

PROPUESTA DE MEDICIÓN DEL GRADO DE COMPORTAMIENTO ORIENTADO AL MERCADO DEL VENDEDOR INDUSTRIAL

Küster Boluda, I.
Universidad de Valencia

RESUMEN

Mediante la siguiente investigación se propone una escala de medición del comportamiento orientado al mercado de vendedores industriales. El instrumento de medida intenta recoger la complementariedad de los dos enfoques de orientación al mercado más ampliamente aceptados en la literatura; por un lado, el de Kohli y Jaworski, y por otro, el de Narver y Slater. Para ello, se plantea una escala con ítems provenientes de las escalas MARKOR y MKTOR, la cual es sometida a un primer estudio cualitativo. Posteriormente, se realiza una investigación cuantitativa con el fin de aplicar las técnicas estadísticas apropiadas.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado. Fuerza de ventas industrial. Escala de medición. MKTOR. MARKOR.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años son numerosos los trabajos publicados con relación a la orientación al mercado. Como señalan diversos autores (p.e. Greenley, 1995; Harris y Piercy, 1997; Borghgraef y Verbeke, 1997), el desarrollo del conocimiento acerca de la orientación al mercado se ha centrado principalmente en tres áreas: conceptualización, efectos sobre el rendimiento empresarial y el papel moderador de las variables del entorno sobre las consecuencias de la orientación al mercado. Después de una extensa revisión bibliográfica, creemos que las citadas áreas han sido ampliamente estudiadas. Asimismo pensamos que las empresas demandan guías operativas o recomendaciones que les ayuden a alcanzar, implantar o mantener una orientación al mercado en el seno de las mismas.

Existen numerosos autores que resaltan la importancia de investigar en aspectos relacionados con la implantación de la orientación al mercado (Holt, 1988; Marketing Science Institute, 1990; Narver y Slater, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Ruekert, 1992; McQuarrie y McIntyre, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Biemans et al, 1997). Si bien se han publicado algunos trabajos sobre la implantación de la orientación al mercado, los mismos se han centrado en el papel de la alta dirección (por ejemplo, los estudios de Sullivan, 1990; Narver y Slater, 1991; Fritz, 1996; Borghgraef y Verbeke, 1997; Gounaris y Avlonitis, 1997; Harris y Piercy, 1997).

A través de este trabajo hemos querido descender a unas de las funciones de toda compañía, la fuerza de ventas. pues son los vendedores quienes dentro de una empresa desempeñan un papel clave al interactuar con los clientes, ofreciendo y obteniendo una información de mercado útil y poderosa (Doney y Cannon, 1997). Además, de acuerdo con Humphreys y Williams (1996), las actuaciones y comportamientos de una fuerza de ventas orientada al mercado pueden servir para diferenciar la oferta, ofreciendo oportunidades adicionales a través de la diferenciación de valor añadido. Así pues, la fuerza de ventas es un recurso básico de la empresa que es útil para comunicar el mensaje de la empresa al cliente y supone la voz del cliente hacia la empresa (Donalson, Saren y Tzokas, 1997).

Todo lo expuesto nos permite justificar el estudio de la implantación de la orientación al mercado a nivel de la fuerza de ventas, proponiendo y validando una escala de medición para la mencionada orientación. Adicionalmente, y siguiendo la opinión de Moriarty y Spekman (1984) y Wotruba (1996), se considera que la fuerza de ventas desempeña un papel más importante en empresas industriales frente a otros elementos del marketing, lo que justifica el estudio de la fuerza de ventas en el seno de empresas industriales.

MARKETING INDUSTRIAL Y FUERZA DE VENTAS

De acuerdo con diversos autores (Bello, 1989; Webster, 1991), el marketing industrial es un caso especial dentro de la ciencia del marketing. En este sentido, Webster (1991) señala que existe un cuerpo de teoría, conocimiento y práctica único que incluye todo el marketing, aunque al mismo tiempo es necesario reconocer la existencia de diferencias significativas entre el marketing industrial y el marketing de bienes de consumo. Este argumento puede justificar que el marketing industrial necesite de un análisis un tanto diferente. Como afirma Bello (1998), creemos que en las empresas industriales los componentes del concepto de orientación al mercado se integran de una manera más clara a fin de construir una cultura organizacional. En estas empresas, las relaciones y la coordinación interfuncional son elementos clave para las ventas y para el desarrollo de nuevos productos. En la Tabla 1 se recogen algunas de estas características diferenciadoras del marketing industrial.

Tabla 1. Características Diferenciadoras en los Mercados Industriales

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	AUTORES
Interdependencia funcional	Ames, 1970; Webster, 1991; Vázquez et al., 1998
Complejidad del producto	Ford, 1984; Reeder et al., 1987; Webster, 1991; Vázquez et al., 1998
Interdependencia comprador-vendedor	Ford, 1984; Jackson, 1985; Reeder et al., 1987; Webster, 1991; Vázquez et al., 1998
Complejidad del proceso de compra	Ford, 1984; Webster, 1991; Vázquez et al., 1998
Mercados concentrados y gran tamaño de los compradores, siendo un número reducido	Reeder et al., 1987; Vázquez et al., 1998
Demanda derivada, inelástica, fluctuante conjunta	Reeder et al., 1987; Vázquez et al., 1998
Mayor énfasis en la tecnología	Jackson y Cooper, 1988
Énfasis en la venta personal	Reeder et al., 1987

Fuente: Elaboración propia.

