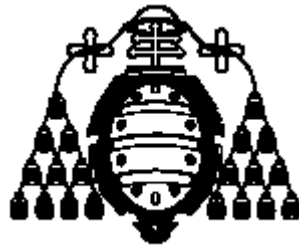


**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y CONTABILIDAD**



**EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO:
PERSPECTIVAS, MODELOS Y DIMENSIONES DE
ANÁLISIS**

**Autores: Luis Ignacio Alvarez González
María Leticia Santos Vijande
Rodolfo Vázquez Casielles**

*Área de Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Oviedo*

OVIEDO, Agosto de 2001.

1. INTRODUCCIÓN

Durante décadas, el *concepto de marketing* ha ocupado el interés de académicos y ejecutivos de empresa. Así, desde principios de los años cincuenta se afirma que aquella organización que adopte efectivamente el concepto de marketing obtendrá mejores resultados. Con ello, se plantea el carácter de recurso organizativo de las habilidades de marketing que permiten a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas. Sin embargo, desde ese momento y hasta finales de la década de los ochenta los estudios empíricos dirigidos a estimar el grado de adopción de dicho concepto y sus consecuencias sobre los resultados organizativos fueron más bien escasos. El punto de inflexión en esta carencia se produjo en 1988, momento en el cual el *Marketing Science Institute*, destacado exponente institucional de la investigación en el área de marketing, estableció como una de sus líneas de análisis preferente el estudio de la orientación de las empresas a sus clientes y a sus mercados, así como las posibles consecuencias que se deriven de este hecho. A partir de esa fecha la *orientación al mercado* se ha convertido en un eje central de estudio científico y empresarial.

Sumándonos a esta línea de estudio, en este documento se pretende realizar una revisión crítica de la literatura especializada a fin de delimitar *el concepto de orientación al mercado*. Este objetivo se estructura en cuatro partes diferenciadas. En la primera, se establecen las bases conceptuales de la orientación al mercado. Se define el concepto en estudio, se señalan confusiones y controversias vinculadas a la terminología y perspectivas de análisis de esta orientación y se fija nuestra posición con respecto a una (terminología) y otra (perspectivas). A continuación, en un segundo apartado, se describen las perspectivas básicas desde las que una organización debe adoptar el concepto de orientación al mercado. En concreto, estableceremos el significado del concepto desde cada perspectiva y resaltaremos los apoyos teóricos más destacados que sustentan cada una de ellas. En tercer lugar, se detallan los modelos de orientación al mercado más relevantes desarrollados hasta la fecha. Por último, se delimitan las dimensiones críticas que subyacen, desde nuestro punto de vista, a la esta orientación en cada una de sus perspectivas. Primero como filosofía y cultura de negocio, después como comportamiento.

2. CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing (“... *los eslóganes y los programas brillantes no hacen que una compañía esté orientada al mercado...*”, SHAPIRO, 1988), sino en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo. Para ello es necesario que “*la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica*” (BELLO, POLO y VÁZQUEZ, 1999). En la práctica, la orientación al mercado supone que las organizaciones dejen de orientarse al marketing, “*lo cual implica, únicamente, la efectiva dirección de la función de marketing, una actividad que se localiza típicamente en una división o departamento en concreto, para orientarse al mercado, que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio*” (CHAN y ELLIS, 1998).

En otras palabras, con la orientación al mercado se produce “*la sustitución definitiva del concepto de marketing tradicional*”, al recoger este nuevo enfoque la implicación básica de que la generación de valor superior y sostenible en el mercado no se debe reducir a la concentración de las funciones de marketing en un solo departamento sino que éstas deben abarcar “*a todos los participantes del mercado así como a todas las funciones de la organización*” (LAMBÍN, 1996). La orientación al mercado se encuentra rodeada, pese a la práctica unanimidad existente en cuanto a su valor y beneficio, de una importante confusión en lo que concierne a la terminología empleada para su conceptualización y a la perspectiva de análisis desde la que se considera.

