

ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DEMANDA: UNA APLICACIÓN AL TRANSPORTE AÉREO

David Martín-Consuegra Navarro, Universidad de Castilla-La Mancha

Águeda Esteban Talaya, Universidad de Castilla-La Mancha

Arturo Molina Collado, Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN:

La Orientación al Mercado ha experimentado una evolución en su concepto y en sus aplicaciones desde su concepción inicial. El objetivo general de este trabajo es analizar los factores y dimensiones determinantes de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de los consumidores. Para abordar este objetivo se define una escala de Orientación al Mercado desde el punto de vista de la demanda y se contrastan sus propiedades psicométricas. Como resultado del proceso se obtiene un instrumento de medida que identifica cinco dimensiones.

PALABRAS CLAVE: Orientación al Mercado, escala, análisis factorial confirmatorio, compañías aéreas.

ABSTRACT:

The concept and applications of market orientation have greatly evolved since its beginnings. The main objective of this paper is to analyse the factor structure which determines market orientation from the perspective of consumers. In order to tackle this task, this paper proposes a scale, the psychometric properties of which are then verified. The final result is a factor structure that consists of five action dimensions.

KEY WORDS: Market Orientation, scale, confirmatory factor analysis, airlines

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas desarrollan su actividad en un entorno competitivo caracterizado por un mayor dinamismo. En esta situación, las organizaciones dependen de un buen conocimiento del mercado para obtener una ventaja competitiva sostenible. Esta circunstancia se hace más patente en el sector servicios, donde la oferta puede personalizarse según las necesidades y deseos de los consumidores. En concreto, la actividad del transporte aéreo de pasajeros, servicio elegido para realizar el trabajo empírico, ha sufrido una evolución en las últimas décadas, lo que ha provocado una gran dependencia del Marketing y de los mecanismos internos de las compañías para obtener información de su público objetivo.

La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto la enorme complejidad y heterogeneidad de las estructuras organizativas y aproximaciones a la Orientación al Mercado. Se han desarrollado diversas líneas de investigación que persiguen ofrecer un diagnóstico global de la situación y alternativas estratégicas para todo tipo de empresas. Además, el interés por el estudio de la Orientación al Mercado se ha visto incrementado por la creciente

aparición de cambios continuos en la estructura de la empresa, así como la importancia que están adquiriendo las nuevas tecnologías de la información.

Atendiendo a este contexto son numerosos los esfuerzos que, tanto a nivel académico como profesional e institucional, intentan dar respuesta a los retos estratégicos que afrontan las empresas. El inicio de esta investigación se origina en torno a dos cuestiones básicas: por un lado, surge ante la necesidad de conocer la orientación de las empresas y, por otro, con el deseo de encontrar la visión de la demanda respecto a esta cuestión.

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO

El gran interés generado por la Orientación al Mercado ha producido una gran variación de las definiciones del término que varían desde una cultura corporativa hasta un conjunto de actividades (Tuominen y Möller, 1996).

En el desarrollo de una teoría general de la Orientación al Mercado, Kohli y Jaworski (1990) revisaron los trabajos publicados en los últimos treinta y cinco años de la literatura de Marketing y de otras disciplinas relacionadas para concluir afirmando que no existía una definición clara y que se había prestado poca atención a la medición del concepto. Además, las definiciones son muy conceptuales y su falta de elementos operativos impide su traslado a la acción (Barksdale y Darden, 1971; Eccles y Nohria, 1992).

También, Jaworski y Kohli (1993) indicaron que la Orientación al Mercado de una empresa es un elemento determinante de su resultado. Por otro lado, Narver y Slater (1990) encontraron una relación más sutil entre la Orientación al Mercado y la rentabilidad que dependía de la naturaleza de los productos y además existía una fuerte relación entre la Orientación al Mercado y diversas medidas del resultado empresarial como la rentabilidad, la retención de clientes, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos.

Por ello, existe una necesidad de investigar la forma de implantar la Orientación al Mercado que ha sido reconocida por muchos investigadores. Narver y Slater (1990) indican que la cuestión más importante para los directivos es cómo conseguir una Orientación al Mercado. Sobre esta cuestión Jaworski y Kohli (1993) sugieren que sería útil realizar estudios de unas pocas organizaciones que permitieran entender mejor los factores que influyen en el inicio y la implantación de la Orientación al Mercado en las empresas, ya que se tienen escasos conocimientos de las características de los programas de éxito para construir una Orientación al Mercado (Day, 1994).

El reto principal de la investigación es desarrollar un conocimiento sobre las prácticas empresariales y las formas en que se deben configurar para conseguir organizaciones orientadas al mercado (Slater y Narver, 1995). En consecuencia, hay que realizar estudios para sugerir prácticas que lleven a la Orientación al Mercado (Jaworski y Kohli, 1993).

De esta forma, el Marketing deja de ser una función para convertirse en una manera de realizar los negocios y parece existir un total consenso en definir la Orientación al Mercado con referencia a cinco dimensiones (Lambin, 1995; Rivera, 1995):

- Orientación al consumidor.
- Orientación al competidor.
- Orientación al distribuidor-proveedor.
- Orientación hacia el entorno.
- Coordinación interfuncional.

2.1. Evolución de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda

Las compañías Orientadas al Mercado poseen una cultura empresarial fuerte, orientada al exterior y representada por valores, creencias y comportamientos que favorecen la satisfacción de sus clientes, la creación de un mayor valor añadido y la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Para Day (1999) las principales características de una empresa Orientada al Mercado, en contraposición a las que mantienen otro tipo de orientación empresarial, son:

- Todas las decisiones empresariales tienen su origen en el cliente, que implica no considerar al cliente como un objetivo de ventas sino como un factor que puede influir en las decisiones estratégicas de la empresa.
- La compañía tiene una actitud más receptiva ante las necesidades de sus clientes, que supone un profundo conocimiento de sus necesidades y deseos, con independencia de su nivel de exigencia.
- Otorga mucho valor al conocimiento del cliente.
- Considera la investigación de mercados como parte esencial de la toma de decisiones. La investigación es considerada la condición necesaria para alcanzar un amplio y profundo conocimiento de los clientes, de la competencia, del canal de distribución, de los cambios en el mercado y para facilitar la toma de decisiones.