SIGNIFICADO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LA FUERZA DE VENTAS

Únicamente un número reducido de trabajos se ha centrado en el estudio conjunto de la orientación al mercado y de la fuerza de ventas (ver por ejemplo Sigauw, Brown y Widing (1994) y Mengüç (1996). El segundo es una réplica del primero en Turquía). Adicionalmente dichos trabajos no han estudiado la implantación del concepto de orientación al mercado en la fuerza de ventas. Por tanto, apreciamos un vacío en la literatura que nos motiva a profundizar en este ámbito.

Encontramos que en el estudio de Sigauw, Brown y Widing (1994) se diferencia entre la orientación al mercado de una empresa y la orientación al cliente del vendedor, sin llegar a considerar que un vendedor puede además orientarse al mercado. En nuestra opinión, la orientación al mercado supone un enfoque filosófico y comportamental susceptible de ser adoptado

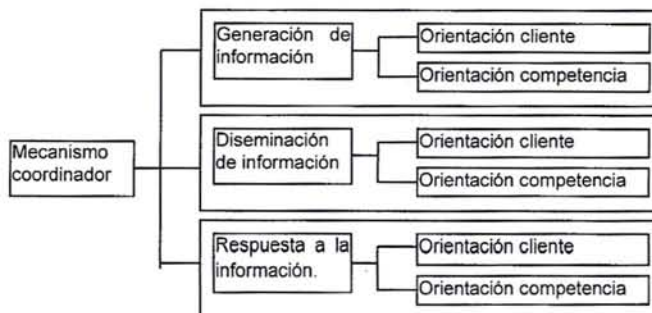
por todos los miembros de la organización. Ello implica que la fuerza de ventas debería adoptar una orientación al mercado, en vez de una orientación al cliente. Por tanto, creemos que la óptica defendida por estos autores debería ser ampliada no limitándose únicamente a una orientación al cliente.

Por otro lado, y en relación a la definición del concepto de orientación al mercado, existe cierto consenso entre los teóricos al afirmar que las aportaciones más relevantes al respecto son dos, la de Kohli y Jaworski (1990 y 1993) y la de Narver y Slater (1990 y 1994a)¹. Los primeros definen la orientación al mercado como la generación en toda la organización de información de mercado referida a las necesidades actuales y futuras de los clientes, diseminación de esa información a través de los departamentos y respuesta de toda la organización hacia esa información.

Por su parte, Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como una cultura organizativa que de forma más eficaz y eficiente origina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes y un rendimiento superior para la empresa. Añaden que la orientación al mercado es un concepto unidimensional formado por tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y por dos criterios de decisión (perspectiva a largo plazo y rentabilidad). Posteriormente, en 1994², afirman que los tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) incluyen la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta de la dirección a esta información de mercado. En este sentido es posible percibir por parte de Slater y Narver (1994a) cierto grado de interés hacia una aproximación entre los modelos propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y por Narver y Slater (1990).

Entendemos que ambas definiciones son complementarias por lo que defendemos la conceptualización teórica implícita en el modelo integrador propuesto por Cadogan y Diamantopoulos (1995), que aparece en la Figura 1, ya que la misma recoge las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). Así contemplamos la orientación al mercado como un enfoque de filosofía y un enfoque de comportamiento que implica una orientación al cliente, una orientación a la competencia y una coordinación interfuncional y que además deber incluir la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta de la dirección a esta información de mercado; todo ello a fin de ofrecer un valor superior al cliente.

Figura 1. Integración de los enfoques de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). Cadogan y Diamantopoulos (1995).



Fuente. Adaptado de Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A. (1995).

Siguiendo este modelo intentamos analizar y razonar el significado que los diferentes componentes de la orientación al mercado poseen para la fuerza de ventas.

Orientación al Cliente:

No existen dudas acerca de la importancia de este componente para la práctica de ventas. En este sentido, se han llevado a cabo un gran número de trabajos para analizar el beneficio que una orientación al cliente posee para la fuerza de ventas. Dentro de la literatura de ventas, encontramos cierta evidencia empírica de dicha afirmación en los trabajos de Saxe y Weitz (1982), Michaels y Day (1985), Hoffman y Ingram (1991), O'Hara, Boles y Johnston (1991), Siguaw, Brown y Widing (1994), y Mengüç (1996).

Quizás una de las aportaciones más importante realizadas en este ámbito sea la escala SOCO propuesta por Saxe y Weitz (1982), la cual ha sido empleada en trabajos posteriores (ver Michaels y Day, 1985; Williams y Wiener, 1990; Brown, Widing y Coulter, 1991; Tade-palli, 1995). A pesar de que dicha escala puede ser útil para medir el grado de orientación al cliente de un vendedor, debemos resaltar que dicha escala presume que una fuerza de ventas orientada al cliente es aquella que practica el concepto de marketing, siendo dicha práctica más que lo que se define por orientación al cliente.