En lo que se refiere a la terminología empleada, existen posturas diferentes. Se encuentran trabajos en los que se equipara, y se utiliza indistintamente, el término “*orientación al mercado*” con “*estar orientado al mercado*”, “*conducir el mercado*”, “*orientación al cliente*”, “*estar cerca del cliente*”, “*seguir al cliente*”, “*estar orientado al cliente*”, “*centrarse en el cliente*”, “*orientación al marketing*” o “*estar orientado al marketing*” (SHAPIRO, 1988; RUEKERT, 1992; WEBSTER, 1992). En otros estudios, este fenómeno no es tan marcado y se limita a la confusión de dos o tres términos. Así se encuentran casos en los que se confunde la “*orientación al mercado*” y “*al marketing*” (TRUSTRUM, 1989; AVLONITIS y GOUNARIS, 1997), la “*orientación al mercado*” y “*estar orientado al mercado*” (KOHLI y JAWORSKI, 1990; SLATER y NARVER, 1994a), la “*orientación al mercado*” y “*al cliente*” (DESPANDÉ y WEBSTER, 1989), o la “*orientación al mercado*”, “*al marketing*” y “*al cliente*” (CHANG y CHEN, 1998). Frente a esta confusión de términos, en varias investigaciones (KOHLI y JAWORSKI, 1990; DENG y DART, 1994) se reserva el término “*orientación al mercado*”, o indistintamente “*estar orientado al mercado*”, para aludir a la puesta en práctica del concepto de marketing en su sentido más amplio.

Nuestro parecer sobre esta confusión de términos se concreta en que no se pueden considerar todos ellos como sinónimos, debiendo prevalecer el empleo del término “*orientación al mercado*” o en su defecto “*estar orientado al mercado*”. La terminología que utiliza el vocablo *marketing* como eje (véase “*orientación al marketing*” o “*estar orientado al marketing*”), entendemos que es limitada debido al perfil técnico y funcionalista de la orientación al marketing que sugiere. El empleo del término *cliente* (véase “*orientación al cliente*”, “*estar cerca del cliente*”, “*seguir al cliente*”, “*estar orientado al cliente*” o “*centrarse en el cliente*”) tampoco resulta adecuado debido a que “*la orientación al mercado implica centrarse en algo más que sólo en el cliente*” (JAWORSKI y KOHLI, 1996), siendo precisa la orientación hacia todas aquellas otras fuerzas del entorno que puedan condicionar la relación de valor con el cliente.

En cuanto a las perspectivas desde las que se aborda el concepto de orientación al mercado, los trabajos más recientes tienden a sintetizarlas todas ellas en no más de cuatro. Así, TUOMINEN y MÖLLER (1996) tras fundamentar el concepto de orientación al mercado en la integración de los aspectos cognitivos y operativos o de comportamiento del aprendizaje organizativo, clasifican las diferentes propuestas efectuadas sobre este concepto de la siguiente forma: (1) como filosofía de negocio; (2) como procesamiento de la información del mercado; (3) como coordinación interfuncional; y (4) como recurso fundamentado en el aprendizaje organizativo. Otro ejemplo reciente lo proporcionan VARELA, GUTIÉRREZ y ANTÓN (1998) quienes, en la línea de los anteriores autores, afirman que “*superando la visión más tradicional, que ve la Orientación al Mercado como una filosofía empresarial, los enfoques actuales la entienden como (1) una dimensión de la cultura de la empresa, (2) una representación (esquema) directiva, (3) una capacidad distintiva y (4) un conjunto de comportamientos*”.

La opinión que mantenemos en este trabajo, en consonancia con la mayoría de las aportaciones de la literatura (HUNT y MORGAN, 1995), considera la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica. Así, la empresa orientada al mercado es aquella que (1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, (2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa de negocio o mercado, y (3) aplica, operativamente este concepto. La orientación al mercado propugna, en definitiva, la consolidación de intercambios basados en la generación continuada de una oferta de valor para el público objetivo superior a la que puede proporcionar cualquier competidor, que redunde en el mantenimiento ventajoso, prolongado y sostenible de la organización en el mercado actual o potencial. Así, defendemos la adopción del concepto de orientación al mercado desde una doble perspectiva cognitiva y operativa o de comportamiento, siendo ambas necesarias y no excluyentes. Ello dará lugar a la consideración de la orientación al mercado como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados.

