha centrado, en su mayor parte, en el estudio de la estrategia empresarial en sectores con finalidad lucrativa. No obstante, cada vez es mayor la importancia que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo el estudio de la orientación al mercado en sectores no lucrativos. En este sentido podemos comprobar como recientemente han sido relativamente frecuentes los trabajos de orientación al mercado centrados en contextos diferentes al ámbito en el que originariamente fueron desarrolladas este tipo de investigaciones y cuyo objetivo prioritario no es la obtención de beneficio. En este sentido, cabría destacar que Kohli, Jaworski y Kumar (1993) ya proponían como una de las extensiones del estudio de la orientación al mercado la necesidad de explorar la posible adopción de este concepto por parte de las organizaciones no lucrativas.

De esta forma, nos encontramos con los trabajos de Balabanis, Stables y Phillips (1997); Álvarez, Vázquez, Santos y Díaz (1999); Álvarez, Santos y Vázquez (2002) centrados en el análisis del grado de orientación al mercado adoptado por las organizaciones no lucrativas.

Adicionalmente, y en línea con las sugerencias de los trabajos de Caruana, Ramaseshan y Ewing (1997) y Hurley y Hult (1998), se han desarrollado recientemente trabajos que estudian los aspectos relacionados con la orientación al mercado en el sector público. En este

sentido, Drummond, Ensor, Laing y Richardson (2000) analizan algunos aspectos relacionados con la orientación al mercado de un servicio de carácter público al considerar como objeto de análisis el departamento de policía de Nueva York.

Del mismo modo, cabría destacar la existencia de recientes aportaciones realizadas en esta línea como la de Kumar, Subramanian y Strandholm (2002). Estos autores centran su trabajo en el estudio del grado de orientación al mercado en la gestión hospitalaria, y en cómo ésta se encuentra relacionada con la consecución de unos determinados objetivos. Wood, Bhuiyan y Kiecker (2000) también centran la atención de su estudio en este mismo ámbito de actividad analizando la relación entre una serie de factores organizativos internos de los hospitales, su grado de orientación al mercado y los resultados conseguidos a través de su gestión. Asimismo encontramos el trabajo de Voss y Voss (2000) centrado en el estudio del grado de orientación al mercado adoptado por parte de una serie de organizaciones dedicadas al desarrollo de actividades artísticas y culturales. Destacar al mismo tiempo el trabajo de Siu y Wilson (1998) donde se analizan diferentes aspectos relacionados con la orientación al mercado en el sector educativo británico o el trabajo de Caruana, Ramasesham y Ewing (1998) que estudia la orientación al mercado de las universidades australianas. En ambos trabajos se encuentran evidencias empíricas de la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado de los departamentos y centros universitarios y los resultados.

En el ámbito español también existen trabajos centrados en el sector público o no lucrativo. De esta forma, y a modo de ejemplo, los trabajos de Cervera, Sánchez y Gil (1999) y Cervera (2004), analizan la orientación al mercado en la Administración Pública Local. Estos autores encuentran una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el resultado globalmente obtenido por estas organizaciones.

En base a lo anterior, la literatura centrada en el análisis de la orientación al mercado ha permitido poner de manifiesto que incluso en las organizaciones cuyo objetivo principal no se centra en la obtención de beneficio económico, la adopción de esta filosofía de gestión permite mejorar sus resultados corporativos a través de la mejora de las relaciones de la institución con sus clientes.

Tomando como referencia este cuerpo teórico desarrollado a partir de la extrapolación de las teorías de la orientación al mercado a contextos no lucrativos, en este trabajo se plantea el estudio de un sector que en principio tiene una finalidad lucrativa, pero que también se encuentra cargado de particularidades que desplazan el componente lucrativo a un segundo lugar en el desarrollo de su actividad. De hecho en el sector cooperativista, ámbito en el que se centra este análisis, el fin último es la satisfacción y el servicio a la comunidad.

4. OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO

Una de las decisiones fundamentales para la gestión de cualquier empresa es la determinación de su orientación básica, ya que cuando la orientación es inapropiada o está mal definida, la empresa carece de meta común (Bigné et al., 2001), provocando ineficiencias tanto a nivel interno como a nivel de resultados. Por ello la literatura especializada en el tema sostiene que las empresas con un alto grado de orientación al mercado obtienen mejores resultados, ya que dispone de una facultad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes (Singh y Ranchhod, 2004).

Centrándonos en nuestro contexto de análisis, el objetivo último de las cooperativas agroalimentarias no reside únicamente en la consecución de beneficios, sino también en la satisfacción de los cooperativistas. Por ello, en este caso, la adopción de una estrategia de orientación al mercado vendrá marcada por la pretensión de que la satisfacción entre los cooperativistas se incremente.

