

EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL RESULTADO EMPRESARIAL

Carlos Flavián, Julio Jiménez y Javier Lozano
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

La búsqueda de las claves del éxito empresarial es uno de los aspectos que con mayor frecuencia y más ampliamente ha sido tratado en la literatura económica. Dentro de la disciplina de Marketing, una de las principales propuestas realizadas para explicar las diferencias de resultados entre empresas es la desarrollada por los estudiosos de la Orientación al Mercado (OM).

En este contexto, este trabajo se centra en analizar las diversas propuestas realizadas en la literatura para explicar la influencia del grado de OM de una empresa en sus resultados. En concreto se analizan los principales planteamientos teóricos, así como los resultados obtenidos en las aplicaciones empíricas. De igual forma, se estudian los factores que pudieran desempeñar un papel moderador en la intensidad con la cual se establece la relación entre ambos conceptos. Finalmente se plantean una serie de recomendaciones que, en la medida de lo posible, deberían de incorporarse en las investigaciones futuras que pudieran desarrollarse en la materia.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de las claves del éxito empresarial es uno de los aspectos que con mayor frecuencia y más ampliamente ha sido tratado en la literatura económica desde las distintas disciplinas que en ella pueden distinguirse.

De esta forma, en la literatura de *Dirección Estratégica* se considera que los resultados obtenidos por una empresa dependen, por una parte, de una serie de variables exógenas a la misma y que son recogidas por lo que genéricamente se denomina entorno y, por otra, de su forma genérica de competir, es decir, de su estrategia. Por tanto, el nivel de resultados de la empresa dependerá tanto de factores controlables por ésta (estrategia), como de otros fuera de su control (entorno).

La *Economía Industrial* también concede una notable importancia al estudio de los factores condicionantes del resultado obtenido por una empresa. De hecho, Cool (1985) indica que, en el contexto de la Economía Industrial, el análisis de la estructura del mercado y la conducta de las empresas son meros instrumentos utilizados porque facilitan la comprensión del proceso a través del cual se generan estos resultados. En concreto, desde la perspectiva de la Nueva Economía Industrial se postula que el resultado viene condicionado directamente por la conducta de la empresa e indirectamente por la estructura de la industria.

A lo largo de la literatura de *Marketing* diversos autores (e.g. Day y Wensley, 1988) han argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas relativas a través de unos menores costes de transformación y/o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrían un mayor nivel de resultados. Estos mayores resultados se plasmarán en mayores índices de satisfacción por parte de esos consumidores, mayor lealtad, mayor cuota de mercado y en definitiva una mayor rentabilidad. Además, este proceso tendrá un efecto de retroalimentación destacable, ya que los mayores resultados permitirán una mayor reinversión para aumentar estas diferencias relativas a los recursos, y consiguientemente para estabilizar las asimetrías con el tiempo.

De forma más específica, las diferentes niveles de rentabilidad obtenidos por las empresas que operan en un mismo contexto competitivo ha tratado de explicarse debido a las diferencias existentes en la estrategia de diversificación adoptada por cada una de ellas (e.g. Rumelt, 1982; Hitt e Ireland, 1986); el orden de entrada al mercado (e.g. Castro y Chrisman, 1995; Manu y Sriram, 1996); la pertenencia a grupos estratégicos distintos protegidos por la presencia de barreras a la movilidad (e.g. Cool y Schendel, 1987; 1988; Más, 1997); la diferente estructura de la propiedad del capital de la empresa (e.g. Leech y Leahy, 1991; Galve y Salas, 1993; 1996); etc.

A finales de los años 80 y principios de los 90, surgió una nueva hipótesis que se ha ido afianzando con el paso del tiempo. En concreto, diversos autores (e.g. Desphandé, Farley y Webster, 1993; Jaworsky y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994) plantearon que el nivel de rentabilidad obtenido por una empresa se encontraba claramente condicionado por el grado de adopción de la filosofía de marketing en el seno de la

empresa, es decir, por el grado de orientación de la estrategia de la empresa hacia el mercado.

El objetivo de este trabajo se centra en analizar las diversas propuestas realizadas en la literatura para explicar la influencia del grado de orientación al mercado de una empresa en sus resultados. En concreto se analizan los principales planteamientos teóricos, así como los resultados obtenidos en las aplicaciones empíricas. De igual forma, se presta un especial interés a los distintos factores que pudieran desempeñar un papel moderador en la intensidad con la cual se establece la relación entre ambos conceptos. Finalmente se plantean una serie de recomendaciones que, en la medida de lo posible, deberían de incorporarse en las investigaciones futuras que pudieran desarrollarse en la materia.

APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

El concepto de orientación al mercado ha sido objeto de un gran número de trabajos desarrollados desde finales de la década de los 80 y sigue siendo un tema al que debe concedérsele un interés prioritario para la investigación en marketing según el criterio del Marketing Science Institute (Desphandé y Farley, 1996). De hecho, tal y como indican Varela y Calvo (1998), la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la cual debe fundamentarse la actuación de los responsables de marketing de la empresa.

Dada la relevancia del tema, en la literatura pueden encontrarse numerosos trabajos encaminados, tanto a la definición del concepto, como a la discusión de cuales son los aspectos que han de ser considerados a la hora de cuantificar hasta qué punto, una empresa se encuentra orientada al mercado (e.g. Narver y Slater, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Desphandé y Farley, 1996; Llonch, 1996).

La necesidad de desarrollar estos trabajos aparece claramente justificada al ver la gran ambigüedad que rodea a este concepto. De hecho, la orientación al mercado ha sido utilizada en ocasiones como sinónimo de orientación al cliente (Shapiro, 1988; Deshpande y Wensley, 1989; Deshpande, Farley y Webster, 1993), de orientación al marketing (Trustrum, 1989), o como la puesta en práctica del concepto de marketing en la empresa (Kohli y Jaworski, 1990). Otros autores lo han utilizado de forma genérica para referirse a la necesidad de la empresa para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno.