3. PERSPECTIVAS BÁSICAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

El que una organización asuma la orientación al mercado como **filosofía empresarial de gestión integral** implicará que todos y cada uno de sus miembros y áreas funcionales, y no sólo la función y el personal de marketing, adopten una forma de pensar, una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer, de un modo continuado y mejor que los competidores, las necesidades reales de los clientes. Ello le permitirá, sobre la base del valor generado en el mercado, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traducirá en mejores y superiores resultados y en la supervivencia empresarial a largo plazo. Esta idea, que vincula, por tanto, la supervivencia organizativa con la medida en que se sepa satisfacer las necesidades reales del público objetivo, subyace desde los inicios del moderno concepto de marketing (DRUCKER, 1954; FELTON, 1959), se mantiene durante décadas en las distintas orientaciones que ha adoptado este concepto (LEVITT, 1960; AMES, 1970; HOUSTON, 1986), se considera desde los primeros debates surgidos con relación a la orientación al mercado (SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988) y se encuentran en sus más recientes definiciones (AVLONITIS y GOUNARIS, 1999).

El resultado interno de que una organización se oriente al mercado como filosofía de gestión va a ser la creación y desarrollo en el tiempo de una forma de **cultura organizativa**, denominada **cultura de mercado**, que asuma y en la que se compartan unos objetivos, creencias y valores comunes que sitúen al cliente como eje central del *modus operandi* organizativo, de la estrategia y operaciones presentes y futuras. Con ello, la orientación al mercado como cultura de mercado será el resultado interno de que la organización adopte una filosofía de marketing que establezca como prioridad identificar y satisfacer, mejor que la competencia y de un modo duradero en el tiempo, las necesidades del mercado mediante una oferta generadora de mayor valor. La postura de los defensores de esta perspectiva cultural puede resumirse del siguiente modo: *“la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el fortalecimiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son*

importantes” (HURLEY y HULT, 1998). En esta segunda línea argumental destacan las aportaciones de significativos autores vinculados al estudio de la orientación al mercado como DESHPANDÉ y WEBSTER (1989), NARVER y SLATER (1990), HOOLEY, LYNCH y SHEPHERD (1990) o GREENLEY (1995).

La delimitación del concepto de orientación al mercado desde la perspectiva filosófica-cultural, implica que toda organización orientada al mercado requerirá que cada parte funcional de la organización adopte una actitud tendente a hacer frente a las necesidades del mercado objetivo. El componente cognitivo de dicha actitud debe complementarse por una predisposición a poner en práctica un conjunto de actuaciones que supongan la identificación y satisfacción de dichas necesidades. Tal como afirman, en primer lugar, KOHLI y JAWORSKI (1990) de un modo conciso *“la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica”*. Además, NARVER y SLATER (1990), indican que *“la orientación al mercado se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armonizada de todos los recursos de la empresa con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo”*. Por tanto, para completar la definición de la orientación al mercado se requiere tener en cuenta una segunda **perspectiva de comportamiento**, según la cual las organizaciones que deseen adoptar esta filosofía deberán llevar a cabo, integrada y coordinadamente y de un modo continuado en el tiempo, un conjunto de actuaciones sobre su mercado dirigidas a que perciba que está recibiendo una oferta global más valiosa que la que puede obtener de otros competidores, y de la que se derive la permanencia organizativa de un modo ventajoso en la actividad que motiva su existencia. Otros soportes teóricos relevantes de esta última perspectiva los proporcionan autores como RUEKERT (1992), DIAMANTOPOULOS y HART (1993) o DENG y DART (1994).

4. MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

En este epígrafe se describe el contenido de los principales modelos de orientación al mercado desarrollados hasta la fecha en la literatura especializada. En cada uno de ellos se delimita el concepto de orientación al mercado y en ocasiones, complementariamente, se consideran el siguiente conjunto de aspectos adicionales: (1) las consecuencias de esta orientación; (2) el conjunto de variables internas que condicionan su valor; (3) y los diferentes factores externos del mercado que moderan sus efectos. Comenzamos valorando las propuestas de KOHLI y JAWORSKI (1990) y NARVER y SLATER (1990), dado su alto grado de aceptación en el mundo académico, para a continuación comentar las restantes aportaciones conceptuales relevantes.

4.1. MODELO DE KOHLI Y JAWORSKI¹

La premisa básica del modelo de KOHLI y JAWORSKI (1990) es considerar la orientación al mercado como la puesta en práctica del concepto de marketing. La investigación de estos autores supuso, en primer lugar, una amplia revisión de la literatura existente desde los años cincuenta sobre el concepto de marketing, revisión en la que tuvieron un especial peso los trabajos de FELTON (1959), BARKSDALE y DARDEN (1971) y MCNAMARA (1972). Tras ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa consistente en la realización de entrevistas en

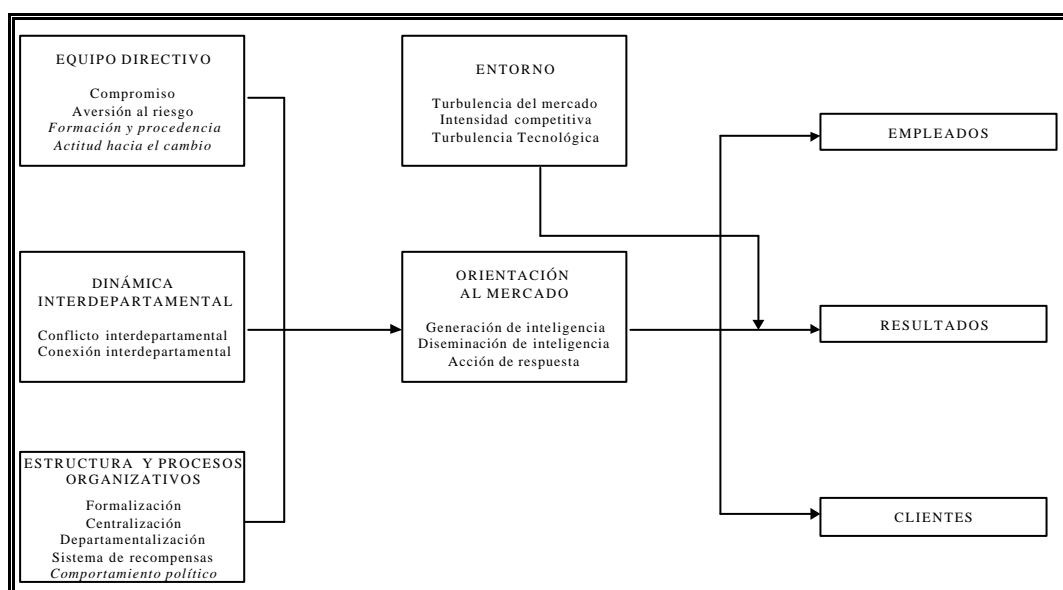
¹ Este modelo fue dado a conocer inicialmente en 1990 como documento de trabajo del *Marketing Science Institute* (MSI, report #90-113). Simultáneamente, fue publicado por el *Journal of Marketing* (KOHLI y JAWORSKI, 1990), siendo ésta última la publicación que se toma como referencia en el trabajo que nos ocupa y en la práctica totalidad de la literatura especializada en el tema. Posteriormente, se vio complementado en KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993) y en JAWORSKI y KOHLI (1993).