De esta forma, el primer objetivo de este trabajo consiste en la adaptación y validación de la escala de orientación al mercado al sector cooperativista agroalimentario. Para esto seguiremos que la misma metodología presentada por artículos como los de Bisp, Harmsen y Grunert (1996), Álvarez, González y de la Ballina (1999), o Flavián y Lozano (2001), centrados en la adaptación y validación de la escala propuesta por Kohli, Jaworki y Kumar (1993) a sus respectivos sectores de análisis.

Y por otro lado, el segundo de los objetivos consistirá en analizar la existencia, en este contexto de análisis tan particular, de una relación significativa y positiva entre la orientación al mercado y la satisfacción en base a estudios previos que evidencian dicha relación (Sanzo et al., 2002; Hampton y Hampton, 2002).

Con estos fines, se ha optado por adaptar la escala MARKOR, propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), al sector objeto de estudio. Esta decisión se ha basado fundamentalmente en que esta escala, basada en el modelo básico de Kohli y Jaworski (1990), resulta válida tanto en entornos lucrativos como no lucrativos, públicos y privados, como así lo ha probado el hecho de que haya sido la más utilizada en contextos no empresariales (e.g., Cervera, 2000, 2004; Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998). Al mismo tiempo, en la escala propuesta por Narver y Slater (1990), una dimensión fundamental es la orientación a la competencia, y en este contexto específico, la competencia no tiene una importancia tal.

Del mismo modo, para medir la satisfacción tomamos como referencia la escala de Anderson y Narus (1990) y la de Walter et al. (2003).

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Características del estudio de campo

Este estudio incluye una primera fase de investigación preliminar donde se revisó la bibliografía del tema para la construcción de la escala. A su vez y como paso previo al desarrollo de la encuesta definitiva, el cuestionario fue sometido a un pretest a través de una encuesta personal a una pequeña muestra de cooperativas. Los resultados de éste nos permitieron mejorar, de forma sustancial, el cuestionario que finalmente fue utilizado para el desarrollo definitivo de esta investigación.

La encuesta definitiva fue enviada a través de correo postal a las diferentes cooperativas vitivinícolas aragonesas, seleccionadas a través de un muestreo aleatorio simple, en los meses de diciembre de 2003 y enero de 2004. De las 500 encuestas enviadas se obtuvieron 207 respuestas, lo que supuso una tasa de respuesta del 41,4%. El error muestral fue del +/- 6,95 % a un nivel de confianza del 95,5% y considerando $p=q=0,5$.

5.2. Desarrollo y validación de las escalas utilizadas

Para el desarrollo de una escala específica que nos permitiese cuantificar el grado de orientación al mercado adoptado por las cooperativas agroalimentarias -teniendo presentes las importantes particularidades de este contexto de análisis- fue necesaria la adaptación de la escala escogida, la escala MARKOR propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), al sector cooperativista español a través del pretest comentado anteriormente.

Así, una vez adaptada la escala al contexto del sector que estamos tratando y obtenidos los resultados de la encuesta, se procedió a la evaluación de las propiedades psicométricas de dicha escala, valorando su fiabilidad, validez y unidimensionalidad, siguiendo las propuestas metodológicas de Churchill (1979) y de Anderson y Gerbing (1988).

Una escala de medida se considera fiable cuando los indicadores que la componen se encuentran altamente correlacionados (Nunnally, 1978; Churchill, 1979). De esta forma, para analizar tanto la fiabilidad de la escala de orientación al mercado como la fiabilidad de cada subescala, la literatura utiliza el estadístico Alpha de Cronbach (Nunally, 1978). En nuestro estudio, éste arrojó unos primeros resultados aceptables (0,80; 0,85 y 0,86 para cada subescala y 0,91 para la escala global), ya que deben ser superiores a 0,8 para que la fiabilidad sea considerada óptima (Grande y Abascal, 1999) o incluso con un valor de 0,7 puede considerarse que la escala goza de consistencia interna (Nunally, 1978). No obstante, con la finalidad de obtener una escala de mayor calidad, se eliminaron aquellos items cuya correlación con el resto de la subescala era menor que 0,4 (Nurosis, 1993). En base a este criterio, se eliminaron los indicadores GI3 y GI4 de la primera escala, el indicador DI2 de la segunda escala y, por último, los indicadores CR3, CR4 y CR5 de la escala final.