TABLA 1: DEFINICIONES PROPUESTAS SOBRE EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

AUTORES	DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y PROPUESTAS DE MEDICIÓN
Shapiro (1988)	Una empresa está orientada al mercado si la información sobre el mercado se distribuye por la empresa, las decisiones estratégicas se toman con la colaboración de todas las áreas funcionales y dichas decisiones se ejecutan con sentido de compromiso mutuo.
Webster (1988)	Una empresa está orientada al mercado si: a) la dirección apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica está orientada al cliente como a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing juegan un papel primordial en la empresa; d) se promueve con la orientación al cliente a todos los niveles; e) las medidas de rentabilidad están basadas en criterios de mercado.
Kohli y Jaworsky (1990); Jaworsky y Kohli (1993) y Kohli, Jaworsky y Kumar (1993)	Identificaron tres componentes básicos de la orientación al mercado: a) generación de información sobre el mercado (consumidores, competidores y entorno) a través de sistemas formales e informales; b) diseminación de la información por todos los departamentos de la empresa; c) capacidad de respuesta de la organización ante esta información (capacidad para el diseño y la ejecución de los planes). Plantearon la escala MAKROR para medir estos tres componentes.
Narver y Slater (1990)	Consideran que la empresa en sus actuaciones toma como referencia sus objetivos a largo plazo y la rentabilidad que pueda derivarse de sus actuaciones. La OM está integrada por tres componentes principales: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional. Plantearon una escala de 15 ítems par medir el grado de OM de una empresa.
Ruekert (1992)	Una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.
Desphandé, Farley y Webster (1993)	La orientación al mercado es una cultura organizativa en la que predomina la satisfacción de los clientes por encima de cualquier otro interés -especialmente el de una excesiva atención a los competidores que acabe excluyendo el seguimiento de los clientes-, con la finalidad de garantizar los beneficios de la empresa a largo plazo.
Avlonitis, Koremenos y Gounaris (1993) Avlonitis y Gounaris (1997)	La orientación al mercado es una filosofía empresarial que dirige simultáneamente el comportamiento y las actuaciones de la empresa. Representa una síntesis de habilidades y rutinas organizativas particulares que trasladan dicha filosofía en comportamientos y estrategias concretas.
Pelham (1993); Pelham y Wilson (1995)	Consideran que la OM está integrada por tres elementos: conocimiento de las necesidades de los clientes, su satisfacción (creación de valor para el cliente) y orientación a la competencia.
Slater y Narver (1994 y 1995)	La orientación al mercado se centra en la continua recogida de información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores; en la difusión de esta información a lo largo de toda la empresa y en la coordinación de los recursos de la empresa para realizar una oferta que suponga un valor superior para el consumidor.
Cadogan y Diamonto-	Plantearon una reconceptualización del concepto integrando las aportaciones de Narver y Slater y las de

AUTORES	DEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y PROPUESTAS DE MEDICIÓN
poulus (1995)	Kohli y Jaworski. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.
Hunt y Morgan (1995)	La orientación al mercado consiste en la recogida sistemática de información sobre clientes y competidores (actuales y potenciales); en el análisis exhaustivo de esa información para conocer mejor el mercado; y en el empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.
Lambin (1995) y Rivera (1995)	Desarrollan una definición más amplia del concepto que la de propuesta por Kohli-Jaworski y Narver-Slater. Una de sus principales aportaciones es la incorporación de la orientación al distribuidor. Consideran que las empresas que se orientan al mercado asignan sus recursos para obtener y analizar información sobre expectativas y comportamiento de los participantes en el mercado. Esta información es utilizada para diseñar planes orientados al mercado y que involucran a todos los niveles y áreas organizativas.
Desphandé y Farley (1996)	Definen la orientación al mercado como el conjunto de procesos y actividades interfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes mediante una valoración continua de sus actividades. Convierten al cliente en el protagonista al considerarlo la parte más importante y obtener la información del consumidor directamente.

Fuente: Elaborado a partir de Vázquez, Santos y Sanzo (1998) y elaboración propia.

En la Tabla 1 aparecen reflejadas las principales definiciones propuestas y enfoques adoptados para el estudio de la Orientación al Mercado. A través de su comparación podemos hacernos una idea de la gran diversidad de planteamientos existentes y de los distintos matices que tienen las definiciones propuestas.

No obstante, a pesar de toda esta diversidad de planteamientos, quizás sea la definición propuesta por Webster (1988) la que podría gozar de un mayor consenso en la literatura ya que este artículo constituye todo un clásico en la literatura sobre el tema y además, en él se realiza una aproximación al concepto desde una amplia perspectiva. En esta línea, autores como Vázquez, Santos y Sanzo (1998) consideran que, en general, podemos entender que una empresa está orientada al mercado cuando cumple los cuatro requisitos básicos propuestos por Webster (1988): (a) la empresa deberá tener una clara orientación hacia el cliente y la competencia; (b) esta orientación deberá estar integrada en un proceso de planificación estratégica; (c) la empresa deberá disponer de los recursos y capacidades necesarias para desarrollar sus políticas de marketing y (d) los resultados deberán poderse medir atendiendo a indicadores de mercado.

Entre las diferentes perspectivas desde las cuales se ha abordado el estudio de la OM, cabría destacar la notable repercusión que han tenido en la literatura posterior los trabajos de Kohli y Jaworski y Narver y Slater.

Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993) consideran que la OM es la capacidad de la organización para poner en práctica la estrategia de marketing (Kohli y Jaworski, 1990). Según el modelo propuesto por estos autores la OM se caracteriza por tres aspectos básicos que son: (a) la generación de información sobre las necesidades (actuales y futuras) del consumidor, sobre el comportamiento de la competencia y sobre el entorno; (b) la diseminación de esta información a través de los departamentos de la empresa y (c) la capacidad de respuesta de la organización ante esta información, tanto en lo relativo al diseño de planes de actuación, como a su puesta en práctica.

Desde esta corriente de investigación se sugirió la existencia de una serie de factores que condicionaban el grado en el que una empresa estaba orientada al mercado y que denominaron genéricamente como antecedentes de la OM. En concreto, estos factores fueron clasificados en tres grandes grupos: (a) factores relativos a la alta dirección¹; (b) factores relativos a la dinámica de departamentos² y (c) factores relativos a los sistemas de organización³.

¹ Dentro de este bloque encontraríamos el interés de los directivos por los acontecimientos que suceden en el mercado y el grado de aversión al riesgo de estos directivos. En concreto, cuanto mayor interés tengan los directivos por lo que sucede en el mercado, mayor será la generación de información sobre el mercado, mayor será su diseminación por la empresa y mayor será la capacidad de respuesta de la organización. Sin embargo, cuanto mayor sea la aversión al riesgo menores serán la generación y diseminación de información y menor será la capacidad de respuesta de la organización, ya que la OM supone prestar atención al mercado para adaptarse a los cambios, es decir, supone adoptar nuevas medidas que entrañan un cierto grado de riesgo.

² Estos hacen referencia al conflicto y al nivel de relación interdepartamental. En particular, cuanto mayor sea el conflicto entre departamentos o menor la relación que existe entre ellos, menor será la diseminación de información por la empresa y su capacidad de respuesta.

³ Integrandolo este grupo tendríamos el grado de formalización, la centralización, el nivel de departamentalización de la empresa y los sistemas de recompensa. En concreto, cuanto mayor sea la formalización de la empresa, mayor sea su centralización y más estructurada esté en departamentos, menor será la generación y diseminación de información en

De igual forma, Kohli y Jaworski (1990) sugirieron que el grado en el que una empresa estaba orientada al mercado tenía asociadas tres consecuencias principales: una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados con la organización y un mayor espíritu corporativo.