profundidad a 62 ejecutivos de empresas estadounidenses, de muy diverso tipo y sector, y a 10 académicos universitarios. Los resultados de este estudio lleva a KOHLI y JAWORSKI (1990) a confirmar que el concepto de marketing implica la aceptación de una filosofía de negocio que permite a la organización la satisfacción de sus clientes y que, además, se sustenta en tres principios: (1) la orientación primaria a las necesidades actuales y futuras del cliente, orientación que deberá venir acompañada de la valoración de los factores de mercado que puedan afectar la satisfacción de las necesidades y preferencias del mismo; (2) la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el cliente; y (3) la consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado, si bien, matizan, se considera esta rentabilidad más como una consecuencia de estar orientados al mercado que como un fin en sí mismo.

La puesta en práctica de los dos primeros principios, orientación al cliente e integración y coordinación interfuncional, dirige a los autores a delimitar la orientación al mercado como un proceso operativo de gestión de la información consistente en: (1) la generación de inteligencia del mercado por parte de la organización en su conjunto en aras a comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como, las circunstancias que definen a los factores del entorno que les pudieran afectar; (2) la diseminación interna de la inteligencia generada de modo que sea comprendida por todos los departamentos, áreas e individuos que configuran la organización; y (3) el diseño y puesta en práctica, en el que participe conjuntamente toda la estructura organizativa, de una acción de respuesta que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes previamente identificadas.

El modelo se completa (FIGURA 1) con la consideración (1) de las consecuencias que tiene para una organización el que esté orientada al mercado (efecto sobre los resultados empresariales, sobre las respuestas del cliente y sobre el comportamiento de los empleados), (2) de sus antecedentes organizativos, entendiendo por tales los factores que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing (factores de dirección, nivel de dinámica interdepartamental y estructura y procesos organizativos) y (3) de los factores medioambientales que pueden condicionar su impacto sobre los resultados empresariales (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva).

FIGURA 1. Antecedentes y Consecuencias de la Orientación al Mercado.



Fuente: KOHLI y JAWORSKI (1990).

4.2. MODELO DE NARVER Y SLATER²

El modelo de NARVER y SLATER (1990) presenta como premisa conceptual básica el que la orientación al mercado es la forma de cultura organizativa que se muestra más efectiva y eficiente en la creación de los comportamientos necesarios para la creación de valor en el cliente superior al que puede crear cualquier competidor alternativo y que traiga como consecuencia a la organización el logro de ventajas competitivas sostenible en el tiempo de las que se deriven mejores resultados. De acuerdo a esta premisa, los autores ponen en marcha una investigación tendente a delimitar las dimensiones básicas de la orientación al mercado.

En una primera etapa, se infiere, a partir de la revisión de la literatura especializada tanto en la creación de ventajas competitivas sostenibles como en orientación al mercado (se cita a: LEVITT, 1960 y 1980; KOTLER, 1977 y 1984, PORTER, 1980 y 1985; ANDERSON, 1982; OHMAE, 1982; PETERS y WATERMAN, 1982; DAY, 1984; AAKER, 1988) que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, integrado por tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión. Como componentes de comportamiento se encuentran la necesidad de (1) orientarse al cliente, dado que es el elemento central de la orientación al mercado, (2) orientarse al competidor, actual y potencial, identificando las fuerzas y debilidades a corto plazo y sus capacidades y estrategias a largo plazo, y (3) coordinarse inter-funcionalmente, con el fin de crear para el cliente un valor superior. Como procesos de decisión se identifica la necesidad de que la empresa disponga de (1) una visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como en la puesta en práctica de los componentes que se acaban de definir, y de (2) una perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado. En una segunda etapa, se contrasta la validez y fiabilidad del concepto elaborado, si bien queda reducido a los tres componentes de comportamiento. Esto es, la orientación al mercado, como forma de cultura organizativa requiere una orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional, considerándose que se debe asignar la misma importancia a cada uno de los tres componentes.