Drucker (1954) afirma que la adopción del Concepto de Marketing por parte de una organización, denominada actualmente Orientación al Mercado, en última instancia debe ser valorada desde el punto de vista de sus consumidores.

A pesar del largo periodo de tiempo transcurrido desde la afirmación de Drucker, son muy escasos los estudios que recurren a la percepción del público objetivo para analizar la forma de comprobar el grado de Orientación al Mercado de una organización.

Entre los trabajos que analizan el grado de Orientación al Mercado desde las dos perspectivas, oferta y demanda, destaca como investigación pionera la realizada por Deshpande, Farley y Webster (1993). Estos autores contrastan empíricamente que la percepción que tiene el público objetivo de una organización está correlacionada positivamente con sus resultados. Además, consideran que dicha percepción es más importante que la ofrecida por la organización para explicarlos.

Otro estudio realizado en el ámbito nacional por Álvarez, González y de la Ballina (1999) y aplicado al pequeño comercio, identifica para el caso de la demanda tres factores que se corresponden con las actividades básicas de la Orientación al Mercado propuestos por Kohli y Jaworski (1990) (generación de información, difusión y acciones coherentes con dicho conocimiento) para asegurar una rentabilidad elevada a largo plazo. Este estudio identifica el factor denominado generación de información como el más importante para el consumidor.

La investigación más reciente en la literatura de Marketing sobre la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda corresponde a Webb, Webster y Krepapa (2000). Estos autores relacionan la Orientación al Mercado con el concepto de satisfacción del consumidor, indicando que las escalas desarrolladas hasta el momento no están definidas para medir la Orientación al Mercado desde el punto de vista del consumidor. Por lo tanto, desarrollan un instrumento de medida utilizando escalas de Orientación al Mercado, satisfacción y calidad de servicio. La conclusión más representativa es que las escalas tradicionales pueden aplicarse de manera significativa a los consumidores y su utilización demuestra una fuerte relación entre la orientación, la satisfacción y la calidad del servicio.

A pesar de encontrar escasos ejemplos de aplicación de la Orientación al Mercado intentando definir la perspectiva de la demanda no se ha diseñado una escala específicamente construida para su medición. Las escalas utilizadas en los trabajos previamente comentados son adaptaciones de las empleadas en estudios similares, pero desde la perspectiva de la oferta. Estas escalas no recogen la verdadera dimensión que puede aportar el consumidor sobre la orientación de las organizaciones, debido a que algunos aspectos de los tres pilares básicos de la Orientación al Mercado propuesta por Kohli y Jaworski (1990) o la perspectiva cultural aportada por Narver y Slater (1990) son difícilmente percibidos por los consumidores.

Con esta finalidad, se examinan con detalle las dos perspectivas comentadas, desarrollando una escala que permita medir el concepto de Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda en toda su amplitud.

Después de la revisión de la literatura el principal objetivo de este trabajo es desarrollar una medida válida de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda y validar sus propiedades psicométricas.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo propuesto se decide realizar el trabajo empírico sobre una población que *a priori* facilite la definición del instrumento de medida. Por lo tanto, debido a las características comentadas previamente que reúne la orientación al mercado, se decide aplicar el estudio en el sector servicios y más concretamente en el transporte aéreo de pasajeros. Así la **población** que integra la muestra son **pasajeros de compañías aéreas**.

Para determinar la muestra se parte de un **universo de difícil cuantificación a través de las estadísticas existentes**. Se necesitaba conocer el número de pasajeros que utilizan el transporte aéreo al año y las fuentes oficiales de información estadística consultadas carecían de esta información.

A este respecto, el único dato disponible sobre el uso de compañías aéreas por parte de los consumidores es el ofrecido por IATA¹, cuya última actualización indica una cantidad de 1.621 millones de pasajeros. Teniendo en cuenta estas cifras **la población puede considerarse como infinita**.

Con estas condiciones, y con el fin de obtener una adecuada representatividad de los datos, se consideró óptima la utilización de una muestra integrada al menos por 400 individuos, siguiendo la pauta de estudios similares en este campo.

Para localizar la muestra se solicita autorización al Aeropuerto de Madrid Barajas para llevar a cabo el estudio de campo en las zonas de recogida de equipajes, donde se concentra un número muy elevado de pasajeros. Esta elección se debe a razones de conveniencia, ya que debido a argumentos económicos y temporales, se hace difícil su realización en otros aeropuertos nacionales e internacionales.

Con el objetivo de que las respuestas de la muestra sean consistentes, los individuos deben haber tenido al menos una experiencia previa con el servicio de transporte aéreo en los últimos cinco años, además de la que acaban de recibir mientras esperan su equipaje. La realización de encuestas resultó favorable, porque aún desechando 37 cuestionarios incompletos o con errores en su cumplimentación, la muestra final resultó en 1.203 elementos muestrales.

Para elaborar la escala se ha recurrido a literatura general sobre Orientación al Mercado, satisfacción y calidad. En particular se han revisado estudios aplicados al sector de las compañías aéreas (Collison y Boberg, 1987; Bejou, Edvardsson y Rakowski, 1996; Rhoades, Waguespack y Treudt, 1998; Appiah-Adu, Fyall y Singh, 1999;

¹ International Air Transport Association

Gustafsson, Ekdahl y Edvardsson, 1999; Tsaur, Chang y Yen, 2002). También, se han consultado los estudios sobre transporte aéreo publicados anualmente por distintas asociaciones internacionales como IATA o ATAG². Además, para tener claras las prácticas desarrolladas actualmente por las empresas de transporte aéreo, se han analizado sus memorias anuales (*annual report*) disponibles de los últimos tres años, para encontrar acciones concretas y su evolución en la estrategia de las compañías.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación se desarrollan las etapas necesarias para especificar una escala a través de los análisis de los elementos y dimensiones que determinan la Orientación al Mercado desde la perspectiva del usuario del servicio. El proceso seguido para el desarrollo de escalas en el ámbito del Marketing tiene como primer objetivo la **identificación de las dimensiones de la orientación desde el punto de vista de la demanda** y, por último, la especificación y estimación de un **modelo explicativo** de las acciones valoradas por los consumidores cuando reciben la prestación de un servicio, aplicable concretamente a las compañías aéreas de transporte de pasajeros.