Tabla 1. Fiabilidad de la escala de orientación al mercado y de las subescalas

ORIENTACIÓN AL MERCADO COMPORTAMENTAL		
Correlación Ítem-Total Subescala		
Generación de Información	Diseminación de la Información	Capacidad de Respuesta
G.I. 1: 0,8151	D.I. 1: 0,6506	C.R. 1: 0,7643
G.I. 2: 0,8620	D.I. 3: 0,8514	C.R. 2: 0,7022
G.I. 3: 0,8443	D.I. 4: 0,7744	C.R. 6: 0,6452
G.I. 4: 0,6946	D.I. 5: 0,6227	C.R. 7: 0,6787
		C.R. 8: 0,7263
		C.R. 9: 0,7918
Alpha de Cronbach de cada subescala		
0,9135	0,8648	0,8902
Alpha de Cronbach de la escala global		
0,9261		

Los valores de fiabilidad de la escala final (coeficientes Alpha de Cronbach) y las correlaciones de cada uno de los items con el total se muestran en la tabla 1, donde se observa que estas correlaciones son muy altas, superando en todos los casos el 0,6.

Cabe mencionar que el Alpha de Cronbach depende del número de items y en su cálculo se presupone que todos los indicadores tienen la misma relevancia (Nunnally, 1987). Por ello es adecuado el desarrollo de otros índices alternativos, como el índice de fiabilidad compuesta

para modelos paralelos, tau-equivalente y congénico, para los que se recomiendan valores superiores a 0,7 (Hair et al., 1999). Como se plasma en la tabla 2, estos indicadores son adecuados, con lo que la fiabilidad de las propiedades de medida de las tres dimensiones queda firmemente demostrada.

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas de medida

	Paralelo	Tau-equivalente	Congénico
Escala completa de Orientación al Mercado	0,940	0,946	0,943
Generación de Información	0,852	0,877	0,874
Diseminación de Información	0,827	0,841	0,837
Capacidad de Respuesta	0,848	0,851	0,850

Además, para comprobar si las tres subescalas que integran el constructo de orientación al mercado tienen identidad propia, se realizó un análisis de la dimensionalidad de cada una de ellas. En este sentido, una escala se considera unidimensional si los indicadores que la integran tienen en común un rasgo característico que define un único concepto teórico subyacente en todos ellos (Flavián y Lozano, 2001).

Para comprobar que cada subescala esté representada por un único factor, realizamos un análisis factorial de componentes principales en cada una de las subescalas de la Orientación al Mercado por separado (Tabla 3). Apuntar que a priori se habían realizado los test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)^I y los Contrastes de Esfericidad de Barlett^{II} de forma satisfactoria, lo que indicaba la posible existencia de factores subyacentes en la escala. Así, analizando el resultado del análisis factorial se pudo verificar la existencia de una única variable latente para cada subescala, observándose de igual forma un alto porcentaje de la varianza explicada con los factores extraídos, así como una elevada significatividad en el valor de las cargas factoriales de los items.

Tabla 3. Análisis factorial de las dimensiones de la Orientación al Mercado

Generación de Información		Diseminación de Información		Capacidad de Respuesta	
Indicador	Carga	Indicador	Carga	Indicador	Carga
G.I. 1	0,898	D.I. 1	0,793	C.R. 1	0,854
G.I. 2	0,930	D.I. 3	0,929	C.R. 2	0,800
G.I. 3	0,918	D.I. 4	0,883	C.R. 6	0,749
G.I. 4	0,815	D.I. 5	0,779	C.R. 7	0,776
				C.R. 8	0,809
				C.R. 9	0,871
Nº Factores	1	Nº Factores	1	Nº Factores	1
Autovalor	3,178	Autovalor	2,876	Autovalor	3,947
Varianza explicada	79,446	Varianza explicada	71,908	Varianza explicada	65,786

Una vez comprobada la unidimensionalidad de cada una de las subescalas que conforman la orientación al mercado, se analiza la dimensionalidad global del constructo. Para el análisis de esta cuestión se planteó un análisis factorial confirmatorio con la metodología de las ecuaciones estructurales tomando como herramienta el paquete estadístico EQS. Una vez que queda verificado que todos los indicadores cumplen la condición de convergencia débil^{III}, la condición de convergencia fuerte^{IV} y la condición de fortaleza de los indicadores en su relación lineal^V (tabla 4), obtenemos el ajuste del modelo, utilizando tres tipos de medidas (Hair et al., 1999): medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia.