Para cuantificar el grado en el que una empresa está orientada al mercado Koli, Jaworski y Kumar (1993) desarrollaron la escala MARKOR que ha sido tomada como referencia en un número considerable de investigaciones posteriormente realizadas (e.g. Pitt, Caruana y Berthon 1996; Bisp, Harmsen y Grunert 1996; Balabanis, Stables y Phillips 1997; Bhuiyan 1997; Santos y Vázquez, 1997; Varela y Calvo, 1998; etc.). No obstante, también hay que destacar las críticas vertidas por autores como Pelham (1993) en relación a la definición y a la medición propuesta desde esta corriente de investigación.

El segundo modelo, que ha gozado de una gran aceptación en la literatura posterior, ha sido el planteado inicialmente por Narver y Slater (1990) y perfeccionado posteriormente en Slater y Narver (1995). Según estos autores la OM se rige a través de dos criterios de decisión fundamentales: la rentabilidad de la empresa y la perspectiva a largo plazo. Bajo este enfoque la OM se caracteriza por tres aspectos básicos: (a) la orientación al cliente; (b) la orientación a la competencia y (c) la coordinación de funciones.

Narver y Slater (1990) desarrollaron su propia metodología para medir el grado en el que una empresa se encuentra orientada al mercado. En concreto, propusieron una escala en la que se evalúan 15 cuestiones que hacen referencia a la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Dicha escala ha gozado de una notable aceptación en la literatura posterior y ha sido utilizada en numerosas ocasiones como punto de referencia (e.g. Greenley, 1995; Llonch, 1996; Chan, Hung, Ngai y Ellis, 1998; Han, Kim y Srivastava, 1998; Chang y Chen, 1998). No obstante, también en este caso ha habido lugar para las críticas (e.g. Siguaw y Diamantopoulos, 1994).

En relación a las escalas utilizadas para cuantificar el grado de OM de una empresa, cabría destacar que en un reciente trabajo Ockowski y Farrell (1998) han evaluado el comportamiento matemático y estadístico de la escala propuesta por Narver y Slater (1990) frente a la escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). En este trabajo se llega a la conclusión de que la primera escala presenta algunas ventajas sobre la escala MARKOR. No obstante, Ockowski y Farrell (1998) no se decantan definitivamente por ella, argumentando la necesidad de desarrollar un mayor número de trabajos en la línea que permitan confirmar la mayor robustez de la escala propuesta por Narver y Slater.

Tal y como ha sido indicado previamente, los trabajos pioneros en el ámbito de la OM de Kohli-Jaworski y Narver-Slater han constituido el punto de partida de un importante número de investigaciones posteriores. En la Tabla 2 aparecen recogidos algunos trabajos posteriores desarrollados en la misma línea.

TABLA 2: TRABAJOS DESARROLLADOS EN LA LÍNEA DE LAS INVESTIGACIONES DE KOHLI-JAWORSKI Y NARVER-SLATER.

<i>TRABAJOS AFINES CON EL ENFOQUE DE KOHLI Y JAWORSKI</i>	
Autor-Año	Características del trabajo
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	En este trabajo los autores desarrollan la escala MARKOR con subescalas correspondientes a los tres elementos que definen la OM.
Jaworski y Kohli (1993)	El esquema de este trabajo empírico gira en torno a la relación entre OM, resultados y satisfacción de clientes y trabajadores que puede verse condicionada por factores de entorno y por una serie de antecedentes.
Jaworski y Kohli (1996)	Se resalta el interés que está teniendo el tema de OM en la última década, destacando los avances conseguidos en la precisión del concepto, la medición del grado de adopción y los impactos observados en otras variables.
Pitt, Caruana y Berthon (1996)	Revisan las corrientes científicas principales y proponen contrastar los conceptos en el caso europeo. Para ello se utilizan empresas de Reino Unido y Malta configurando una escala muy similar a la escala MARKOR.
Bisp, Harmsen y Grunert (1996)	Los autores intentan perfeccionar el concepto de OM. Para ello modifican la escala MARKOR con ciertas sugerencias que intentan enfocar el problema de una forma más útil.
Balabanis, Stables y Phillips (1997)	Se trata de un trabajo sectorial con un objetivo muy concreto: Medir el grado de adopción del Concepto de Marketing y sus consecuencias en 200 organizaciones sin ánimo de lucro de Reino Unido.
Bhuiyan (1997)	El objetivo de este trabajo consiste en aplicar todos los conocimientos de trabajos previos en contextos diferentes aún no explorados. El sector bancario de Arabia Saudí, país con particularidades culturales muy marcadas debido al Islam.
Doyle y Wong (1998)	Se analiza la asociación entre OM y resultado Empresarial, la forma de interacción del Marketing con otras capacidades y procesos y la influencia del entorno.

la organización, menor será su capacidad para generar planes, pero mayor será su capacidad de ponerlos en práctica. De igual forma, cuanto más centrados en el mercado estén los sistemas de recompensa, mayor será la generación y diseminación de información y mayor será su capacidad de respuesta.

<i>TRABAJOS AFINES CON EL ENFOQUE DE KOHLI Y JAWORSKI</i>	
Autor-Año	Características del trabajo
Varela y Calvo (1998)	El análisis se centra en la influencia que ejercen los antecedentes de la OM sobre el grado de adopción de este concepto por la empresa. Se toma como referencia una muestra de empresas dedicadas a la transformación en diversos sectores.
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	El trabajo se centra en analizar cómo la adopción de comportamientos asociados con la OM pueden facilitar las relaciones entre agentes del canal de distribución.
TRABAJOS AFINES CON EL ENFOQUE DE NARVER Y SLATER	
Autores	<i>Contenido del Trabajo</i>
Slater y Narver (1994)	Se analiza si la relación entre OM y rentabilidad puede verse afectada por factores del entorno.
Siguaw, Brown y Widing (1994)	Se estudia la concienciación y motivación del personal de la empresa. Para ello se desarrolla un modelo que relaciona la OM de la empresa con la orientación al cliente y las actitudes en el trabajo del personal de ventas.
Greenley (1995)	Hasta la fecha, los estudios se habían centrado en estudiar el concepto de OM y su grado de adopción. Este autor se plantea descubrir distintos perfiles de OM mediante análisis Cluster.
Llonch y Waliño (1996)	Se realiza una aplicación empírica en la línea del estudio de Narver y Slater (1990) utilizando una muestra de empresas industriales catalanas y obteniendo resultados muy similares.
Pelham y Wilson (1996)	El trabajo se presenta como una extensión de las ideas de Narver y Slater (1990) integrando diversos planteamientos procedentes de otras teorías como la Organización Industrial y la Política de Empresa a la OM.
Slater y Narver (1998)	Se pretende aclarar una confusión terminológica distinguiendo entre dos formas diferentes de entender la orientación al cliente: como filosofía a corto plazo (reactiva) y como filosofía a largo plazo (proactiva).
Chang y Chen (1998)	Se analizan las relaciones existentes entre tres conceptos que presuponen relacionados de forma positiva: OM, calidad de servicio y resultado.
Morgan y Strong (1998)	Nuevo enfoque centrado en la estrategia competitiva, se plantea un test que pretende analizar la relación entre OM y seis dimensiones que definen tipologías de orientación estratégica procedentes de la literatura.
Chan Hung Ngai y Ellis (1998)	Argumentan que hasta ahora todos los estudios relacionados con este tema se han llevado a cabo en contextos occidentales. Por eso proponen una aplicación en un contexto diferente (el sector textil de Hong-Kong).
Han, Kim y Srivastava (1998)	La novedad en este trabajo radica en que se plantea que el grado de innovación en la empresa podría constituir un eslabón intermedio en la relación existente entre OM y resultados.
Vila y Küster (1998)	El trabajo se centra en el análisis de la competencia en la industria de cosmética y perfumería española. Se toma como punto de referencia el grado de OM de las empresas para la identificación de grupos estratégicos y a partir de ellos se analiza la relación entre el rendimiento empresarial y la OM.