En la primera fase del análisis de la escala propuesta para medir la Orientación al Mercado desde la perspectiva del consumidor, se pretende seleccionar los indicadores que reflejen variaciones en el concepto de forma más exacta y eliminar posibles limitaciones de la versión inicial de la escala. Con este objetivo, se llevaron a cabo los siguientes análisis a partir de 152 encuestas recogidas en el *pretest* del cuestionario:

- **Análisis de las correlaciones** entre los *ítems* de la escala inicial.
- **Análisis de la varianza y la fiabilidad de la escala.**
- **Análisis factoriales de componentes principales preliminares** siguiendo un proceso iterativo de eliminación de *ítems*.
- **Análisis factorial de componentes principales definitivo** para identificar y caracterizar las dimensiones de la satisfacción.
- **Análisis de la fiabilidad de la escala resultante.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los análisis realizados en el *pretest* se estimó conveniente **no eliminar ninguno de los ítems** para evitar sesgos e incrementar la consistencia interna de la escala. Por lo tanto, **como resultado se mantiene la misma escala**, sobre la que se efectuará una segunda depuración teniendo en cuenta los resultados obtenidos con determinados *ítems* que puedan condicionar análisis posteriores.

Una vez realizado el análisis sobre la escala se utiliza el análisis factorial de componentes principales para identificar y caracterizar las dimensiones de la Orientación al Mercado desde la perspectiva del consumidor en el servicio del transporte aéreo.

La aplicación de este análisis para los 20 *ítems* propuestos para medir la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda, muestra la obtención de **cuatro dimensiones**. Se seleccionan los factores cuyos valores propios son superiores a 1, según el criterio desarrollado por Kaiser (1958).

Como resultado, se obtiene una explicación conjunta de la varianza del 56,76% con la siguiente distribución entre factores: 20,76% el primer factor, 14,01% el segundo, 13,31% el tercero y 8,68% el cuarto.

La varianza explicada es ligeramente inferior a los resultados que se obtienen realizando un proceso de eliminación iterativa, si bien, la eliminación no mejora notablemente los resultados en términos de interpretabilidad de los factores y fiabilidad de la escala.

² *Air Transport Association Group*

El instrumento de 20 *ítems* y 4 dimensiones obtenido se considera válido para la realización del trabajo de campo definitivo, puesto que verificaba las siguientes condiciones:

- Los ***ítems saturan los factores con puntuaciones muy altas.***
- Los valores de los ***coeficientes alfa para cada dimensión son aceptables.***
- La ***fiabilidad de la escala global es elevada*** dado que presenta un valor del *alfa de Cronbach* de **0,9** en su conjunto. Los valores de este estadístico, resultantes de la eliminación de cada *ítem*, son también superiores al 0,8 en todos los casos.
- Las ***correlaciones de cada ítem con la suma de los restantes*** superan en todos los casos el 0,3 valor considerado como mínimo aceptable según Nurosis (1993).

4.1. Escala definitiva de Orientación al Mercado desde la perspectiva de los consumidores: análisis y resultados

Para evaluar el instrumento de 20 *ítems* se procede a un segundo análisis, que desarrolla de nuevo el proceso iterativo seguido en el primero siguiendo las indicaciones de Anderson y Gerbing (1988). Esta segunda confirmación tiene por objetivo evaluar y mejorar el instrumento de medición de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda resultante de la primera y seleccionar el número definitivo de variables observadas que intervienen en el modelo representativo de la misma.

La información obtenida esta vez proviene de la encuesta personal realizada a 1.203 usuarios de compañías aéreas de transporte de pasajeros. Los datos se obtienen con la misma versión del cuestionario utilizado en el *pretest* recogiendo las mejoras sugeridas en la redacción durante la realización de su trabajo de campo.

Obtenida la información, se desarrollan las etapas y técnicas de análisis empleadas en el primer análisis, efectuándose de nuevo el estudio de las correlaciones entre los *ítems*, el análisis de la varianza y de fiabilidad de la escala, análisis factorial de componentes principales y el cálculo del coeficiente alfa para las dimensiones identificadas.

A continuación se describen los resultados alcanzados con la aplicación de todos estos análisis y sus aportaciones para la definición de la escala.

Los resultados del análisis de correlaciones bivariadas aplicado a los 20 *ítems* resultantes del primer análisis muestran las siguientes conclusiones:

- Todos los indicadores considerados presentan correlaciones significativas con el resto de los indicadores de la escala, con niveles de significatividad del 99%. Tan sólo se obtienen correlaciones no significativas en un caso: entre los *ítems prestigio e imagen de la compañía* (VAR2.1) y *solución a fallos involuntarios* (VAR2.19) que eran los únicos que en análisis del *pretest* mejoraban la varianza del análisis factorial si se eliminaban.
- Las correlaciones obtenidas muestran una elevada consistencia interna de la escala y, por lo tanto, no cabe esperar la obtención de una mayor consistencia interna como resultado de la eliminación de ningún *ítem*.

En definitiva, del análisis de las correlaciones entre los indicadores se puede concluir que no es necesario eliminar ninguno de los 20 contenidos.

Un segundo conjunto de análisis aplicables a la escala son el análisis de la varianza, el cómputo de la correlación de cada *ítem* con la suma de los restantes y del coeficiente *alfa de Cronbach*, resultantes de la eliminación de cada uno de los *ítems*.

Los resultados de la aplicación de estas técnicas son consistentes y demuestran, en concordancia con el análisis de correlaciones, que el primer análisis produce un incremento considerable de la consistencia interna de la escala. En concreto, se observan las siguientes diferencias respecto a los resultados obtenidos en el primer análisis:

- Con relación al primer análisis de la escala, la varianza disminuye si bien sus valores se sitúan en niveles elevados en torno a 103.
- Respecto a la correlación *ítem-total* se observa una leve disminución en casi todos los *ítems*.
- El valor del *alfa de Cronbach* desciende muy ligeramente situándose en el segundo análisis en 88,24% para el conjunto de la escala y en torno al 87% en la gran mayoría de los factores. Estos valores alcanzan prácticamente el máximo nivel recomendado en la graduación establecida por George y Mallery (1995).