Orientación a la Competencia:

Si bien existe un reducido análisis acerca de este componente, hemos podido encontrar cierto soporte teórico en el campo de las ventas. Así, Narver y Slater (1989) señalan que si un vendedor desea crear un valor superior para el cliente, será necesario que comprenda los puntos fuertes y débiles de sus competidores, así como sus capacidades y estrategias en el largo plazo. Por tanto, parece razonable pensar que el vendedor necesita comprender a sus competidores. En este sentido, y de acuerdo con la opinión de Llonch (1993), los vendedores deben tener conocimiento acerca de sus competidores y actuar de acuerdo al mismo. Es decir, la fuerza de ventas no puede admitir razones para ignorar una orientación a la competencia.

Coordinación Interfuncional:

Si bien en las ventas industriales el vendedor actúa sin la supervisión directa de sus superiores y es frecuente que trabaje separado física y psicológicamente de su oficina (Siguaw, Brown y Widing, 1994), creemos que es necesario que la fuerza de ventas esté coordinada con otras áreas funcionales. Así, por ejemplo, Wotruba (1996) destaca el papel del vendedor como coordinador de todos los intercambios con los clientes. Por otra parte, Reeder, Brierty y Reeder (1987) señalan que cuando el vendedor trabaja con miembros de otros departamentos o áreas funcionales, está ofreciendo el potencial necesario para desarrollar la creatividad suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. En este sentido, Bello (1998) defiende la necesidad de una interacción dinámica entre los empleados industriales.

Generación, Diseminación y Respuesta a la Información de Mercado:

A lo largo de la literatura de ventas hemos podido encontrar que la generación de información debe ser considerada como una de las funciones esenciales del personal de ventas (Lambert, Marmorstein y Sharma, 1990; Churchill, Ford y Walker, 1994; Kotler, 1994). Aún más, como señalan Lambert, Marmorstein y Sharma (1990), la mayoría de los trabajos llevados

a cabo en este sentido concluyen que los beneficios generados al incorporar a la fuerza de ventas en la investigación de mercados exceden a los costes asociados. Asimismo, Weitz, Sujan y Sujan (1986) y Spiro y Weitz (1990) afirman que el personal de ventas representa el único vehículo de comunicación donde el mensaje de marketing puede ser adaptado a las necesidades específicas de los clientes, además de tener la oportunidad de realizar investigaciones de mercado con cada cliente. Thomas Wotruba (1996) añade a esta generación de información, la necesidad de diseminar dicha información de mercado y de actuar de maneja acorde a la misma.

Este breve razonamiento nos permite concluir, desde un prisma conceptual, que la orientación al mercado a nivel de la fuerza de ventas puede ser definida en los mismos términos que Narver y Slater (1994) proponen, pudiendo por tanto defender el modelo propuesto por Cadogan y Diamantopoulos (1995). Es decir, la fuerza de ventas debe estar orientada al mercado, orientada a la competencia, coordinada interfuncionalmente y debe generar y diseminar información de mercado, respondiendo adecuadamente a dicha información.

OBJETIVOS: PROPOSICIÓN DE UNA ESCALA DE MEDICIÓN

Se plantea como objetivo principal de este estudio el realizar una pequeña contribución al análisis de la implantación de la orientación al mercado al nivel de la fuerza de ventas. Intentamos conseguir dicho objetivo mediante la propuesta de una escala de medición de la orientación al mercado para la fuerza de ventas de naturaleza industrial.

Después de una revisión bibliográfica, hemos decidido emplear y efectuar adaptaciones en las escalas propuestas por otros autores para medir el grado de orientación al mercado de una empresa. En este sentido, la literatura considera las escalas MKTOR y MARKOR³ como las más apropiadas para medir el nivel de orientación al mercado de una compañía o unidad estratégica de negocio. Asimismo en la literatura aparecen defensores y críticos de ambas escalas y autores que las comparan.

Uno de los estudios más recientes llevado a cabo en este sentido es el realizado por Dshpané y Farley (1996 y 1998) quienes señalan que ambas escalas poseen propiedades de medición similares. En su trabajo proponen una escala reducida compuesta por 10 ítems que incluye ítems provenientes de las escalas MKTOR, MARKOR y de la propuesta por Dshpané, Farley y Webster (1993). Como los propios autores afirman y de acuerdo con Narver y Slater (1998), esta escala abreviada pierde cierta información relevante. Quizás el origen de dicha carencia o pérdida se encuentre en la metodología empleada en la obtención de los ítems que componen la escala reducida. Por esta razón, en nuestro estudio proponemos analizar las escalas MKTOR y MARKOR, teniendo presentes las características diferenciadoras de la fuerza de ventas industrial y recurriendo a una metodología diferente. Posteriormente, proponemos una escala para medir la orientación al mercado de la fuerza de ventas industrial, la cual será testada a través del estudio empírico.

MUESTRA Y METODOLOGÍA

Como se apuntaba al principio de este trabajo, deseamos centrar nuestro estudio en la fuerza de ventas industrial. Por ello escogemos como población objeto de estudio los vendedores de empresas industriales ubicados en la Comunidad Valenciana, sin llegar a efectuar ningún tipo de distinciones en cuanto a características del vendedor o de la empresa donde el mismo trabaja.

A efectos metodológicos, podemos distinguir dos etapas diferentes en esta investigación. La primera está relacionada con la generación de ítems de la escala y la segunda hace referencia al análisis de las propiedades psicométricas de la escala.