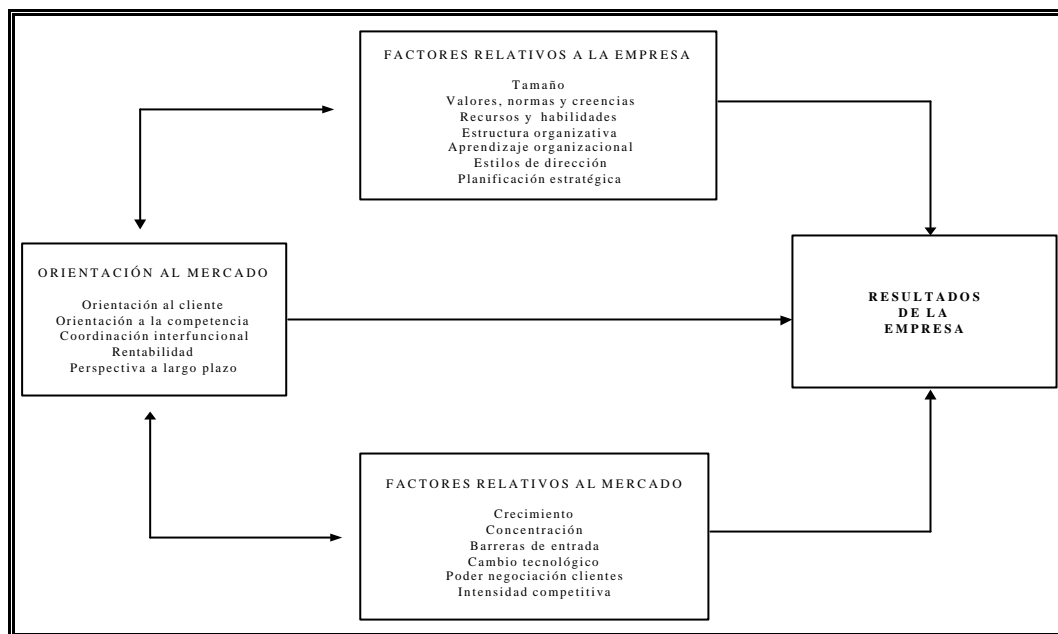
El modelo abarca, igualmente, FIGURA 2) (1) la relación existente entre el grado de orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales y (2) la repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos tanto a la empresa (tamaño; valores, normas y creencias; recursos y habilidades; estructura organizativa; aprendizaje organizacional; estilos de dirección; planificación estratégica) como al mercado (crecimiento; concentración; barreras de entrada; cambio tecnológico; poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes; ritmo de cambio tecnológico).

4.3. OTROS MODELOS RELEVANTES

Si bien los modelos descritos son, probablemente, los de mayor aceptación a la hora de explicar el grado de orientación al mercado de una organización, no son los únicos desarrollados. Así, nos podemos encontrar con trabajos anteriores a los que se acaban de presentar y, sobre todo, posteriores que han supuesto aportaciones adicionales a la interpretación del concepto de orientación al mercado, aunque por lo general no dejan de ser meras matizaciones o revisiones de los trabajos de KOHLI y JAWORSKI (1990) y NARVER y SLATER (1990).

² Como en el caso anterior, la primera publicación de este modelo se produce con formato de documento de trabajo del *Marketing Science Institute* (MSI, report #89-120), si bien la que se toma como referente en este trabajo, así como en la literatura especializada, es la del

FIGURA 2. Efectos de la Orientación al Mercado en el Resultado de la Empresa.



Fuente: NARVER y SLATER (1990) y SLATER y NARVER (1995).

La primera aportación relevante es la de **SHAPIRO (1988)** que incluso antecede en el tiempo a los citados trabajos. Se plantea la orientación al mercado, entendida como un conjunto de procesos que involucran a todos los elementos de la compañía, con (1) la obtención de información sobre todas las influencias importantes de la relación que se mantiene con el cliente, la cual deberá ser puesta en común en cada unidad funcional de las compañías y (2) la toma de decisiones, estratégicas y tácticas, de un modo interfuncional e interdivisional, (3) debiendo ser éstas tomadas y ejecutadas coordinadamente y con un sentimiento de compromiso entre las distintas divisiones y funciones en que se estructure la organización. En definitiva, pese a resaltar el carácter operativo de la orientación al mercado, SHAPIRO (1988) pone de manifiesto la necesidad de que la organización en su conjunto la asuma y se comprometa de un modo coordinado en aras a trascender los objetivos particulares de cada departamento y beneficiar el interés organizativo global.