Los resultados del segundo proceso de análisis determinan que ninguno de los 20 *ítems* que permanecieron del primer análisis deba ser eliminado dado que presentan niveles de fiabilidad elevados. Se recomienda tener en cuenta a aquellos que se encuentran próximos al 0,3.

Finalizados los análisis anteriores, queda aún por investigar si el nuevo análisis de la escala da lugar a modificaciones en la composición de las dimensiones identificadas en el *pretest* y ofrece una interpretación distinta de las mismas. Con esta finalidad se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, empleando los 20 *ítems* resultantes de la segunda confirmación.

Los resultados del análisis muestran una solución de cinco factores con un valor propio superior a 1 y que conjuntamente explican el 57,84% de la variabilidad contenida en la información (véase la Tabla 1).

Para determinar la bondad o pertinencia del análisis factorial se utiliza el valor del determinante de la matriz de correlaciones, el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Barlett que son métodos que permiten comprobar si la matriz de correlaciones es significativamente diferente de una matriz identidad.

Los resultados pueden considerarse como buenos si se tiene en cuenta los valores del índice de Kaiser-Meyer-Olkin KMO (0,905), el determinante de la matriz de correlaciones ($1,289 \cdot 10^{-3}$) y el test de esfericidad de Barlett (cifrado en 7947,745 y significativo al 99%).

Como se puede observar en la Tabla 1, el mayor peso de la explicación de la varianza recae sobre el primer factor con un 17,57%, el resto de los factores presentan porcentajes entre el 11% y el 8%.

TABLA 1: ANÁLISIS FACTORIAL DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

| <i>Ítems</i> | Correl con el factor | Nombre del factor | Valor propio | Varianza explicada (%) | Varianza acumulada (%) |
|---|----------------------|-------------------|--------------|------------------------|------------------------|
| Cumplimiento de las condiciones del servicio | 0,733 | F1 | 3,515 | 17,573 | 17,573 |
| Ofrecer información clara sobre las condiciones | 0,667 | | | | |
| Atractivo y comodidad de las instalaciones | 0,656 | | | | |
| Corrección del personal en el contacto | 0,652 | | | | |
| Gestión eficaz de las reclamaciones o quejas | 0,606 | | | | |
| Rápida respuesta a reclamaciones o sugerencias | 0,606 | | | | |
| Gestión correcta y transparente del servicio | 0,527 | | | | |
| Formación y cualificación del personal | 0,512 | | | | |
| Interés de la compañía en conocer la valoración | 0,663 | F2 | 2,304 | 11,520 | 29,094 |
| Soluciones a fallos involuntarios | 0,653 | | | | |
| Incorporar beneficios adicionales | 0,585 | | | | |
| Adaptación del servicio a las necesidades | 0,579 | | | | |
| Informar regularmente de la gama de servicios | 0,731 | F3 | 2,266 | 11,331 | 40,425 |
| Facilidad de acceso a información | 0,697 | | | | |
| Prestigio e Imagen de la compañía | 0,602 | | | | |
| Adaptación del servicio a los cambios | 0,576 | | | | |

| | | | | | |
|--|----------------|----|--|-------|--------|
| Alianzas con otras compañías aéreas Ofrecer ventajas mediante fidelización | 0,755 0,680 | F4 | 1,832 | 9,161 | 49,586 |
| Descuentos y ofertas especiales Relación calidad/precio del servicio ofrecido | 0,789 0,643 | F5 | 1,650 | 8,252 | 57,838 |
| Determinante matriz de correlaciones = $1,289 \cdot 10^{-3}$ | | | | | |
| Índice K.M.O = 0,905 | | | Test de esfericidad Barlett = 7947,745 (Sig = 0,000) | | |

Analizada la composición de cada uno de los factores y su correlación con los indicadores de satisfacción, utilizados en el cuestionario, se asigna un nombre a cada una de las dimensiones equivalentes y se describen a continuación sus principales características distintivas:

- ACCIONES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO. Este factor engloba diferentes aspectos directamente relacionados con la prestación del servicio: cumplimiento de las condiciones pactadas, atención de las quejas o sugerencias, prestación del servicio por el personal y transparencia y claridad.
- ACCIONES ORIENTADAS A LA PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO. Comprende el conjunto de acciones que buscan un acercamiento al cliente a través de la personalización del servicio prestado y que pertenecían al primer factor. En concreto elementos como dar solución a fallos involuntarios, interés de la compañía en la valoración de sus clientes, incorporación de beneficios adicionales y adaptación del servicio a situaciones concretas. Incluye *ítems* que denotan una preocupación por satisfacer necesidades concretas de cada cliente mediante servicios personalizados.
- ACCIONES PREVIAS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO. Su explicación se traduce en realizar un esfuerzo por atraer al consumidor mediante un conjunto de acciones que consigan su confianza. En concreto, implica ofrecer toda la información actualizada necesaria para el cliente disponga de mejores criterios de elección del servicio demandado. Los *ítems* incluidos en esta dimensión son: informar regularmente de los servicios, facilidad de acceso a información de la compañía, adaptación del servicio a los cambios del entorno y dotar de prestigio e imagen a la empresa.
- ACCIONES DESTINADAS A DOTAR DE UN MAYOR VALOR AÑADIDO AL SERVICIO. La dimensión obtenida se convierte en un conjunto de acciones en que la empresa necesita la colaboración de otras organizaciones. Esta situación provocará una mejora del servicio básico ofrecido y, por lo tanto, un incremento de la satisfacción de las necesidades de su público objetivo.
- ACCIONES ECONÓMICAS. Incluye todos los *ítems* de naturaleza económica. Generalmente son elementos demandados por los usuarios sensibles al precio y engloba las actividades como descuentos y ofertas especiales y a ofrecer la relación calidad-precio esperada.

Finalmente, para determinar cuál es la valoración relativa de las distintas dimensiones de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda se calculan las medias globales para cada uno de los factores identificados, obtenidas como promedio de las puntuaciones de las variables (véase la Tabla 2).