Tabla 4. Parámetros estimados del modelo

Parámetros	Parámetro estimado	T valor *	R ²
λ_1 (G.I. 1)	0,81	8,307	0,65
λ_2 (G.I. 2)	0,96	11,064	0,93
λ_3 (G.I. 5)	0,93	9,418	0,87
λ_4 (G.I. 6)	0,67	6,097	0,45
λ_5 (D.I. 1)	0,71	7,227	0,50
λ_6 (D.I. 3)	0,93	12,185	0,87
λ_7 (D.I. 4)	0,84	9,511	0,70
λ_8 (D.I. 5)	0,71	7,307	0,50
λ_9 (C.R. 1)	0,82	8,716	0,68
λ_{10} (C.R. 2)	0,78	7,418	0,61
λ_{11} (C.R. 6)	0,68	5,679	0,47
λ_{12} (C.R. 7)	0,73	8,104	0,53
λ_{13} (C.R. 8)	0,76	8,753	0,58
λ_{14} (C.R. 9)	0,83	9,255	0,69

*Todos son significativos al nivel del 0,01

Como vemos en la tabla 5, nuestro modelo final presenta unos índices de ajuste satisfactorios. No obstante, con el fin de intentar mejorar los indicadores de fiabilidad, se plantearon modelos alternativos eliminando los items con menor fortaleza y comparándolos con el modelo planteado. Con esto se llegó a la conclusión de que el mejor modelo era el planteado, ya que ningún otro obtuvo mejores índices de ajuste.

Tabla 5. Resultado del análisis factorial confirmatorio

ÍNDICES	NIVEL ÓPTIMO RECOMENDADO	MODELO
Medidas de Ajuste Absoluto		
Estadístico ratio de verosimilitud	p>0,05	211,869 (74)
Chi-cuadrado: χ^2 (g.l.) p		p<0,001
Estadístico Chi-cuadrado de Satorra-Bentler	p>0,05	155,8706
		p=0,000
Índice de Bondad del Ajuste (GFI)	Próximo a 1	0,878
Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA)	[0,05 , 0,08]	0,076

Medidas de Ajuste Incremental		
Índice Ajustado Normado (NFI)	> 0,9	0,825
Índice Ajustado No Normado (NNFI)	> 0,9	0,849
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	> 0,9	0,877
Medidas de Ajuste de Parsimonia		
Chi-cuadrado normada (χ^2 /g.l.)	[1,5]	2,863

Una vez comprobada la fiabilidad y dimensionalidad de la escala, analizamos la validez de ésta, es decir, el grado en el que el instrumento de medida utilizado mide realmente el concepto que se pretende medir.

En primer lugar analizamos la validez de Contenido. Trata de conocer si la escala de referencia recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales con relación al objeto en estudio. Siguiendo el trabajo de Flavián y Lozano (2001), en este papel la validez de contenido podría venir dada por el hecho de que la escala de orientación al mercado en el ámbito objeto de estudio se ha desarrollado a partir de una exhaustiva revisión de la literatura y de una posterior adaptación y depuración de los ítems. Además, en la presente investigación, tal y como propone Lado (1999), los pre-test del cuestionario y la opinión de los académicos indican que el contenido de la escala está adecuadamente representado por los ítems escogidos.

En segundo lugar, la validez de Concepto o de Constructo nos va a permitir reflejar la correspondencia existente entre una construcción conceptual establecida a nivel teórico y la escala que hemos propuesto para cuantificarla. Para llevar a cabo el análisis de la validez de concepto se comprueba en primer lugar la validez convergente. Consiste en verificar si las dimensiones de un mismo concepto se encuentran correlacionadas entre sí de forma significativa. Observando el valor estimado de las correlaciones entre las dimensiones que configuran cada concepto de orientación al mercado, así como su significatividad, se confirma la existencia de validez convergente (Tabla 6).

Tabla 6. Correlación entre los tres componentes de la orientación al mercado

Correlaciones	Generación Información	Diseminación Información	Capacidad Respuesta
Generación Información	1		
Diseminación Información	0,72*	1	
Capacidad Respuesta	0,53*	0,72*	1

* Correlación significativa al nivel 0,01

Y en un segundo paso comprobamos la validez discriminante de la escala, contrastando si el concepto que viene determinado por una escala es realmente distinto a otros conceptos con los que se encuentra relacionado (Lehmann, Gupta y Steckel, 1999). Esto fue comprobado de dos formas diferentes.

Una primera forma de medirla es estimando tres modelos alternativos de tal forma que en cada uno de ellos se introduce como restricción que la correlación entre cada par de dimensiones es igual a 1, y realizar con cada uno un test de diferencias de chi-cuadrado para comparar los modelos con el fin de evaluar si eran significativamente diferentes. En la tabla 7 se comprueba como la diferencia entre los Chi-cuadrados es siempre significativa, por lo que las dimensiones de la orientación al mercado son significativamente diferentes entre sí, corroborando la validez discriminante.