Fuente: Elaboración propia.

Además de estos dos bloques de trabajos que podrían encuadrarse dentro de cada una de estas líneas de investigación indicadas, también cabría destacar la existencia de algunas contribuciones recientes que podrían situarse a mitad de camino entre ambos enfoques y que han tratado de desarrollar nuevas propuestas con una finalidad integradora. En esta línea Cadogan y Diamantopoulos (1995) han reconceptualizado la orientación al mercado tomando como referencia los planteamientos de Koli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). Este nuevo modelo sitúa como elemento central los mecanismos de coordinación intrafuncionales (internos a la empresa) e interfuncionales (a través de ellos se establece la relación con el mercado). En concreto, consideran la existencia de tres mecanismos de coordinación fundamentales: (a) la generación de información del mercado (sobre las necesidades de los clientes y las características de la competencia); (b) la distribución de esta información por la empresa y (c) la capacidad de respuesta de la organización (ante los cambios en las preferencias de los consumidores y las actuaciones de la competencia).

En una línea similar, Tuominen y Möller (1996) plantean una reconceptualización a través de la integración de las perspectivas cognitiva y comportamental de la OM. Esta nueva visión se basa en el concepto de aprendizaje organizacional (proceso de mejora de la actuación de la organización a través de un mejor conocimiento y comprensión). El concepto de aprendizaje organizacional incluye aspectos cognitivos (aprendizaje) y comportamentales (cambio). Los primeros hacen referencia a la interpretación de los acontecimientos, al desarrollo entre los miembros de la organización de las creencias compartidas y a la comprensión, mientras que los aspectos comportamentales se refieren a las acciones o respuestas que provienen de la interpretación previa de la información.

Finalmente indicar que al analizar las aproximaciones que a lo largo de la literatura se han realizado al concepto de OM no podríamos dejar de citar los trabajos desarrollados por Desphandé, Farley y Webster (1993) y Desphandé y Farley (1996). En dichos trabajos el concepto de OM se asocia, casi de forma exclusiva, al de orientación al cliente. Además, para la medición del grado en el que una empresa

está orientada al mercado se toma en consideración no sólo la opinión de los directivos de la empresa en cuestión, sino también la de sus clientes.

EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL RESULTADO EMPRESARIAL

La existencia de una relación positiva entre el resultado obtenido por una empresa y su grado de OM ha sido una hipótesis tradicionalmente asociada a las investigaciones en OM. De hecho, hoy en día se considera que el concepto de OM es una nueva forma de entender el concepto de marketing (Varela y Calvo, 1998). Una nueva forma de entender la estrategia en la empresa, a la cual no se ha llegado por casualidad, sino por la necesidad de garantizar los resultados presentes y la supervivencia futura. Por tanto, desde la perspectiva de marketing, la OM al mercado podríamos entenderla como una nueva forma de entender la relación entre la empresa y el mercado que ha permitido, a las empresas que la han adoptado, obtener una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia.

La asociación entre rentabilidad y resultados aparece claramente reflejada en el modelo propuesto por Kohli y Jaworski (1990), ya que la mayor rentabilidad de la empresa es una de las consecuencias derivadas de la OM. Además, estos autores profundizan en el análisis de esta relación planteando la existencia de una serie de variables que van a actuar como factores moderadores de la relación. Entre estas variables se encuentran el nivel de turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y la turbulencia tecnológica.

Adicionalmente, cabría destacar que la relación que se establece entre el grado de OM y las citadas consecuencias va a verse condicionado por una serie de aspectos como el nivel de turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y la turbulencia tecnológica. Lógicamente, cuanto más rápidamente se produzcan los cambios en el mercado en el que compite la empresa, más rápido sea el desarrollo tecnológico y mayor sea la competencia empresarial, mayor importancia tendrá la atención prestada al mercado y por tanto más estrecha será la relación entre el grado de OM de una empresa y las consecuencias que han sido asociadas a este concepto.

Desde la perspectiva de análisis de Narver y Slater también se argumenta la existencia de una relación positiva entre ambos aspectos. En concreto, estos autores consideran que la rentabilidad de la empresa depende básicamente de tres grupos de factores: (a) las características del mercado en el que compite (ritmo de crecimiento, grado de concentración, intensidad de las barreras a la entrada, poder de negociación de clientes y proveedores y turbulencia tecnológica); (b) las características propias del negocio (costes operativos relativos; tamaño relativo; valores, normas y creencias; recursos y habilidades; capacidad de aprendizaje; estilos de dirección; etc.) y (c) el grado de orientación de la empresa al mercado (orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional). Adicionalmente, consideran que tanto las características del mercado como las del negocio también condicionan el grado de orientación de la empresa al mercado.

La relación entre rentabilidad y OM ha sido abordada en un importante número de investigaciones en la materia, tal y como puede apreciarse en la Tabla 3. En relación a estas investigaciones, cabría destacar que el número de indicadores de resultados utilizados en los análisis empíricos presenta una gran diversidad. En concreto, tal y como puede apreciarse en la Tabla 3, en numerosas investigaciones se utiliza un único indicador de resultados (e.g. Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994). Sin embargo, el resultado de la empresa es un concepto de naturaleza multidimensional, lo cual implica la necesidad de utilizar múltiples indicadores que permitan representar sus diferentes dimensiones (Cool y Schendel, 1987).

De igual forma, el tipo de indicador considerado también presenta una gran heterogeneidad. De esta forma, han sido utilizados indicadores relativamente comunes como el ROA, ROI, ROE, la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas, etc. En algunos trabajos también se emplean índices que resultan relativamente ambiguos como el resultado global (e.g. Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Llonch y Waliño, 1996), el beneficio de la empresa o la rentabilidad global (e.g. Deshpandé, Farley y Webster, 1993).