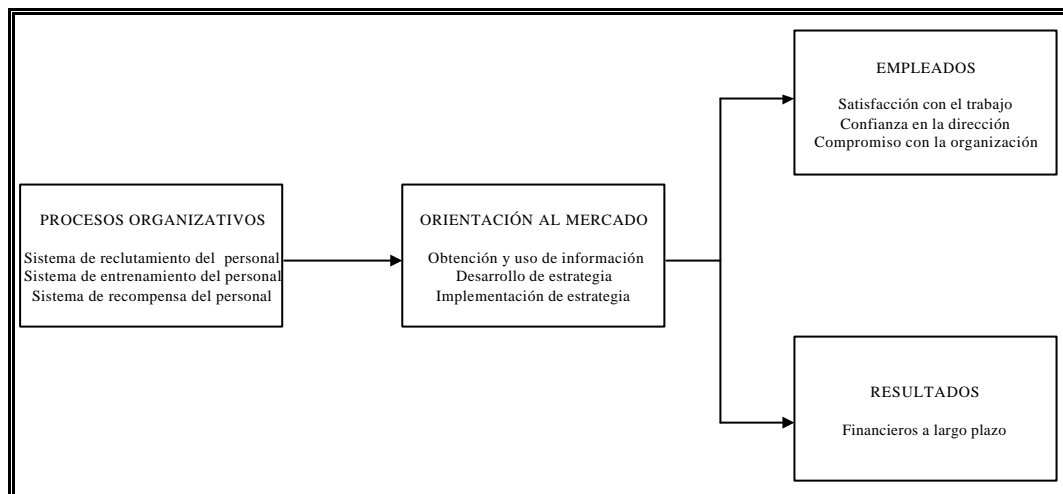
En segundo lugar, en orden temporal, destaca el trabajo de **RUEKERT (1992)**. En él, tras una somera revisión bibliográfica, que comienza con DRUCKER (1954) y llega hasta el inicio de la década de los noventa, y en la que tienen un especial peso los estudios de SHAPIRO (1988), NARVER y SLATER (1990) y KOHLI y JAWORSKI (1990), el autor concluye que la orientación al mercado debe ir más allá de su definición filosófica para quedar plasmada en las actuaciones que, de un modo ordinario, asume cualquier organización hacia sus mercados. Concretamente, la orientación al mercado da lugar a las acciones que cada organización dirige a los mercados que atiende, acciones que son guiadas por la información que previamente obtuvo de los mismos y que son compartidas por las funciones y divisiones en las que se pudiera estructurar.

Sobre este planteamiento teórico se desarrolla una escala de estimación del grado de orientación al mercado de las distintas unidades estratégicas de negocio en que se estructuran las empresas, básicamente, de gran tamaño, que muestra que dicha orientación consiste en: (1) la obtención y uso de información sobre los

Journal of Marketing (NARVER y SLATER, 1990). Posteriormente, el modelo se completa y matiza en SLATER y NARVER (1994a) y SLATER y NARVER (1995).

clientes que permita fijar metas y objetivos, así como asignar recursos a la hora de atender el mercado, (2) el desarrollo de estrategias orientadas al mercado tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de dichos clientes y (3) la puesta en práctica y ejecución de las mismas que suponga su plena satisfacción. El modelo en estudio (FIGURA 3) resalta además que en función de cómo sean los procesos organizativos de la unidad de negocio empresarial su grado de orientación al mercado puede ser mayor o menor. Analiza, además, la repercusión de la orientación al mercado sobre los propios empleados de la organización y sobre los resultados de la unidad de negocio.