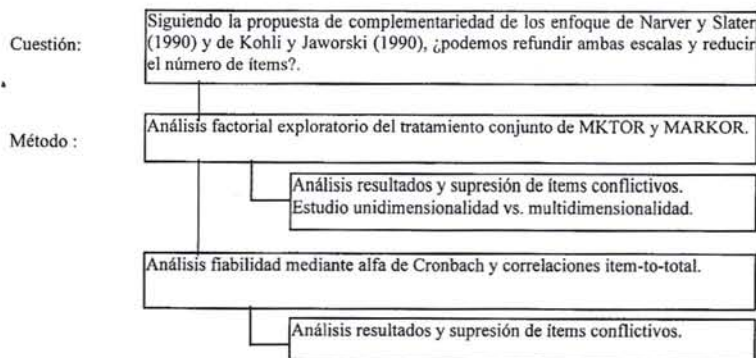
En la primera etapa se han empleado entrevistas en profundidad con directivos y expertos como técnica cualitativa para obtener información que nos permitiera determinar los ítems a considerar en nuestra escala. Dicha etapa nos sirvió para eliminar determinados ítems no susceptibles de ser aplicados al vendedor y para efectuar ciertas adaptaciones tanto de redacción como de contenido; todo ello a partir de las escalas MKTOR y MARKOR originales.

En relación a la segunda etapa, preparamos un cuestionario dirigido a los vendedores de diversos sectores industriales que operan en la Comunidad Valenciana. Dicho cuestionario fue auto-administrado y en el mismo se incluían los ítems obtenidos en la etapa previa. Estimamos que la muestra a seleccionar debía ser un número no inferior a 100 de forma que nos permitiera aplicar correctamente las técnicas estadísticas adecuadas para analizar las propiedades psicométricas de las escalas propuestas. Para ello se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, procedimiento que suele ser utilizado "... en determinadas ocasiones como cuando se está realizando una prueba de un cuestionario o ante el ensayo previo a la realización de un estudio" (Miquel et al., 1997, p. 146). Mediante el mismo, obtuvimos 119 cuestionarios debidamente cumplimentados por vendedores industriales pertenecientes a diversos sectores. Con la información recogida, procedimos a emplear una metodología similar a la recomendada por otros autores (p.e. Nunnally, 1978; Churchill, 1979) a fin de eliminar los ítems inadecuados y analizar la fiabilidad, unidimensionalidad y validez de la escala final.

Siendo nuestro objetivo el proponer una escala con un número no excesivamente elevado de ítems que contemplara las aportaciones más relevantes y que salvara las limitaciones de estudios anteriores (como la escala de 10 ítems de Deshpandé y Farley, 1996 y 1998), el procedimiento seguido fue (1) someter la escala Likert de grado 7 compuesta por 30 ítems (14 de la escala MKTOR y 16 de la escala MARKOR) a un análisis factorial exploratorio, (2) eliminar aquellos ítems no adecuados, (3) analizar algunas de las características psicométricas de la escala resultante.

El desarrollo y ejecución de dicho procedimiento nos permitirá corroborar si la fuerza de ventas industrial efectivamente posee las dimensiones de orientación al mercado defendidas anteriormente y nos proporcionará una escala simplificada de medición de las mismas. (Figura 2).

Figura 2. Procedimiento seguido en la construcción de la escala.



Fuente. Elaboración propia.

RESULTADOS

En el punto anterior ya se ha descrito el proceso seguido para la generación de ítems. Es en este apartado donde analizamos los resultados obtenidos en la purificación del instrumento; lo que hemos denominado segunda etapa de la investigación.

En este sentido, Churchill (1979) recomienda el cálculo del alfa de Cronbach como primer paso en la construcción de escalas para suprimir aquellos ítems con correlaciones ítem-to-total inferiores pequeñas. Ahora bien, parece coherente establecer a priori que la escala MKTOR-MARKOR posee carácter multidimensional. En este sentido, siguiendo a Churchill (1979), el análisis factorial nos mostrará las dimensiones de nuestro constructo, debiendo retenerse aquellos ítems con cargas puras en su factor y calculándose el alfa de Cronbach para cada uno de los factores obtenidos. Sin embargo, cuando el análisis factorial se efectúa antes de la purificación de la escala, existe una tendencia a producir muchos más factores debido a la presencia de ítems basura quienes sin llegar a tener un cuerpo común producen dimensiones adicionales en el factor (Churchill, 1979). Por esta razón primero hemos analizado la conveniencia de realizar un análisis factorial exploratorio; posteriormente hemos calculado el alfa total y hemos aplicado un análisis factorial comparando ambos resultados. A continuación hemos efectuado otro análisis factorial sin la inclusión de uno de los ítems, eliminando aquellos ítems con cargas factoriales inferiores a 0,35 o con cargas iguales o superiores a 0,35 en más de un factor. Los resultados de este análisis parecían aconsejar la modificación del número de factores establecidos a priori, al mismo tiempo que realizar un nuevo factorial. Por último calculamos el alfa de Cronbach para cada uno de los factores, suprimiendo aquellos ítems con bajas correlaciones ítem-to-total cuya eliminación mejoran la fiabilidad o consistencia interna de su dimensión.