No obstante, hay que destacar que en la práctica totalidad de los trabajos, los indicadores de resultados utilizados no son indicadores objetivos de rentabilidad sino que proceden de juicios subjetivos emitidos por los directivos entrevistados. En estos juicios suelen comparar la rentabilidad de su empresa respecto a la media del sector en el que opera, o bien, con su principal competidor.

En general, de los resultados de todos estos trabajos empíricos se deriva la existencia de una asociación positiva entre OM y resultados. No obstante, esta asociación ha sido percibida con distinta claridad para los diferentes indicadores de resultados y en las diferentes muestras. De igual forma, cabría destacar el notable papel que juegan los efectos moderadores de la relación entre OM y el resultado empresarial.

TABLA 3: TRABAJOS QUE ANALIZAN EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL RESULTADO EMPRESARIAL

AUTOR-AÑO	MUESTRA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESULTADO DEL ANÁLISIS
NARVER Y SLATER (1990)	371 DIRECTIVOS DE 140 UEN DE EMPRESAS AMERICANAS DEDICADAS A DIFERENTES NEGOCIOS.	INDICADORES SUBJETIVOS: - ROA	SE ENCUENTRA UNA RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS. EN CADA NEGOCIO LA FORMA FUNCIONAL DE LA RELACIÓN ES DISTINTA. SE PLANTEAN LOS EFECTOS QUE SOBRE LA OM Y SOBRE LOS RESULTADOS PUEDEN TENER DISTINTOS ASPECTOS DEL ENTORNO (CRECIMIENTO DEL MERCADO, PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES, CONCENTRACIÓN, ETC.) Y DE LA EMPRESA (TAMAÑO, COSTES RELATIVOS, ETC.).
SLATER Y NARVER (1994)	AMPLÍAN LA MUESTRA DEL ESTUDIO DE 1990 INCLUYENDO OTRAS 36 UEN.	INDICADORES SUBJETIVOS: - ROA	SE ENCUENTRA UNA RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS. SE ANALIZAN LOS EFECTOS QUE PUEDEN TENER UNA SERIE DE VARIABLES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE OM Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA. LA EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EL EFECTO MODERADOR DE ESTAS VARIABLES ES DESIGUAL Y PRESENTA ALGUNAS INCONSISTENCIAS.
GREENLEY (1995)	DIRECTIVOS DE 240 EMPRESAS BRITÁNICAS DE MÁS DE 500 TRABAJADORES.	INDICADORES SUBJETIVOS: - ROI - CRECIMIENTO DE VENTAS - ÉXITO EN LAS INNOVACIONES	IDENTIFICAN, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS CLUSTER, CINCO FORMAS ALTERNATIVAS DE OM. ENCUENTRAN UNA ASOCIACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS EN SU MUESTRA TOTAL. SIN EMBARGO, NO CONSIGUEN DEMOSTRAR LA EXISTENCIA DE ESTA ASOCIACIÓN CUANDO LOS ANÁLISIS SON REALIZADOS A NIVEL DE GRUPO ESTRATÉGICO.
LLOCH Y WALIÑO (1996)	144 ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS QUE ACTÚAN EN CATALUÑA. EMPRESAS DEDICADAS A MUY DIFERENTES TIPOS DE ACTIVIDADES.	INDICADORES SUBJETIVOS: - RENTAB. DE INVERSIÓN - MARGEN SOBRE VENTAS - CRECIMIENTO VENTAS - RESULTADO GLOBAL	SE ENCUENTRA UNA ASOCIACIÓN POSITIVA Y SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS. ESTA RELACIÓN ESTA CONDICIONADA POR LA PARTICIPACIÓN EXTRANJERA DE LA EMPRESA Y POR SU TAMAÑO. A MAYOR PARTICIPACIÓN EXTRANJERA Y MAYOR TAMAÑO, MÁS ESTRECHA ES LA RELACIÓN ENTRE OM Y RESULTADOS.
CHANG Y CHEN (1998)	116 ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN TAIWAN.	INDICADORES SUBJETIVOS: - RENTABILIDAD - VENTAS	SE ENCUENTRA UNA CLARA RELACIÓN ENTRE EL GRADO DE OM, LA CALIDAD DE SERVICIO Y LOS RESULTADOS. LA CALIDAD DE SERVICIO, MEDIDA A TRAVÉS DEL MODELO SERVQUAL, SE REVELA COMO UN FACTOR MODERADOR DE GRAN RELEVANCIA.
CHAN, HUNG, NGAI Y ELLIS (1998)	73 EMPRESAS DEL SECTOR DEL TEXTIL Y LA CONFECCIÓN QUE OPERAN EN HONG KONG.	INDICADORES SUBJETIVOS: - ROA - ROE - CUOTA DE MERCADO	SE OBSERVA UNA RELACIÓN POCO ROBUSTA ENTRE OM Y RESULTADOS EN EL CORTO PLAZO. SE SUGIERE QUE LA OM CONDUCE A UNA MAYOR RENTABILIDAD A LARGO PLAZO, PERO QUE LOS EFECTOS POSITIVOS DE UNA MAYOR OM ES DIFÍCIL QUE SEAN PERCIBIDOS DE FORMA INMEDIATA.
JAWORSKI Y KOHLI (1993)	ENCUESTAS A DIRECTIVOS AMERICANOS DE DOS MUESTRAS DISTINTAS. UNA INCLUYE A 164 DIRECTIVOS DE MARKETING Y 131 DE OTRAS ÁREAS Y LA SEGUNDA A 230 DIRECTIVOS ASOCIADOS A LA AMA.	INDICADORES SUBJETIVOS: - ROA - VENTAS POR EMPLEADO INDICADOR OBJETIVO: - CUOTA DE MERCADO	SE ENCUENTRA UNA RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS. SE CONFIRMA LA INFLUENCIA DE ALGUNOS DE LOS FACTORES PROPUESTOS SOBRE EL GRADO DE OM DE LA EMPRESA (INTERÉS DE LOS DIRECTIVOS POR EL MERCADO, DINÁMICA ENTRE DEPARTAMENTOS, ETC.). SIN EMBARGO OTROS FACTORES RESULTAN MENOS INFLUYENTES (TURBULENCIAS DEL MERCADO Y TECNOLÓGICA, INTENSIDAD COMPETITIVA, ETC.).
LADO (1996)	51 ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE 32 ENTIDADES ASEGURADORAS	INDICADORES SUBJETIVOS: - GRADO DE INNOVACIÓN	SE IDENTIFICAN TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS TOMANDO COMO REFERENCIA LA INTENSIDAD CON LA QUE LAS EMPRESAS ESTÁN ORIENTADAS AL MERCADO.