TABLA 2: VALOR MEDIO DE LAS DIMENSIONES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

| DIMENSIÓN | VALOR |
|------------------------------|-------|
| Prestación del servicio | 4,362 |
| Personalización del servicio | 4,000 |
| Previas al servicio | 3,594 |
| Valor añadido del servicio | 3,652 |
| Acciones económicas | 4,297 |

La dimensión más valorada agrupa los factores denominados de forma genérica como *acciones relacionadas directamente con la prestación del servicio*, seguida de cerca por la que integra las *acciones de tipo económico*, mientras que las dimensiones menos valoradas son las *acciones previas a la prestación del servicio*, y *dotar de mayor valor al servicio*. La dimensión *personalización del servicio*, se sitúa en posiciones intermedias.

Las dimensiones que consisten en *acciones previas a la prestación del servicio* y *dotar de mayor valor al servicio* presentan medias inferiores a la puntuación intermedia, lo que es indicativo de una falta de interés actualmente por actividades no pertenecientes directamente al servicio básico.

Finalizado el análisis final, el instrumento de 20 ítems y 5 dimensiones es considerado válido para analizar la satisfacción de los usuarios, puesto que cumple las siguientes condiciones:

- Los ítems saturan los factores con puntuaciones muy altas dado que la carga mínima considerada es 0,512.
- Los valores de los coeficientes alfa para cada dimensión están próximos a su nivel de aceptación en todos los factores excepto en el denominado *acciones relacionadas directamente con la prestación del servicio*. Este factor presenta un valor bueno (0,8519).
- La fiabilidad de la escala global es elevada dado que presenta un valor del *alfa de Cronbach* de 88,24% para el total de los ítems. Los valores del estadístico resultante de la eliminación de cada ítem se encuentran en valores muy próximos al 88% en todos los casos.
- Las correlaciones de cada ítem con la suma de los restantes superan en todos los casos el 0,3, valor considerado como mínimo aceptable según Nurosis (1993). Si este nivel mínimo se fija en 0,4 como mayor garantía de robustez de la escala, se observa que todos los ítems superan este valor, a excepción de *prestigio e imagen de la compañía* (VAR2.1), *descuentos y ofertas especiales* (VAR2.3) y *solución a fallos involuntarios* (VAR2.19).

A continuación se procede a realizar un análisis factorial confirmatorio. Los objetivos del análisis factorial confirmatorio son verificar la estructura de factor de la escala propuesta y explorar si son necesarias modificaciones significativas. La escala de medida fue analizada buscando su fiabilidad y validez siguiendo las recomendaciones de Hair, *et al.*, (1999)

De acuerdo a los análisis previos y siguiendo las recomendaciones de Gerbing y Anderson (1988) se estimó el análisis factorial confirmatorio de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda, saturando en cinco dimensiones críticas, que se corresponden a aquellas identidades previamente. Debido a que existen dos factores con dos variables cada uno y esta situación genera modelos infraestimados, se elige la opción de realizar un análisis factorial confirmatorio de segundo orden para eliminar esta situación. En la Tabla 3 se resumen los resultados del análisis de medición confirmatorio para las 20 variables que hacen referencia a la Orientación al Mercado desde la perspectiva de los consumidores de servicios de transporte aéreo de pasajeros.

TABLA 3: ESTIMADORES DE LOS PESOS DE REGRESIÓN Y FIABILIDAD

| Indicadores | Estimador | Razón crítica | Estimador estándar |
|---|-----------|---------------|--------------------|
| Prestación del servicio ← OM demanda | 1,191 | 10,091 | 0,904 |
| Personalización del servicio ← OM demanda | 1,022 | 9,436 | 0,838 |
| Previo al servicio ← OM demanda | 1,045 | 9,157 | 0,755 |
| Valor añadido al servicio ← OM demanda | 1,286 | 9,233 | 0,674 |
| Acciones de tipo económico OM demanda | 0,857 | 3,0E+9 | 0,653 |
| VAR2.9 ← Prestación del servicio | 1 | | 0,600 |
| VAR2.10 ← Prestación del servicio | 0,997 | 16,951 | 0,611 |
| VAR2.11 ← Prestación del servicio | 1,178 | 19,079 | 0,723 |
| VAR2.12 ← Prestación del servicio | 0,947 | 19,281 | 0,686 |

| | | | |
|--|-------|--------|-------|
| VAR2.13 ← Prestación del servicio | 0,846 | 16,881 | 0,615 |
| VAR2.14 ← Prestación del servicio | 0,805 | 15,883 | 0,563 |
| VAR2.17 ← Prestación del servicio | 0,956 | 17,228 | 0,626 |
| VAR2.18 ← Prestación del servicio | 0,894 | 17,575 | 0,642 |
| VAR2.15 ← Personalización del servicio | 1 | | 0,522 |
| VAR2.16 ← Personalización del servicio | 1,131 | 16,030 | 0,613 |
| VAR2.19 ← Personalización del servicio | 0,967 | 12,533 | 0,516 |
| VAR2.20 ← Personalización del servicio | 1,247 | 14,338 | 0,661 |
| VAR2.1 ← Previo al servicio | 1 | | 0,510 |
| VAR2.2 ← Previo al servicio | 1,227 | 13,922 | 0,638 |
| VAR2.5 ← Previo al servicio | 0,956 | 13,156 | 0,571 |
| VAR2.6 ← Previo al servicio | 1,149 | 14,112 | 0,658 |
| VAR2.7 ← Valor añadido al servicio | 1 | | 0,653 |
| VAR2.8 ← Valor añadido al servicio | 0,968 | 13,679 | 0,686 |
| VAR2.3 ← Acciones de tipo económico | 1 | | 0,544 |
| VAR2.4 ← Acciones de tipo económico | 1,169 | 11,843 | 0,811 |
| Alfa de Cronbach | 0,882 | | |

Para evaluar un modelo o escala se requiere:

- Analizar si los parámetros individuales son significativos y comprobar la fiabilidad de los indicadores que componen la escala. En el modelo propuesto todos los parámetros son estadísticamente significativos a un nivel de significación de 0,01, sus cargas son altas y la fiabilidad de todas las ecuaciones estructurales es superior a 0,05. En consecuencia, se considera que la escala final está dotada de validez convergente (véase la Tabla 3).
- Examinar el ajuste global del modelo. Una vez comprobada la magnitud y significación de las cargas factoriales (véase la Figura 1), así como la fiabilidad de cada indicador, se procede a la evaluación del ajuste del modelo.