Siguiendo los criterios establecidos por Vázquez, Rodríguez-Del Bosque y Ruiz (1995) y Miquel et. al. (1996) llevamos a cabo un análisis de la idoneidad de aplicación del análisis factorial. Como se recoge en la Tabla 2, los resultados obtenidos permiten afirmar que es adecuado su uso. Así todas las variables están intercorrelacionadas si bien algunas de ellas poseen correlaciones bajas con alguna otra variable. El valor del determinante de la matriz de correlaciones es muy bajo, indicando que hay variables con correlaciones muy elevadas; a su vez es distinto de cero por lo que los datos son válidos para aplicar el análisis factorial. El test de esfericidad de Barlett toma valores elevados con fiabilidad menor a 0,05, pudiendo rechazar la

hipótesis de que la matriz de correlaciones coincide con la matriz identidad. La matriz de correlación anti-imagen posee un número reducido de valores elevados en términos absolutos. Por último, los valores de la medida de adecuación de la muestra para cada variable, que aparecen en la diagonal principal de la matriz de correlaciones anti-imagen, poseen un valor elevado, siendo el valor mínimo de 0,71, pudiendo afirmar que para todas las variables es adecuado el análisis factorial.

Tabla 2. Idoneidad de Aplicación del Análisis Factorial.

INDICADORES	RESULTADOS OBTENIDOS
Matriz de correlaciones.	Variables intercorrelacionadas aunque alguna presenta una correlación baja con alguna otra variable.
Determinante matriz correlaciones.	0,000001 (muy bajo pero distinto de cero)
Test de esfericidad de Barlett.	1693,8819 ($p=0,0000$)
Coef. correlación de Kaiser-Meyer-Okin (K-M-O).	0,81694 (meritorio)
Correlación matriz anti-imagen.	Número reducido de coeficientes altos que no se acercan a la unidad.
Medida de adecuación de la muestra (MSA).	Coficiente más pequeño $OC2=0,70761$

Una vez comprobada la idoneidad del análisis factorial, calculamos el alfa de Cronbach como primera medida de la consistencia interna de los ítems que componen la escala, observando que si bien el valor del alfa de Cronbach es más que satisfactorio ($\alpha=0,9112$), la eliminación del ítem OC2 mejoraría dicho valor ($\alpha=0,9116$), comprobando que era el ítem con una medida de adecuación a la muestra más reducida y adicionalmente mediante un primer análisis factorial con cargas factoriales elevadas en más de un factor (carga Factor 3=0,52, carga Factor 7=0,58). Por ello, decidimos eliminarlo y proceder a un análisis factorial exploratorio a través del método de componentes principales mediante rotación varimax⁴.

La solución inicial arrojó siete factores con un porcentaje acumulado de varianza explicada del 63,6%. Sin embargo, observamos que uno de los factores (Factor 5) estaba formado por un único ítem que además presentaba cargas factoriales superiores a 0,35 tanto en el Factor 6 como en el Factor 7. Adicionalmente, dicho Factor 5 explicaba menos del 5% de la varianza. Por esta razón decidimos aplicar un análisis factorial en el que se establecían a priori el número de 6 factores, solución que permitía explicar el 60% de la varianza, presentando en todos los factores valores propios (eigenvalues) superiores a uno.

En la Tabla 3 aparece la composición final de cada uno de los factores, una vez eliminados aquellos ítems con cargas factoriales superiores a 0,35 en más de un factor.

Previo a la identificación de cada uno de los factores, decidimos calcular el alfa de Cronbach de cada uno de ellos pues de esta forma podríamos eliminar ítems no relevantes que podrían inducirnos a nombrar erróneamente a los distintos factores y que además reducían la consistencia interna o fiabilidad de los mismos.

Como se aprecia en la Tabla 4, la supresión del ítem CI2 mejora la fiabilidad del Factor 2 y el ítem OCO1 la del Factor 4. En el resto de los factores no se aprecian mejoras. En todos los factores el alfa obtenido es igual o superior al valor 0,7 lo que nos permite afirmar que la escala multidimensional propuesta posee fiabilidad o consistencia interna.

Asimismo en la Tabla 4 aparecen los nombres otorgados a cada uno de los factores. Los mismos se pueden englobar en aquellos relacionados con el cliente, aquellos relativos a

respuestas a las acciones de la competencia y aquello referentes a la participación con otros miembros de la empresa. Así en el primer bloque estarían la preocupación hacia el cliente (Factor 3), el análisis de sus necesidades (Factor 5) y la adaptación al cliente (Factor 6). El segundo bloque estaría formado por la respuesta a las acciones de la competencia (Factor 4). Por último, un tercer bloque estaría compuesto por el trabajo conjunto con otros vendedores, superiores y departamentos de la empresa (Factor 1) y el intercambio fluido de información sobre hechos acontecidos con clientes y competencia (Factor 2).

Tabla 3. Matriz factorial rotada.

VBLES.	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6	COMUNAL.
DI2	0,743	0,312					0,724
DI1	0,720	0,271					0,676
CI4	0,697	0,316					0,674
CI3	0,694					0,273	0,625
RI5	0,667				0,265		0,529
CI1	0,551		0,254	0,314			0,551
DI3		0,732			0,260		0,733
DI4	0,321	0,699		0,258			0,692
CI2		0,376				0,285	0,266
OC4			0,833				0,719
RI2		0,295	0,717				0,634
OC1		0,259	0,530				0,374
OC3		0,268	0,478	0,271	0,312		0,472
OCO3				0,755	0,332		0,734
OCO4			0,250	0,675			0,604
OCO1	0,277			0,622			0,536
GI4					0,743		0,680
GI3	0,341		0,257	0,254	0,557		0,618
RI6			0,258	0,269		0,698	0,644
Valor prop.	8,54	2,86	1,77	1,63	1,42	1,15	
%Vza expl.	29,5	9,9	6,1	5,6	4,9	4	

Nota: No se han incluido las cargas factoriales inferiores a 0,25.