AUTOR-AÑO	MUESTRA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESULTADO DEL ANÁLISIS
	ESPAÑOLAS	INDICADORES OBJETIVOS DE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS: - BENEFICIO NETO - PRIMAS ANUALES - ROI - ROE - CRECIMIENTO DE PRIMAS	EN ESTE TRABAJO SE TOMA COMO REFERENCIA LA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE OM PROPUESTA POR LAMBIN (1995) Y RIVERA (1995). SE OBTIENE UNA CLARA ASOCIACIÓN ENTRE OM Y RENTABILIDAD, PERO NO A CORTO PLAZO, SINO ÚNICAMENTE EN EL LARGO PLAZO.
PITT, CARUANA Y BERTHON (1996)	161 ENCUESTAS A DIRECTIVOS DE EMPRESAS BRITÁNICAS DE SERVICIOS DE UNA MUESTRA DE 1000 Y 193 RESPUESTAS DE UNA MUESTRA DE 200 EMPRESAS QUE OPERAN EN MALTA.	INDICADORES SUBJETIVOS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: - ROCE - ROA - CRECIMIENTO DE VENTAS - RESULTADO GLOBAL	A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL CONFIRMAN LA EXISTENCIA DE UNA ASOCIACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE EL RESULTADO EMPRESARIAL Y LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LA OM EN AMBAS MUESTRAS. SIN EMBARGO, LOS AUTORES PONEN DE MANIFIESTO LAS LIMITACIONES ASOCIADAS A LA MUESTRA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO.
BHUIAN (1997)	92 ENCUESTAS A DIRECTIVOS DE 150 SUCURSALES BANCARIAS EN ARABIA SAUDÍ.	INDICADORES SUBJETIVOS: - ROA - VENTAS POR EMPLEADO INDICADOR OBJETIVO: - CUOTA DE MERCADO	NO SE ENCUENTRA UNA RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS EN EL MERCADO BANCARIO DE ARABIA SAUDÍ. ESTOS RESULTADOS INCOHERENTES CON LA LITERATURA PREVIA SE JUSTIFICAN POR LA INFLUENCIA DEL ISLAM EN LOS NEGOCIOS.
DEHPANDÉ, FARLEY Y WEBSTER (1993)	ENCUESTAS REALIZADAS A EJECUTIVOS DE MARKETING DE UNA MUESTRA DE 50 EMPRESAS JAPONESAS Y SUS CLIENTES	INDICADORES SUBJETIVOS: - RENTABILIDAD - BENEFICIO - TAMAÑO - CRECIMIENTO - CUOTA DE MERCADO	NO SE ENCUENTRA UNA RELACIÓN CLARAMENTE SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS CUANDO ESTA ES EVALUADA DESDE LA EMPRESA. CUANDO LA OM ES MEDIDA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE LA RELACIÓN RESULTA MÁS SIGNIFICATIVA. EL CONCEPTO DE OM ES ASOCIADO BÁSICAMENTE CON EL DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE.
SANTOS Y VÁZQUEZ (1997)	ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE 78 EMPRESAS ESPAÑOLAS DE SECTORES CON ALTA I+D	INDICADORES SUBJETIVOS: - VOLUMEN DE VENTAS - CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO GLOBAL DE LOS NUEVOS PRODUCTOS INDICADORES OBJETIVOS: - VENTAS	SE ENCUENTRA UNA RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE OM Y RESULTADOS PARA EL SEGUNDO DE LOS INDICADORES SUBJETIVOS. SIN EMBARGO LOS RESULTADOS NO SON CONCLUYENTES PARA EL PRIMERO.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De los comentarios previos se deriva que si bien desde un punto de vista teórico la relación entre la rentabilidad y la OM ha sido establecida claramente en la literatura, los hallazgos encontrados en los numerosos trabajos empíricos realizados en la materia tan solo han logrado validar parcialmente esta hipótesis.

De la revisión de todos estos trabajos podrían formularse algunas críticas en relación a la metodología utilizada en algunos de ellos y una serie de recomendaciones respecto a los aspectos que deberían ser considerados en futuros trabajos que aborden la relación entre OM y rentabilidad, o que simplemente se centren en la OM de forma genérica.

En concreto, podríamos destacar los siguientes aspectos:

- Es preciso recoger la naturaleza multidimensional del concepto de resultado. Para ello resulta necesario medir el resultado a través de diversos indicadores de forma simultánea. Autores como Cool y Schendel (1987) ya pusieron de manifiesto esta necesidad en sus investigaciones centradas en la relación entre rentabilidad y grupos estratégicos. En relación a las investigaciones centradas en la OM, diversos autores han destacado en sus trabajos la necesidad de considerar varios índices de resultados de forma simultánea (e.g. Kohli y Jaworsky, 1993; Varela, Calvo y Benito, 1996; Santos y Vázquez, 1997).
- Sería conveniente utilizar medidas de resultados objetivas que complementen las habituales mediciones subjetivas realizadas por los directivos de la empresa. Lógicamente, estas mediciones subjetivas incorporan la visión sesgada del directivo que da su opinión. No obstante, parece necesario destacar que la obtención de este tipo de información, considerada en ocasiones de carácter confidencial, suele presentar una cierta complejidad. Autores como Jaworski y Kohli (1993); Slater y Narver (1994); o Santos y Vázquez (1997) también han destacado la necesidad de avanzar en esta dirección.
- Sería conveniente el desarrollo de estudios de OM en los que se adopte una perspectiva de análisis dinámico, es decir, los trabajos no deberían tomar como referencia la situación competitiva existente en un momento determinado, sino que debería incorporarse información perteneciente a varios ejercicios económicos. En trabajos clásicos en la materia como los de Jaworski y Kohli (1993) o Slater y Narver (1994) ya destacaron esta necesidad, y en investigaciones más recientemente desarrolladas como la de Lado (1996) sólo ha sido posible constatar la existencia de una relación significativa entre OM y rentabilidad en el largo plazo, no habiéndose constatado esta asociación en el corto plazo.

Un estudio dinámico en el cual se analice como evoluciona la relación entre OM y resultados podría permitirnos conocer con mayor precisión algunos detalles de gran importancia. Por ejemplo, cual es la relación de causalidad existente entre ambos conceptos. Tradicionalmente se ha considerado que esta relación es unidireccional, sin embargo, más recientemente autores como Santos y Vázquez (1997) han sugerido que quizás los mayores resultados de algunas empresas les permitieran disponer de más recursos que podrían ser destinados para lograr una mayor OM.

- Sería interesante estudiar qué nuevas variables o factores exógenos, además de los ya propuestos en la literatura, pueden ejercer un papel moderador en la relación establecida entre OM y rentabilidad (Chang y Chen, 1998). En concreto, podría resultar interesante analizar qué papel pueden jugar como efectos moderadores la actitud del personal de la empresa, la estrategia de marketing interno desarrollada en su seno, etc. (Jaworski y Kohli, 1993).

En la misma línea, cabría destacar el notable interés que puede tener asociada la búsqueda de nuevos factores que actúen como precursores o antecedentes de la de OM de las empresas (Varela, Calvo y Benito, 1996).