Este análisis se realiza utilizando tres tipos de medidas representadas en la Tabla 4: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia. En esta tabla se observa que la significatividad del ajuste y la chi-cuadrado toman valores fuera de los mínimos recomendados. Esta situación está originada por el elevado número de unidades muestrales incluidas, debido a que este estadístico es muy sensible al tamaño de la muestra (Hair *et al.*, 1999).

En conclusión, los resultados obtenidos muestran un buen ajuste del modelo de medida y otorgan validez convergente a la escala definida para medir la Orientación al Mercado desde la perspectiva de los consumidores de servicios de transporte aéreo de pasajeros. Además, se ha comprobado que su consistencia interna es buena a través de los indicadores de fiabilidad, fiabilidad compuesta y varianza extraída para cada uno de los factores (véase la Tabla 5). Todas las variables latentes presentan valores del coeficiente alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y varianza extraída en los niveles de aceptación.

FIGURA 1
ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DEMANDA

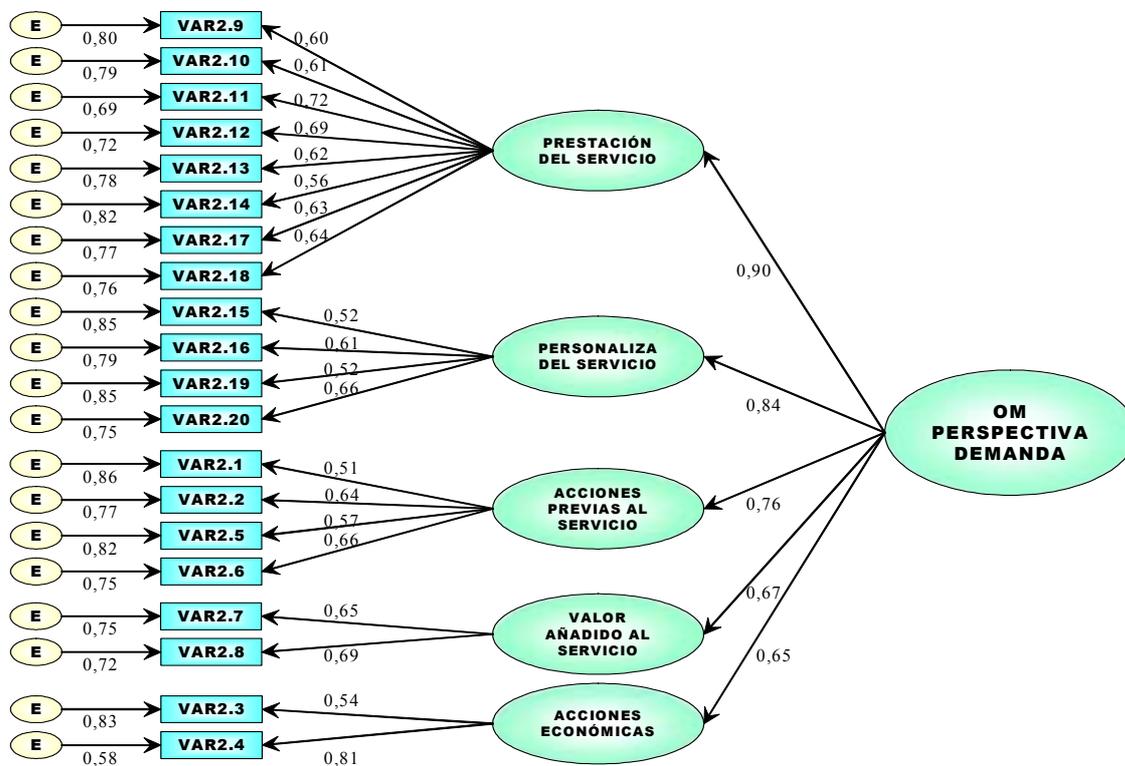


TABLA 4: RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

| INDICADORES | VALOR |
|---|------------------|
| Medidas de ajuste absoluto | |
| Valor chi-cuadrado y nivel de significación | 512,205 (P=0,00) |
| Goodness of Fit Index (GFI) | 0,959 |
| Root Mean Square (RMR) | 0,036 |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | 0,044 |
| Medidas incrementales de ajuste | |
| Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) | 0,943 |
| Normed Fit Index (NFI) | 0,936 |
| Non Normed Fit Index (NNFI) | 0,943 |
| Comparative Fit Index (CFI) | 0,954 |
| Incremental Fit Index (IFI) | 0,954 |
| Medidas de ajuste de parsimonia | |
| Normed Chi-Square | 3,347 |
| Akaike Information Criterion (AIC) | 7617,64725 |

TABLA 5: ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DEMANDA

| |
|--|
| FACTOR 1: ACCIONES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON EL SERVICIO |
| <i>Alfa de Cronbach: 0,9</i> Fiabilidad Compuesta: 0,8 Varianza Extraída: 0,5 |
| Cumplimiento de las condiciones del servicio (horarios,..) |
| Ofrecer información clara sobre las condiciones de la prestación del servicio |
| Atractivo y comodidad de las instalaciones (avión, salas,..) |
| Corrección del personal en el contacto con el cliente |
| Gestión eficaz de las reclamaciones o quejas |
| Rápida respuesta a reclamaciones o sugerencias |
| Gestión correcta y transparente del servicio |
| Formación y cualificación del personal |
| FACTOR 2: ACCIONES ENCAMINADAS A PERSONALIZAR EL SERVICIO |
| <i>Alfa de Cronbach: 0,7</i> Fiabilidad Compuesta: 0,7 Varianza Extraída: 0,4 |
| Interés de la compañía en conocer la valoración que el usuario hace del servicio recibido |
| Soluciones a fallos involuntarios (retrasos, meteorología,..) |
| Incorporar beneficios adicionales al transporte (facturación sin billete, catering de mayor calidad) |
| Adaptación del servicio a las necesidades concretas de cada cliente |
| FACTOR 3: ACCIONES PREVIAS A LA PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO |
| <i>Alfa de Cronbach: 0,7</i> Fiabilidad Compuesta: 0,7 Varianza Extraída: 0,5 |
| Informar regularmente de la gama de servicios |
| Facilidad de acceso a información sobre la compañía |
| Prestigio e Imagen de la compañía |
| Adaptación del servicio a los cambios en el mercado |
| FACTOR 4: ACCIONES PARA INCREMENTAR EL VALOR AÑADIDO |
| <i>Alfa de Cronbach: 0,7</i> Fiabilidad Compuesta: 0,7 Varianza Extraída: 0,5 |
| Alianzas con otras compañías aéreas para ofrecer un servicio más completo |
| Ofrecer ventajas mediante programas de fidelización (descuentos, regalos,..) |
| FACTOR 5: ACCIONES ECONÓMICAS |
| <i>Alfa de Cronbach: 0,7</i> Fiabilidad Compuesta: 0,7 Varianza Extraída: 0,5 |
| Descuentos y ofertas especiales |
| Relación calidad/precio del servicio ofrecido |