Tabla 4. Fiabilidad de las dimensiones identificadas.

FACTORES	FIABILIDAD
Factor 1: Trabajo conjunto con otros. CI1: Comparto con otros inform. mercado. CI3: Con otros intentamos dar más valor. CI4: Acciones conjuntas con otros. DI1: Reuniones tendencias mercado. DI2: Reuniones necesidades clientes. RI5: Intento conocer productos empresa	$\alpha=0,84$ α estandarizada=0,84
Factor 2: Intercambio fluido información. DI3: Comparto información sobre cliente. DI4: Comparto datos satisfacción cliente. DI5: Comparto datos sobre competencia.	$\alpha=0,81$ α estandarizada=0,81 si no suprimimos CI2: $\alpha=0,76$ α estandarizada=0,75
Factor 3: Preocupación hacia el cliente. OC1: Preocupación exigencias cliente. OC3: Pregunto necesidades cliente. OC4: Objetivos satisfacción cliente. RI2: No ignoro cambios en cliente.	$\alpha=0,71$ α estandarizada=0,71
Factor 4: Respuesta a la competencia. OCO3: Actúo frente acciones competencia. OCO4: Análizo y aprovecho información sobre competencia.	$\alpha=0,79$ α estandarizada=0,79 si no suprimimos OCO1: $\alpha=0,74$ α estandarizada=0,75
Factor 5: Análisis necesidades. GI3: Detecto cambios en necesidades cliente. GI4: Contacto con clientes sobre percepción productos.	$\alpha=0,70$ α estandarizada=0,70
Factor 6: Adaptación al cliente. RI6: Modifico mis productos a petición cliente.	$\alpha=1$ ya que únicamente existe un ítem. carga al factor=0,7, comunalidad=0,64

Concluyendo podemos afirmar que el análisis conjunto de las escalas MKTOR y MARKOR nos proporciona una escala multidimensional compuesta por 6 factores, representados con 18 ítems, que goza de fiabilidad y validez de contenido⁵. Lamentablemente necesitaríamos de una segunda muestra para poder evaluar la validez convergente, divergente y predictiva de esta escala propuesta. Ahora bien, las elevadas cargas factoriales de los ítems de la escala nos indican cierta validez convergente. Por tanto, a priori la escala propuesta es adecuada para medir el grado de orientación al mercado de un vendedor industrial, en su vertiente comportamental, recogiendo la complementariedad de los enfoques de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990).

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En la primera parte de este trabajo se ha puesto de manifiesto el significado que los diversos componentes de la orientación al mercado pueden tener para un vendedor industrial. La operativización de los mismos ha sido llevada a cabo mediante la adaptación de los ítems que conforman las distintas dimensiones recogidas en las escalas MKTOR y MARKOR, propuestas por Narver y Slater (1990) y por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) respectivamente.

Con el objetivo último de reducir el número total de ítems, eliminando aquellos no satisfactorios, al mismo tiempo de identificar dimensiones específicas para la fuerza de ventas industrial, se llevó a cabo un estudio de naturaleza empírica con 119 vendedores industriales pertenecientes a diversos sectores de actividad. Quizás en este sentido hubiera sido más adecuado seguir las recomendaciones de Metcalf, Frear y Krisman (1992) centrando el estudio en un sector en concreto. Con ello se podrían minimizar las diferencias entre vendedores, observando distintas pautas de comportamiento ante situaciones semejantes, minimizando al mismo

tiempo el variante impacto del entorno. Sin embargo, nuestra intención iba dirigida al vendedor industrial en general y no a un sector en particular.

El estudio conjunto de dos de las escalas más empleadas en la literatura de orientación al mercado, nos ha proporcionado un instrumento de medida que a priori es de gran utilidad para determinar el grado de orientación al mercado de un vendedor industrial. Dicho instrumento está compuesto por seis dimensiones relacionadas con el trabajo cotidiano del vendedor. Faltaría comprobar si la escala propuesta efectivamente posee un carácter multidimensional; esto es si la misma se ajusta mejor a un modelo uni versus multifactorial. Al mismo tiempo se podría efectuar un análisis individual de las dos escalas, pudiéndose determinar si las mismas de manera independiente funcionan bien. A partir de este estudio individual y mediante un path analysis de ecuaciones estructurales se podría determinar si el modelo propuesto por Cadogan y Diamantopoulos (1995) es útil para la muestra de vendedores industriales, ajustándose bien, con unos índices adecuados de bondad de ajuste y unas estimaciones apropiadas.

Por último cabe mencionar que si bien han sido demostradas algunas de las características psicométricas de la escala MKTOR-MARKOR propuesta, siguiendo a Churchill (1979) es necesaria una muestra adicional para evaluar las restantes.