Tabla 7 –Validez Discriminante. Test de Diferencias de χ^2

	Diferencial de χ^2 (g.l.)	P
Generación de Información / Diseminación de Información	274,294 (75) - 211,869 (74) = 62,42 (1)	< 0,001
Generación de Información / Capacidad de Respuesta	239,667 (75) - 211,869 (74)= 27,79 (1)	< 0,001
Capacidad de Respuesta / Diseminación de Información	265,779 (75) - 211,869 (74)= 53,91 (1)	< 0,001

En segundo lugar también se puede demostrar la existencia de validez discriminante a través del cálculo del intervalo de confianza de la correlación entre cada par de dimensiones críticas (tabla 8), y comprobando posteriormente que este intervalo no contiene el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988).

Tabla 8. Validez Discriminante. Intervalos de Confianza de las Correlaciones entre las Dimensiones

Generación de Información / Diseminación de Información	[0,5926; 0,8474]
Generación de Información / Capacidad de Respuesta	[0,3672; 0,6887]
Capacidad de Respuesta / Diseminación de Información	[0,5886; 0,8434]

En último lugar se va a comprobar la validez externa a través la validez con relación a un Criterio, que es la habilidad de la escala para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otras son o no acordes con lo que la teoría anticipa. En definitiva, se trata de ver si se correlaciona con otras variables criterio o la capacidad que tiene para pronosticar algunos comportamientos.

Siguiendo a Vázquez et al. (1998), dado que desde la literatura se afirma que aquellas empresas que se orientan al mercado van a obtener mejores resultados, para dar validez concurrente a la escala desarrollada se va a analizar la correlación existente entre los componentes de la orientación al mercado y las medidas de resultado utilizadas. No obstante, esto lo demostraremos más adelante porque es uno de los objetivos del trabajo. Aunque podemos anticipar que dicha validez también quedó demostrada.

Así, resultando los test significativos en todos los casos anteriores, queda probada la validez discriminante de la escala.

De esta forma, una vez contrastada la fiabilidad, dimensionalidad y validez de la escala y tras el correspondiente proceso de depuración, se concluye que la escala final se encuentra integrada por 14 indicadores: 4 de generación de información, 4 de diseminación de información y 6 de capacidad de respuesta (ver Anexo I).

De forma análoga al análisis de la escala de orientación al mercado, se procedió a evaluar las características psicométricas de la medida utilizada en este trabajo para cuantificar la satisfacción de los cooperativistas que integran cada una de las cooperativas entrevistadas.

Tal como se ha hecho con anterioridad con la escala de orientación al mercado, se procede a la depuración de dicha escala, y se comprueba su fiabilidad, unidimensionalidad y validez. Como se observa en la tabla 9, dicha escala alcanza valores óptimos en todos los mencionados análisis. La escala final quedó compuesta por cuatro ítems (ver Anexo II).

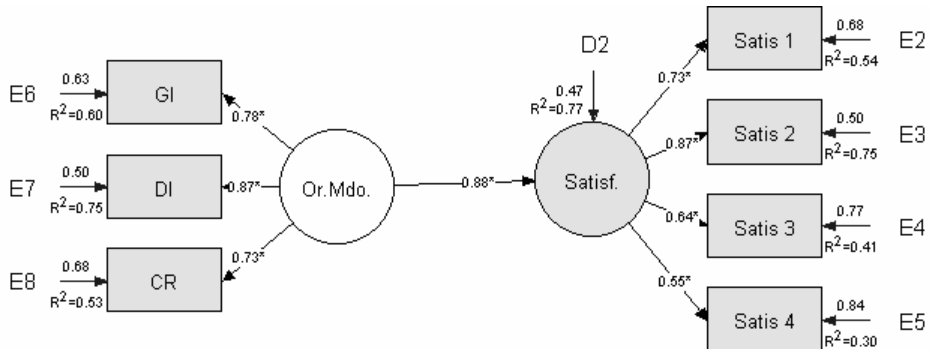
Tabla 9. Fiabilidad, dimensionalidad y validez de la escala de satisfacción

Fiabilidad	Alpha de Cronbach de la escala: 0,7580 Índice de Fiabilidad Compuesta: Coeficientes de correlación item-total escala superiores a 0,5 Las cargas factoriales obtenidas en el análisis factorial exploratorio son todas superiores a 0,68 Varianza explicada por el factor subyacente: 60,952 %
Unidimensionalidad	Los parámetros de ajuste del modelo global, realizando un análisis factorial confirmatorio, usando el EQS son: χ^2 (g.l.)= 7,414 (2) p=0,02455. S-B=6,0198 p=0,05. BBNFI=0,944. CFI=0,958. GFI=0,969.
Validez convergente y discriminante	Significatividad de los coeficientes de correlación que oscilan entre 0,55 y 0,73.