De igual forma, podría ser interesante seguir contrastando la validez de las hipótesis planteadas en los modelos clásicos. De esta forma, podría resultar interesante conocer hasta qué punto la dinámica entre departamentos es un antecedente de la OM, o bien, si dicha dinámica podría verse afectada por el grado de OM de la empresa y por tanto ser también una consecuencia de ésta. El desarrollo de estudios de carácter dinámico podría permitirnos aceptar el planteamiento tradicional, o bien, ampliar nuestra perspectiva respecto a las interconexiones existentes entre todos estos factores.

- Resulta necesario seguir realizando nuevas aplicaciones empíricas, en contextos económicos distintos a los habituales, para contrastar si los planteamientos desarrollados para explicar el comportamiento de las empresas en mercados o sectores desarrollados tienen igual validez en mercados o sectores en desarrollo. En esta línea, han sido desarrollados interesantes trabajos como los de Pitt, Caruana, y Berthon (1996); Bhuiyan (1997) o Chan, Hung, Ngai y Ellis (1998).

BIBLIOGRAFÍA

- AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1997). "MARKETING ORIENTATION AND COMPANY PERFORMANCE". *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, VOL 26, PP. 385-402.
- AVLONITIS, G.J.; A. KOUREMENOS Y S.P. GOUNARIS (1993): "DISCRIMINATING PROFITABLE AND UNPROFITABLE COMPANIES ON THE BASIS OF COMPANY MARKETING PROFILES. MARKETING FOR THE NEW EUROPE, EDS. CHÍAS, J. Y J. SUREDA, 22ND EUROPEAN MARKETING ACADEMY CONFERENCE, BARCELONA, 25-28 MAYO, VOL. 1, PP. 105-120.
- BALABANIS G., STABLES R.E. Y PHILLIPS H.C. (1997). "MARKET ORIENTATION IN THE TOP 200 BRITISH CHARITY ORGANIZATIONS AND ITS IMPACT ON THEIR PERFORMANCE", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 31 Nº 8, PP. 583-603.
- BHUIAN 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.
- BISP S., HARMSSEN H Y GRUNERT K.G. (1996). "IMPROVING MEASUREMENT OF MARKET ORIENTATION-AN ATTITUDE/ACTIVITY BASED APPROACH", *PROCEEDINGS EUROPEAN MARKETING ACADEMY* PP. 75-87.
- CADOGAN, J.W. Y DIAMANTOPOULOS, A. (1995). "NARVER AND SLATER, KOHLI AND JAWORSKI AND THE ORIENTATION CONSTRUCT: INTEGRATION AND INTERNATIONALIZATION". *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING*, VOL. 3, Nº 4, PP. 41-60.
- CHAN HUNG NGAI J. Y ELLIS P. (1998). "MARKET ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: SOME EVIDENCE FROM HONG KONG", *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, VOL. 15 Nº 2, PP. 119-139.
- CHANG T.Z. Y CHEN S.J. (1998). "MARKET ORIENTATION, SERVICE QUALITY AND BUSINESS PROFITABILITY: A CONCEPTUAL MODEL AND EMPIRICAL EVIDENCE", *THE JOURNAL OF SERVICES MARKETING*, VOL. 12 Nº 4, PP. 246-264.
- COOL, K. (1985). "STRATEGIC GROUP FORMATION AND STRATEGIC GROUP SHIFTS: A LONGITUDINAL ANALYSIS OF THE U.S. PHARMACEUTICAL INDUSTRY, 1963-1982", *TESIS DOCTORAL, PURDUE UNIVERSITY*.
- COOL, K. Y SCHENDEL, D. (1987). "STRATEGIC GROUP FORMATION AND PERFORMANCE: THE CASE OF THE U.S. PHARMACEUTICAL INDUSTRY, 1963-1982". *MANAGEMENT SCIENCE*, 33 PP. 1102-1124.
- COOL, K. Y SCHENDEL, D. (1988). "PERFORMANCE DIFFERENCES AMONG STRATEGIC GROUPS MEMBERS", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9, PP. 207-223.
- DAY, S. Y WENSLEY, R. (1988). "ASSESSING ADVANTAGE: A FRAMEWORK FOR DIAGNOSING COMPETITIVE SUPERIORITY", *JOURNAL OF MARKETING*, 52, PP. 1-20.
- DE CASTRO, J. Y CHRISMAN, J. (1995). "ORDER OF MARKET ENTRY, COMPETITIVE STRATEGY, AND FINANCIAL PERFORMANCE", *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH* 33 2, PP. 165-177.
- DESHPANDÉ R, FARLEY, J.U. Y WEBSTER, F.E. (1993). "CORPORATE CULTURE, CUSTOMER ORIENTATION, AND INNOVATIVENESS IN JAPANESE FIRMS: A QUADRAD ANALYSIS", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 57 (JANUARY), PP. 23-27.
- DESHPANDE, R. Y F.E. WEBSTER, JR. (1989): "ORGANIZATIONAL CULTURE AND MARKETING: DEFINING THE RESEARCH AGENDA", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 35, ENERO, PP. 3-15.
- DESPHANDE, R. Y FARLEY, J.U. (1996). "UNDERSTANDING MARKET ORIENTATION: A PROSPECTIVE DESIGNED META-ANALYSIS OF THREE MARKET ORIENTATION SCALES". W.P. MARKETING SCIENCE INSTITUTE, Nº 96-125, DICIEMBRE.
- DESPHANDE, R.; J.U. FARLEY Y F.E. WEBSTER, JR. (1993): "CORPORATE CULTURE, CUSTOMER ORIENTATION, AND INNOVATIVENESS IN JAPANESE FIRMS: A QUADRAD ANALYSIS". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 57, PP. 23-37.
- DOYLE P. Y WONG V. (1998): "MARKETING AND COMPETITIVE PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, PP. 514-535.
- GALVE, C. Y SALAS, V. (1993). "PROPIEDAD Y RESULTADOS EN LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA", *INVESTIGACIONES ECONÓMICAS*, 17, 2, PP. 207-238.
- GALVE, C. Y SALAS, V. (1996). "OWNERSHIP STRUCTURE AND FIRM PERFORMANCE: SOME EMPIRICAL EVIDENCE FROM SPAIN", *MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS*, 17, PP. 575-586.
- GREENLEY G.E. (1995). "FORMS OF MARKET ORIENTATION IN UK COMPANIES", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 32:1 (JANUARY), PP. 47-66.
- HAN J.K., KIM N. Y SRIVASTAVA R.K. (1998) "MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: IS INNOVATION A MISSING LINK", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL 62 (OCTOBER), PP. 30-45.
- HITT, M.A. E IRELAND, R.D. (1986). "RELATIONSHIPS AMONG CORPORATE LEVEL DISTINCTIVE COMPETENCIES, DIVERSIFICATION STRATEGY, CORPORATE STRUCTURE AND PERFORMANCE", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 23, 4, PP. 401-416.
- HUNT, S.D. Y R.M. MORGAN (1995): "THE COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 59, ABRIL, PP. 1-15.
- JAWORSKI B.J Y KOHLI A.K. (1993). "MARKET ORIENTATION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL 57 (JULY), PP. 53-70.
- JAWORSKI B.J Y KOHLI A.K. (1996). "MARKET ORIENTATION: REVIEW, REFINEMENT, AND ROADMAP", *JOURNAL OF MARKET FOCUSED MANAGEMENT*, 1, PP. 119-135.
- KOHLI A.K. Y JAWORSKI B.J. (1990). "MARKET ORIENTATION: THE CONSTRUCT, RESEARCH PROPOSITIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 54 (APRIL), PP. 1-18.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. Y KUMAR A. (1993). "MARKOR: A MEASURE OF MARKET ORIENTATION", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, VOL. XXX (NOVEMBER), PP. 467-477.
- LADO N. (1996). "TIPOS ESTRATÉGICOS, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS". *TESIS DOCTORAL. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID*
- LADO, N., MAYDEU, A. Y RIVERA, J. (1998). "MEASURING MARKET ORIENTATION IN SEVERAL POPULATIONS. A STRUCTURAL EQUATIONS MODEL". *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 32 Nº 1/2, PP. 23-39.
- LEECH, D. Y LEAHY, J. (1991). "OWNERSHIP STRUCTURE, CONTROL TYPE CLASSIFICATIONS AND THE PERFORMANCE OF LARGE BRITISH COMPANIES". *THE ECONOMIC JOURNAL* 101 PP. 1418-37.
- LLONCH J. (1996). "¿CÓMO MEDIR EL GRADO DE ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA AL MERCADO", *ESIC MARKET* (JULIO-SEPTIEMBRE), PP. 59-79.
- LLONCH J. Y WALIÑO S. (1996). "EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA", *ESIC MARKET* (ENERO-MARZO), PP. 9-39.