NOTAS

- (1) Consultar entre otros: Llonch (1993), Barreiro y Calvo (1994), Magalhães y Carvalho (1994), Siguaw, Brown y Widing (1994), Cervera (1995), Greenley (1995), Bisp, Harmsen y Grunert (1996), Pelham y Wilson (1996), Varela, Calvo y Benito (1996), Borghgraef y Verbeke (1997), Harris y Piercy (1997), Appiah-Adu (1998), Munuera y Rodríguez (1998), Verhees (1998).
- (2) Slater y Narver (1994a).
- (3) MKTOR ha sido desarrollada por Narver y Slater (1990) y MARKOR ha sido desarrollada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993).
- (4) Escogemos el método de componentes principales ya que busca la mejor combinación lineal entre las variables originales, permitiendo explicar la mayor cantidad de varianza posible; repitiéndose este proceso hasta obtener todos los factores posibles (Miquel et. al., 1996). Por su parte el método de rotación varimax (o máxima verosimilitud) nos permite obtener una matriz factorial más fácilmente interpretable, maximizando la varianza de los factores (Vázquez, Rodríguez-Del Bosque y Ruiz, 1996).
- (5) Posee validez de contenido ya que los ítems o atributos que la integran han sido utilizadas en otras investigaciones, proveniendo de dos escalas ampliamente aceptadas en la literatura.

BIBLIOGRAFÍA

- AMES, B. C. (1970): *Trapping vs Substance in Industrial Marketing*. Harvard Deusto Business Review, vol. 48 (July), pp. 43-102.
- APPIAH-ADU, K. (1998): *Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy*. Journal of Strategic Marketing, vol. 8, pp. 25-45.
- BARREIRO, J. M. y CALVO, A. R. (1994): *Orientación al Mercado: Una Aproximación a la Medida de sus Consecuencias*. VIII Congreso Nacional de AEDM, Cáceres, Junio, pp. 515-521.
- BELLO, L. (1998): *Marketing de Relaciones: Conceptualización y Caracterización en las Empresas Industriales*. Documento de trabajo para un seminario en la Universidad de Zaragoza, Marzo.
- BIEMANS, W. G.; COMMANDEUR, H. R.; FRAMBACH, R. T.; HILLEBRAUD, B.; KOK, R. A. W.; LANGERAK, F.; y SCHILLEWAER, N. (1997): *Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets*. Proceedings of the 26th EMAC Conference, Warwick, (May).
- BISP, S.; HARMSEN, H.; y GRUNERT, K. G. (1996): *Improving Measurement of Market Orientation - An Attitudel/activity Based Approach*. Proceedings of the 25th EMAC Conference, 14-17 May, Budapest, pp. 75-87.
- BORGHGRAEF, S. y VERBEKE, W. (1997): *The Use of Organizational Control Systems as a Tool to Implement Market Orientation*. Proceedings of the 26th EMAC Conference, Warwick, (May).

- CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): *Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization*. Journal of Strategic Marketing, vol. 3, n. 4, pp. 41-60.
- CERVERA, A. (1995): *Orientación al mercado: una aproximación al contexto de la Administración Pública Local*. VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Barcelona. pp. 461-472.
- CHURCHILL, G. A. (1979): *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*. Journal of Marketing Research, vol. 16 (February), pp. 64-73.
- CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; y WALKER, O. C. (1994). *Dirección de Ventas*. Valencia: Promociones Jumerca.
- DENG, S. y DART, J. (1994): *Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach*. Journal of Marketing Management, vol. 10, n. 8, pp. 725-742.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J. U. (1996): *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales*. Marketing Science Institute, working paper n° 96-125, (December).
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J. U. (1998a): *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*. Journal of Market-Focused Management, vol. 2, n. 3, pp. 213-232.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J. U. (1998b): *The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness*. Journal of Market-Focused Management, vol. 2, n. 3, pp. 237-240.
- DONALSON, B.; SAREN, M.; y TZOKAS, N. (1997): *Project RELATOR: Assessing the Relationship Orientation of Salespeople*. 31st Annual Conference Academy of Marketing, Manchester (July), pp. 1293-1298.
- DONEY, P. M. y CANNON, J. P. (1997): *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, vol. 61, (April), pp. 35-51.
- FORD, D.; (1984): *Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets*. Industrial Marketing Management, vol. 13, pp. 101-112.
- FRITZ, W. (1996): *Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany*. European Journal of Marketing, vol. 30, n.8, pp. 59-74.
- GOUNARIS, S. P. y AVLONITIS, G. J. (1997): *Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation*. Proceedings of the 26th EMAC Conference, Warwick, (May).
- GREENLEY, G. E. (1995a): *Forms of Market Orientation in UK Companies*. Journal of Management Studies, Vol. 32, (January), number 1, pp. 47-66.
- GREENLEY, G. E. (1995b): *Invited Comment on the Market Orientation Content of a Critical Review of Research in Marketing*. British Journal of Management, vol. 6 (December), pp. S87-S88.
- GREENLEY, G. E. (1995c): *Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. British Journal of Management, vol. 6 (March), pp. 1-13.
- HARRIS, L. C. y PIERCY, N. F. (1997): *Barriers to Market Orientation in Retail Companies*. Proceedings of the 31st Annual Conference Academy of Marketing, Manchester (July), pp. 439-451.
- HOFFMAN, D.K. y INGRAM, T.N. (1991): *Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care*. Journal of Health Care Marketing, vol.11, (June), pp. 24-32.
- HOLT, K. (1988): *Market-Oriented Product Innovation at Hoyand Polaris and Jotul*. Technovation, vol. 8, n. 4, pp. 249-254.
- HUMPHREYS, M. A. y WILLIAMS, M. R. (1996): *Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction*. Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 16, n. 3, pp. 47-57.
- JACKSON, B. B. (1985): *Build Customer Relationships that Last*. Harvard Business Review, (November/December), pp. 120-128.
- JACKSON, R. W. y COOPER, P. D. (1988): *Unique Aspects of Marketing Industrial Services*. Industrial Marketing Management, vol. 17, pp. 111-118.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, vol. 57 (July), pp. 53-70.
- 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. 30, (November), pp. 467-477.
- KOTLER, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall - Simon & Schuster International Group, 8ª edición [Versión castellana: Dirección de Marketing. Madrid: Prentice Hall, 1997].
- LAMBERT, D. W.; MARMORSTEIN, H.; y SHARMA, A. (1990): *Industrial Salespeople as a Source of Market Information*. Industrial Marketing Management, vol. 19, pp. 141-148.
- LLONCH, J. (1993). *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. EADA Gestión (Gestión 2000). Barcelona.
- MAGALHÃES, E. y CARVALHO, J. M. (1994): *Orientación al Mercado: La Ética del Concepto de Marketing*. VIII Congreso Nacional de AEDEM, Cáceres, Junio, pp. 309-318.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE CONFERENCE (1990), n° 90-123.
- McQUARRIE, E. F. y McINTYRE, S. H. (1990): *Implementing the Marketing Concept through a Program of Consumer Visits*. Marketing Science Institute, working paper n° 90-107.