La validez discriminante fue evaluada para todas las dimensiones de la escala siguiendo las recomendaciones de Fornell y Larcker (1981) siendo confirmadas para todas las medidas. En resumen, los datos muestran un soporte empírico satisfactorio para la concepción de las dimensiones de satisfacción, fidelidad y recomendación. Analizado el modelo de medida en su conjunto se aprecia un buen ajuste a los datos de partida, siendo en general los indicadores medidas con validez convergente y fiables de sus respectivos conceptos latentes. La escala resultante del proceso de depuración y validación está integrada por 20 ítems y 5 dimensiones y está dotada de fiabilidad y validez convergente (véase las Tablas 4 y 5 y la Figura 1).

Con la finalidad de fortalecer la estructura de múltiples dimensiones de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de los consumidores de servicios de transporte aéreo de pasajeros y siguiendo las recomendaciones de la literatura, el modelo presentado se comparó con otro factorial confirmatorio de primer orden donde las 20 variables observadas cargaban sobre un único factor.

El nuevo modelo, a pesar de que todas las variables observables son significativas, ofrece medidas de ajuste inferiores que en el presentado anteriormente por lo que definitivamente demuestra que el constructo Orientación al Mercado desde la perspectiva de los consumidores de servicios de transporte aéreo de pasajeros tiene múltiples dimensiones.

5. CONCLUSIONES

El proceso de diseño de la escala de Orientación al Mercado desde la perspectiva del consumidor se ha realizado en dos etapas mediante una depuración a través de análisis factoriales, exploratorio y confirmatorio. El proceso

descrito de desarrollo de la escala y el análisis de sus dimensiones permite la obtención de las siguientes conclusiones.

Los análisis indican que la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda ésta compuesta de cinco dimensiones. Comparando una estructura unidimensional con una de cinco dimensiones de segundo orden se demuestra que la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda ésta compuesta de múltiples dimensiones.

Por lo tanto, la escala de medición de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda está compuesta por 20 variables que se agrupan en 5 dimensiones: acciones relacionadas directamente con la prestación del servicio, acciones orientadas a la personalización del servicio, acciones previas a la prestación del servicio, acciones que incrementan el valor añadido del servicio y acciones de naturaleza económica. Así:

- Las acciones relacionadas directamente con la prestación del servicio están integradas por diferentes aspectos directamente relacionados con la prestación como el cumplimiento de las condiciones pactadas, la atención de las quejas o sugerencias, la prestación del servicio por el personal y la transparencia y claridad.
- Las acciones orientadas a la personalización del servicio agrupan un amplio conjunto de acciones dirigidas a buscar un acercamiento al cliente a través de la personalización del servicio prestado. En concreto, incluye elementos como dar solución a fallos involuntarios, interés de la compañía en la valoración de sus clientes, incorporación de beneficios adicionales y adaptación del servicio a situaciones concretas.
- Las acciones previas a la prestación del servicio comprende los esfuerzos que debe realizar una organización para atraer al consumidor mediante un conjunto de acciones que consigan su confianza. En concreto, implica ofrecer toda la información actualizada necesaria para el cliente disponga de mejores criterios de elección del servicio demandado.
- Las acciones que incrementan el valor añadido del servicio incluye variables relacionadas con actividades donde la empresa necesita la colaboración de otras organizaciones. Esta situación provocará una mejora del servicio básico ofrecido y, por lo tanto, un incremento de la satisfacción de las necesidades de su público objetivo.
- Las acciones de naturaleza económica agrupa todos los *ítems* relacionados con características económicas. Generalmente son elementos demandados por los usuarios sensibles al precio y engloba las actividades de la empresa destinadas a ajustar el precio mediante descuentos y ofertas especiales y a ofrecer la relación calidad precio esperada por los consumidores.

La composición de la Orientación al Mercado desde el punto de vista del consumidor se estructura en múltiples dimensiones, de tal forma que para orientarse el mercado son necesarias un conjunto de acciones diferentes.

El valor medio de los factores indica que las acciones más valoradas por los usuarios son las relativas a acciones relacionadas directamente con la prestación del servicio, seguida de cerca por la que integra las acciones de tipo económico, mientras que las dimensiones menos valoradas son las acciones previas a la prestación del servicio y dotar de mayor valor al servicio. La dimensión personalización del servicio se sitúa en posiciones intermedias.

A partir de los resultados y conclusiones obtenidos en la investigación previa se define un modelo explicativo del proceso de Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda en las empresas de transporte aéreo de

pasajeros. El modelo propuesto constituye un modelo factorial de segundo orden formado por cinco dimensiones básicas (véase la Figura 1).

La contribución del modelo a la gestión de la Orientación al Mercado desde la perspectiva del pasajero se fundamenta en las siguientes aportaciones:

- Señala los elementos clave que configuran de forma relevante cómo debe ser una empresa que tiene una Orientación al Mercado desde la perspectiva de la demanda.
- Establece las dimensiones representativas de la Orientación al Mercado y la composición de variables relevantes que las miden. Cada una de las variables puede ser medida en la práctica, con validez y fiabilidad, mediante la escala propuesta.
- El modelo y la escala de medida que lo sustenta ofrecen una herramienta, con cualidades operacionales y de decisión, mediante la cual las empresas de transporte aéreo de pasajeros, basadas en la información obtenida con dicha escala, pueden definir acciones orientadas a incrementar el valor añadido de sus servicios para satisfacer a la demanda de forma más eficiente y eficaz.