6. RESULTADOS OBTENIDOS

A través de un modelo causal, se valoró la relación existente entre el grado de orientación al mercado de la cooperativa y la satisfacción obtenida por los cooperativistas. En la siguiente figura se presenta el diagrama de relaciones del modelo estimado. Los índices de ajuste del modelo están dentro de los valores recomendados: χ^2 (g.l.)= 68.519 (12); S.B. χ^2 (g.l.)= 36.095 (12) (p=0.00031); GFI=0.853; CFI=0.851; RMSEA=0,072.

Figura 1. Relación entre Orientación al Mercado y Satisfacción



De la observación de la figura 1 puede deducirse la verificación de la hipótesis planteada al inicio del trabajo, observándose la existencia de una relación positiva y significativa entre el grado de orientación al mercado de las cooperativas y la satisfacción de los cooperativistas. Además cabría destacar, no sólo que la relación planteada resulta significativa, sino también la fuerte relación evidenciada (0,88).

De esta forma se verifica una de las premisas de las cooperativas, la satisfacción de los cooperativistas que la integran, no sólo a través de la rentabilidad económica, sino a través de la satisfacción a nivel personal con dicha relación.

7. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En la elaboración de este estudio se sitúa la necesidad de fomentar modelos de gestión más estratégicos en las cooperativas agroalimentarias, como actores determinantes a la hora de negociar la venta de los productos agroalimentarios. Ello implica la aproximación de dos ámbitos cuya evolución hasta hace menos de una década ha sido seguida de forma aislada: el marketing y la actuación estratégica de las cooperativas. El nuevo marco competitivo mundial está planteando nuevas situaciones para el sector agroalimentario, en las que se afronta una situación de excedente de productos.

Para responder a este reto, las cooperativas agroalimentarias tienen que ser capaces de percibir las amenazas del entorno y ser rápidas a la hora de detectar las necesidades reales y futuras de sus clientes para poder satisfacerlas. O lo que es lo mismo, la cooperativa tiene que adoptar una estrategia de orientación al mercado para poder ser competitiva.

Por ello, el objetivo central del presente trabajo a girado en torno a la adaptación y validación de una escala de orientación al mercado que nos permitiera medir el grado de orientación al mercado seguido por las cooperativas. Del mismo modo, se ha considerado

importante el estudio de la relación entre el grado de orientación al mercado adoptado por las cooperativas agroalimentarias y la satisfacción que éste genera sobre los cooperativistas.

Así, en un primer lugar y sobre la base de la revisión crítica del modelo comportamental de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), se ha desarrollado una escala que permite la cuantificación del grado de orientación al mercado adoptado por las cooperativas agroalimentarias. Los resultados del trabajo nos han permitido reafirmar la existencia de las tres dimensiones básicas de la escala de orientación al mercado propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993). La generación de información sobre las necesidades actuales y futuras de las bodegas, y sobre el sector, cada vez más dinámico. La diseminación de información entre los cooperativistas, sobre el entorno, la competencia o las transformaciones de las necesidades de las bodegas. Y la capacidad de respuesta de la cooperativa ante las nuevas demandas, adaptando su producción a los cambios de las necesidades de las bodegas a las que venden.

A su vez, ha podido constatarse la elevada importancia concedida por las cooperativas aragonesas a la orientación al mercado y como ésta se conforta como una estrategia seguida por un gran número de ellas

Y en un segundo lugar, tras el consiguiente proceso de depuración de la escala de medición de la satisfacción de los cooperativistas ha podido comprobarse la existencia de una clara y estrecha relación la orientación al mercado y la satisfacción que esto genera en los cooperativistas. En otras palabras, la orientación al mercado podría considerarse como un factor de éxito crítico para la satisfacción de los cooperativistas. De esta forma, nuestro estudio se suma a los ya existentes en la literatura y que confirmaban la existencia de una relación positiva entre ambos conceptos.

Hasta la fecha son pocos los trabajos centrados en el análisis de las prácticas de orientación al mercado seguidas por las cooperativas agroalimentarias españolas. Con este estudio se pretende estimular la investigación del comportamiento estratégico de los cooperativistas, para contribuir a enriquecer la diversidad de sectores estudiados en la literatura de marketing.

En las futuras líneas de investigación que pueden plantearse a partir del presente trabajo se encuentra el estudio de los factores moderadores que pueden existir en la relación entre orientación al mercado y satisfacción. De esta forma, podría ser estudiada la introducción del poder como variable moderadora de dicha relación, tal y como tratan diferentes estudios recientes (e.g. Bigné, Vila-López y Küster-Boluda, 2000; Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez, 2002). De forma paralela se profundizará en el estudio de otras variables moderadoras, como la confianza. Además se ampliará el modelo con las variable “recompensa” (Hampton y Hampton, 2002) como variable que se supone incrementará la fiabilidad del modelo.

BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, L.I.; GONZÁLEZ, F., y BALLINA, F.J. (1999): “Orientación al mercado de las empresas de distribución comercial: aplicación al caso de la cooperación espacial de detallistas”, Documento de Trabajo-Universidad de Oviedo, 187/99.
- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L., y VÁZQUEZ, R. (2000): “Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados”, *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, Vol. 4, No. 1, pp. 7-41.
- ANDERSON, J. y NARUS, J. (1990): “Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *Journal of Marketing*, 1990, vol. 54/ January, pp. 42-58.

- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 10, No. 3, pp. 411-423
- ATUATHENE-GIMA, K. (1996): "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.
- BALABANIS, G.; STABLES, R., y PHILIPS, H. (1997): "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 583-603.
- BHUNIAN, S.N. (1997): "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 5, pp. 317-328.
- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A. y SÁNCHEZ, J. (2001): "Orientación al mercado y resultados empresariales. Un estudio de la influencia de los objetivos y de las estrategias en la industria del mueble", *XI Congreso Nacional de ACEDE (Zaragoza)*.
- BIGNÉ, E.; VILA-LÓPEZ, N. y KÜSTER-BOLUDA, I. (2000): "Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, pp. 190-198.
- BISP, S.; HARMSSEN, H., y GRUNERT, K. (1996): "Improving measurement of market orientation. An attitude/activity based approach", *Proceedings of EMAC'96*.
- BLESA, A. (2000): "Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución". Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M. T. (1998): "Do universities that are more market oriented perform better?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-70.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M. T. (1997): "The link between market orientation and performance in the public sector", *Asian Journal of Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 41-52.
- CERVERA, A. (2000): "La orientación al mercado de los gobiernos locales como respuesta a los desafíos estratégicos para la promoción del turismo mediterráneo. El caso de la Comunidad Valenciana", *I Congreso Internacional sobre Turismo Mediterráneo*.
- CERVERA, A. (2004): "Orientación al mercado y performance en las organizaciones públicas: un estudio en el ámbito de los gobiernos locales españoles", *III Jornadas de Marketing Público y no Lucrativo*. Covilha, Portugal.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M. y GIL, I. (1999): "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, Vol. 3, No. 2, pp. 55-82.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 64-73.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- DESPHANDÉ, R.; FARLEY, J. y WEBSTER, F. (1992): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Marketing Science Institute*, working paper nº 92-100.
- DESPHANDÉ, R.; FARLEY, J. y WEBSTER, F. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-27
- DRUMMOND, G.; ENSOR, J.; LAING, A., y RICHARDSON, N. (2000): "Market orientation applied to police service strategies", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 571-587.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, J. (2001): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional", *XI Congreso Nacional de ACEDE (Zaragoza)*
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (2001): "Diversidad Estratégica y Resultados en la Distribución", *Revista de Economía Aplicada*, No. 26 (IX), Otoño, pp. 29-56.
- GRANDE, J. y ABASCAL, E. (1999): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, Madrid: ESIC.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante (5ª ed.)*. Prentice may, Madrid.
- HAMPTON, G.M., y HAMPTON, D.L. (In press): "Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals. The case of certified nurse-midwives", *Journal of Business Research*,
- HURLEY, R., y HULT, T. (1998): "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54.
- KOHLI, A. y JAWORSKI, B. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18
- KOHLI, A., JAWORSKI, B. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A mesure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, November, pp. 467-77
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R. y STRANDHOLM, K. (2002): "Market orientation and performance: Does organizational strategy matter?", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18, pp. 37-50.
- LADO, N. (1999): "Los componentes de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en el mercado del seguro de Europa y Estados Unidos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, No. 3, pp. 95-106.
- LANGERAK, F., PEELEN, E. y COMMANDEUR, H. (1997): "Organizing for effective new product development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 281-289.
- LEHMANN, D.R.; GUPTA, S. y STECKEL, J.H. (1999): *Marketing Research*. Addison-Wesley, New York.