- MENGÜÇ, B. (1996): *The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results*. International Journal of Research in Marketing, vol. 13, pp. 277-291.
- METCALF, L. E.; FREAR, C. R.; y KRISMAN, R. (1992): *Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model*. European Journal of Marketing, vol. 26, n. 2, pp. 27-46.
- MICHAELS, R. E. y DAY, R. L. (1985): *Measuring Customer Orientation of Salesperson: A Replication with Industrial Buyers*. Journal of Marketing Research, vol. 22 (November) pp. 443-446.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.-P.; CUENCA, A. C.; y MIQUEL, M. J. (1997). *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- MOHR-JACKSON, I. (1991): *Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers*. Human Resource Management, vol. 30, n. 4, pp. 455-467.
- MORIARTY, R. T. y SPEKMAN, R. E. (1984): *An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process*. Journal of Marketing Research, vol. 21 (May), p. 137-147.
- MUNUERA, J. L. y RODRIGUEZ, M. I. (1998). *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1989): *On Creating a Market Orientation*. Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference, Ed. Paul Brown et al. Chicago: American Marketing Association, pp. 139.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54 (October), pp. 20-35.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1991): *Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and MarketBack Approaches*. Marketing Science Institute, working paper nº 91-128.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1998): *Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley*. Journal of Market-Focused Management, vol. 2, n. 3, pp. 233-236.
- O'HARA, B.S.; BOLES, J.S.; y JOHNSTON, M. W. (1991): *The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation*. Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 11 (Winter), pp.61-67.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (1995): *Does Market Orientation Matter for Small Firms?*. Marketing Science Institute, working paper n. 95-102.
- REEDER, R. R.; BRIERTY, E. G.; y REEDER, B. H. (1987). *Industrial Marketing: Analysis, Planning, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- RUEKERT, R. W. (1992): *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*. International Journal of Research in Marketing, vol. 9, (August), pp. 225-245.
- SAXE, R. y WEITZ, B. A. (1982): *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*. Journal of Marketing Research, vol. 19 (August), pp. 343-351.
- 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. 31, (February), pp. 106-116.
- 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.
- SPIRO, R. L. y WEITZ, B. A. (1990): *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity*. Journal of Marketing Research, vol. 27 (February) pp. 61-69.
- SULLIVAN, R. (1990): *The State of Market Orientation at Dupont*. Marketing Science Conference, nº 90-123.
- VARELA, J. A.; CALVO, A. R.; y BENITO, L. (1996): *Antecedentes ambientales, orientacional mercado y crecimiento de la empresa*. VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza. pp. 301-310.
- VÁZQUEZ, R.; RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I.; y RUIZ, A. (1995): *Calidad del Servicio y su Percepción por el Consumidor: Aplicación a Empresas Detallistas*. VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Septiembre, Barcelona, pp. 415-433.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L.; y SANZO, M. J. (1998). *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*. Madrid: Edit. Civitas.
- VERHEES, F. (1998): *Market Orientation, Product Innovation and Company Performance: The Case of Small Independent Companies*. Proceedings of the 27th EMAC Conference, May, Stockholm, Track 3, pp. 139-153.
- WEBSTER, F. E. Jr. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wisley and Sons, 3rd Ed.
- WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; y SUJAN, M. (1986): *Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness*. Journal of Marketing, n. 50 (October), pp. 174-191.
- WILLIAMS, M. y WIENER, J. (1990): *Does the Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale Measure Behavior or Disposition?*. Proceedings of the American Marketing Association Educators Conference, Bearden et al. Eds.; Chicago, IL: American Marketing Association, p 239-242.
- WOTRUBA, T. R. (1996): *The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences*. Industrial Marketing Management, vol. 25, pp. 327-338.