Las futuras líneas de investigación que pueden derivarse del trabajo de investigación expuesto deben ir encaminadas a verificar la validez de la escala en otro sector de actividad, por ejemplo productos tangibles. También, sería interesante comparar los resultados obtenidos con datos recogidos en empresas de transporte aéreo de pasajeros con la escala presentada.

BIBLIOGRAFÍA

- 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", *Cuadernos de trabajo*, Universidad de Oviedo, nº 187.
- ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M^a. L. Y VÁZQUEZ, R. (2003). "La orientación en el mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas. propuesta y evaluación de una escala de medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº 1, pgs. 153-176.
- ANDERSON, J. C. (1987). "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties", *Management Science*, Vol. 33, abril, pgs. 525-541.
- ANDERSON, J. C. Y GERBING, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice. A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pgs. 411-423.
- APPIAH-ADU, K.; FYALL, A. Y SINGH, S. (1999). "Marketing Culture and Business Performance in the Airline Industry", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 8, nº 3, pgs. 47-70.
- BARKSDALE, H. C. Y DARDEN, B. (1971). "Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 35, octubre, pgs. 29-36.
- BEJOU, D.; EDVARDSSON, B. Y RAKOWSKI, J. P. (1996). "A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships. The Case of Swedish and U.S. Airlines", *Journal of Travel Research*, Vol. 35, nº 1, pgs. 35-40.
- BENTLER, P. M. (1992). *EQS. Structural equations program manual*, BMDP Statistical Software, Los Ángeles.
- CHRISTENSEN, C. M. Y BOWER, J. L. (1996). "Customer Power, strategic Investment and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 3, pgs. 197-218.
- COLLISON, F. M. Y BOBERG, K. B. (1987). "Marketing of airline services in a deregulated environment", *Tourism Management*, Vol.8, septiembre, pgs. 195-204.
- DAY, G. S. (1994). "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, verano, pgs. 9-31.
- DAY, G. S. (1999). *The Market-Driven Organization. Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, The Free Press, New York.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. Y WEBSTER, F. E. JR. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms. A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, enero, pgs. 23-37.
- DRUCKER, P. E. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- ECCLES, R. G., Y NOHRIA, N. (1992). *Beyond the hype. Rediscovering the essence of management*, Harvard Business School Press, Cambridge.

- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A. Y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2002). "Market Orientation in service. a review and analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, nº 9/10, pgs. 1003-1021.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No.1, pgs.39-51.
- GEORGE, D. Y MALLERY, P. (1995). *SPSS/PC + Step by Step. A Simple Guide and Reference*, Wadsworth Publishing, Belmont.
- GERBING, D. W. y ANDERSON, J. C. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment." *Journal of Marketing Research* 25 (2): 186-192.
- GUSTAFSSON, A.; EKDAHL, F. Y EDVARDSSON, K. (1999). "Customer focused service development in practice. A case study at Scandinavian Airline System (SAS)", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, nº 4, pgs. 344-358.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999), *Multivariate Analysis*, Prentice Hall, New York.
- JAWORSKI, B. Y KOHLI, A. K. (1993). "Market Orientation. Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, julio, pgs. 53-70.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Y SAHAY, A. (2000). "Market-Driven versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 1, pgs. 45-54.
- KAISER, H. F. (1958). "The Varimax criterion for analytic rotation in Factor Analysis", *Psychometrika*, Vol. 23, pgs. 187-200.
- KOHLI, A. K. Y JAWORSKI, B. (1990). "Market Orientation. The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, abril, pgs. 1-18.
- LAMBIN, J. (1995). *Marketing estratégico*, Mc Graw-Hill, Madrid, 3ª edición.
- LEONARD-BARTON, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- NARVER, J. C. Y SLATER, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 5, octubre, pgs. 20-35.
- NUROSIS, M. J. (1993). *SPSS Statistical Data Analysis*, SPSS Inc.
- QUINTANA, A.; BEERLI, A. Y MARTÍN, J. D. (2002). "Desarrollo y validación de una escala de la Orientación al Mercado desde la perspectiva de las capacidades", *XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Alicante, pgs. 223-234.
- RHOADES, D. L.; WAGUESPACK, B. JR. Y TREUDT, E. (1998). "Service quality in the US airline industry. progress and problems", *Managing Service Quality*, Vol. 8, nº 5, pgs. 306-311.
- RIVERA, J. (1995). "La Orientación al Mercado. una estrategia organizacional competitiva", *Documento de trabajo del Departamento de Economía de la Empresa*, Universidad Carlos III.
- RODRÍGUEZ, M. (2001). "Propuesta de un modelo de medición de la lealtad del cliente final. Una aplicación en el sector de transporte aéreo de pasajeros", *Tesis Doctoral*, Universidad Jaime I.
- SANZO, Mª. J.; SANTOS, Mª. L.; VÁZQUEZ, R. Y ÁLVAREZ, L. I. (2003A). "The Role of Market Orientation in Business Dyadic Relationships. Testing an Integrator Model", *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pgs. 73-107.
- SANZO, Mª. J.; SANTOS, Mª. L.; VÁZQUEZ, R. Y ÁLVAREZ, L. I. (2003B). "The effect of Market Orientation on buyer-seller relationship satisfaction", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, nº 4, pgs. 327-346.
- SLATER, S. F. (2001). "Market Orientation at the beginning of a new millennium", *Managing Service Quality*, Vol. 11, nº 4, pgs. 230-232.
- SLATER, S. F. Y NARVER, J. C. (1995). "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, julio, pgs. 63-74.
- TSAUR, S., CHANG, T. Y YEN, C. (2002). "The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM", *Tourism Management*, Vol. 23, pgs. 107-115.
- TUOMINEM, M. Y MÖLLER, K. (1996). "Market Orientation. A State of the Art Review", *Proceedings of the 25th European Marketing Academy Conference*, Budapest, pgs. 1161-1180.
- WEBB, D.; WEBSTER, C. Y KREPAPA, A. (2000). "An exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 48, pgs. 101-112.