- MANU, F.A. Y SRIRAM, V. (1996). "INNOVATION, MARKETING STRATEGY, ENVIRONMENT, AND PERFORMANCE". *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH* 35, PP. 79-91.
- MÁS, F.J. (1997). "DIFERENCIA DE RESULTADOS ENTRE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA BANCA ESPAÑOLA 1984-1991", *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, 160, PP. 47-64.
- MORGAN R.E. Y STRONG C.A. (1998) "MARKET ORIENTATION AND DIMENSIONS OF STRATEGIC ORIENTATION", *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 32 Nº 11/12, 1051-1073.
- MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.I. (1998). *MARKETING ESTRATÉGICO. TEORÍA Y CASOS*. PIRÁMIDE, MADRID.
- NARVER J.C. Y SLATER S.F. (1990). "THE EFFECT OF A MARKET ORIENTATION ON BUSINESS PROFITABILITY", *JOURNAL OF MARKETING*, OCTOBER, PP. 20-35.
- OCZKOWSKI E. Y FARREL M.A. (1998). "DISCRIMINATING BETWEEN MEASUREMENT SCALES USING NON-NESTED TESTS AND TWO-STAGE LEAST SQUARES ESTIMATORS: THE CASE OF MARKET ORIENTATION", *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING*, 15, PP. 349-366.
- 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.
- PITT L., CARUANA A. Y BERTHON P.R. (1996). "MARKET ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: SOME EUROPEAN EVIDENCE", *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, VOL. 13 Nº 1, PP. 5-18.
- RIVERA, J. (1995): "LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL COMPETITIVA". DOCUMENTO DE TRABAJO. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNIVERSIDAD CARLOS III. MADRID.
- RUCKERT, R.W. (1992): "DEVELOPING A MARKET ORIENTATION: AN ORGANIZATIONAL STRATEGY PERSPECTIVE". *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING*, VOL. 9, PP. 225-245.
- RUMELT, R.P. (1982). "DIVERSIFICATION STRATEGY AND PROFITABILITY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 3, PP. 359-369.
- SANTOS M.L. Y VÁZQUEZ R. (1997). "LA ESTRATEGIA DE MARKETING COMO INSTRUMENTO COMPETITIVO EN LAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA", *REVISTA ASTURIANA DE ECONOMÍA*, Nº9 (SEPTIEMBRE), PP. 25-51.
- SHAPIRO, P. (1988): "WHAT THE HELL IS MARKET ORIENTED". *HARVARD BUSINESS REVIEW*, NOVIEMBRE-DICIEMBRE, PP. 119-125.
- SIGUAW J.A., BROWN G. Y WIDING R.E. (1994). "THE INFLUENCE OF THE MARKET ORIENTATION OF THE FIRM ON SALES FORCE BEHAVIOR AND ATTITUDES", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, VOL. XXXI (FEBRUARY), PP. 106-116
- SIGUAW J.A., SIMPSON P.M. Y BAKER T.L. (1998). "EFFECTS OF SUPPLIER MARKET ORIENTATION ON DISTRIBUTOR MARKET ORIENTATION AND THE CHANNEL RELATIONSHIP: THE DISTRIBUTOR PERSPECTIVE", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 62 (JULY), PP. 99-111.
- SLATER S.F. Y NARVER J.C. (1994). "DOES COMPETITIVE ENVIRONMENT MODERATE THE MARKET ORIENTATION PERFORMANCE RELATIONSHIP?", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 58 (JANUARY), PP. 46-55.
- SLATER S.F. Y NARVER J.C. (1995). "MARKET ORIENTATION AND THE LEARNING ORGANIZATION", *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 59 (JULY), PP.63-74.
- SLATER S.F. Y NARVER J.C. (1998). "CUSTOMER-LED AND MARKET-ORIENTED: LET'S NOT CONFUSE THE TWO", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 19, PP. 1001-1006.
- TRUSTRUM, L. (1989): "MARKETING: CONCEPT AND FUNCTION". *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, v. 23, nº 3, PP. 48-56.
- TUOMINEN, M. Y K. MOLLER (1996): "MARKET ORIENTATION: A STATE OF THE ART REVIEW". PROCEEDINGS OF THE 25TH. EUROPEAN MARKETING ACADEMY CONFERENCE. BUDAPEST, PP. 1161-1181.
- 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 (NOVIEMBRE), PP. 37-52.
- VARELA J.A., CALVO A. Y BENITO L. (1996) "ANTECEDENTES AMBIENTALES, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA", *VIII ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING*, ZARAGOZA.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. Y SANZO, M.J. (1998). *ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MERCADOS INDUSTRIALES: PRODUCTO Y DISTRIBUCIÓN*. CÍVITAS, MADRID.
- VILA, N. Y KÜSTER, I. (1998). "RECURSOS Y CAPACIDADES Y POSICIONAMIENTO PRODUCTO-MERCADO: SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO Y LA RIVALIDAD EMPRESARIAL". *XII ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING*, SANTANDER.
- WEBSTER, F.E. (1988): "THE REDISCOVERY OF THE MARKETING CONCEPT". *BUSINESS HORIZONS*, MAYO-JUNIO, PP. 29-39.