- MATSUNO, K., MENTZER, J.T. y ÖZSOMER (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, July, pp. 18-32
- MATSUNO, K.; MENTZER, J., y RENTZ, J. (2000): "A refinement and validation of the MARKOR Scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 527-539
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability" *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, New York.
- NUROSIS, M. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*, SPSS Inc.
- 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, No. 1, pp. 27-43.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-245
- SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R., y ÁLVAREZ, L.I. (2002): "The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 1-19.
- SINGH, G. y RANCHOD, F. (2004): "Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 135-144.
- SIU, N., y WILSON, R. (1998): "Modelling market orientation: an application in the education sector", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 293-323.
- TSE, A.; SIN, L.; YAU, O.; LEE, J. y CHOW, R. (2003): "Market orientation and business performance in a Chinese business environment", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 227-239.
- VARELA, J.A. y CALVO, A. (1998): "Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica", *Información Comercial Española*, No. 774, pp. 37-52
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y SANZO, M.J. (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: Producto y distribución*, Ed. Civitas. Madrid.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I. (2001): "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 69-90
- VOSS, Z.G. y VOSS, G.B. (2000): "Exploring the impact of organizational values and strategic orientation on performance in not-for-profit professional theatre", *International Journals of Arts Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 62-75
- WALTER, A. (2003): "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 159-169.
- WOOD, V.R., BHUNIAN, S. y KIECKER, P. (2000): "Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospital", *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 213-226.

NOTAS

I.-Los KMO fueron respectivamente 0,778; 0,780; 0,858 (son valores altos, por lo que el empleo del análisis factorial resulta adecuado).

II.-Con todas las pruebas de Esfericidad de Barlett se rechazó la hipótesis nula, presentando unos chi-cuadrado (g.l.) de 337,367 (6), 224,232 (6), 344,952 (15) respectivamente, y siendo en todos ellos $p=0,000$.

III.-Se revisa el valor del estadístico *t de student* imponiendo la máxima exigencia ($t > 2,58$; $p=0,01$)

IV.-Sustancialidad de las cargas $\lambda > 0,5$

V.-Se exige que el $R^2 > 0,3$

La Revista <i>Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa</i> recibió este artículo el 21 de junio de 2004 y fue aceptado para su publicación el 22 de junio de 2005.
--

ANEXO I. Escala de utilizada para cuantificar la orientación al mercado

Generación de Información	Nos reunimos periódicamente con la bodega a la que vendemos, para saber qué tipo de uvas necesitará en el futuro
	Contactamos periódicamente con la bodega a la que vendemos para conocer su percepción sobre la calidad de nuestras uvas
	<i>Somos rápidos a la hora de detectar cambios en las preferencias de la bodega a la que vendemos*</i>
	<i>Para tomar decisiones nos basamos en resultados de investigaciones de mercado*</i>
	Detectamos inmediatamente los cambios importantes que se dan en nuestro sector (competencia, tecnología, legislación,...)
	Analizamos periódicamente el efecto que puedan tener los cambios en el entorno sobre la bodega a la que vendemos
Diseminación de Información	Los distintos cooperativistas mantenemos reuniones periódicas para discutir sobre los cambios en el sector
	<i>El personal comercial o de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes*</i>
	Cuando le sucede algo importante a la bodega, todos los cooperativistas conocemos esta información en un corto periodo de tiempo
	La información sobre la satisfacción de la bodega a la que vendemos se distribuye a todos los cooperativistas de forma regular
	Cuando un cooperativista descubre algo importante sobre nuestro producto, es rápido a la hora de alertar a otros cooperativistas
Capacidad de Respuesta	Hay un intercambio fluido de opiniones entre los cooperativistas, para decidir como responder a las acciones de las otras cooperativas
	Nunca se ignoran los cambios en las necesidades de nuestra bodega cliente
	<i>Periódicamente revisamos nuestras cepas para asegurarnos de que están en línea con lo que la bodega quiere*</i>
	<i>Los distintos cooperativistas se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la cooperativa*</i>
	<i>Si alguna cooperativa intenta captar a nuestra bodega cliente, nuestra cooperativa desarrolla una respuesta inmediata*</i>
	Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todos los cooperativistas
	Conocemos con exactitud el potencial de ventas y la rentabilidad de cada una de los productos de nuestra cooperativa
	Disponemos de un detallado plan de marketing a largo plazo
Cuando un producto debe ser modificado debido a cambios en los deseos de la bodega a la que vendemos, todos los cooperativistas implicados colaboran	

* Ítem eliminado en el proceso de depuración.

Anexo II.- Escala de utilizada para cuantificar la satisfacción

Satisfacción	En referencia a nuestras expectativas, estamos satisfechos con esta relación
	Comparando con la relación ideal estoy satisfecho con esta relación
	La bodega ha cumplido las promesas hechas al iniciar la relación
	<i>La bodega no podría mejorar su desempeño*</i>
	La relación con la bodega es positiva
	<i>Cuando tengo un problema o sugerencia me atienden enseguida *</i>

* Ítem eliminado en el proceso de depuración.