FIGURA 3. *Antecedentes de la Orientación al Mercado y sus Efectos sobre Resultados.*

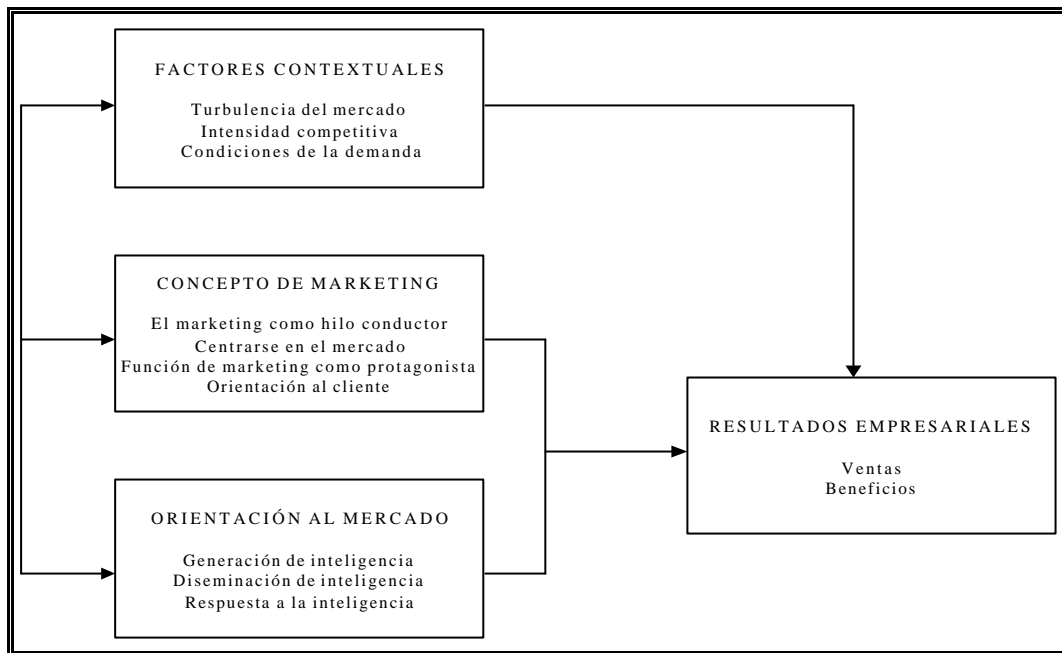


Fuente: RUEKERT (1992).

Por su parte, los profesores **DIAMANTOPOULOS y HART (1993)**, frente a los modelos vistos hasta ahora en este subepígrafe (SHAPIRO, 1988; RUEKERT, 1992) que se decantaban claramente por la perspectiva operativa de la orientación al mercado, consideran el concepto de marketing desde la doble perspectiva filosófica y operativa. En esta doble consideración ha tenido una influencia significativa el trabajo de KOHLI y JAWORSKI (1990).

Así, los autores valoran, por una parte, la necesidad de que la organización en su conjunto se comprometa en la orientación al cliente (lo que denominan “*percepción del concepto de marketing*” desde una perspectiva de filosofía de negocio), compromiso o actitud, que por otra parte, deberá ponerse en práctica en los distintos comportamientos que lleve a cabo (lo que definen en sentido estricto como “*orientarse al mercado*”). El trabajo empírico al que trasladan este planteamiento, muestra que la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio implica que (1) el marketing debe ser el hilo conductor del negocio, (2) la organización deberá concentrarse en conocer el mercado, (3) la función de marketing tendrá un papel protagonista en toda ella, no limitándose a su departamento, y (4) la orientación al cliente debe ser el punto de referencia organizativo. El modelo se completa (FIGURA 4) con el estudio de las consecuencias de la efectiva adopción de este concepto sobre los resultados empresariales y del efecto moderador que sobre esta relación tienen un conjunto de factores externos a la organización empresarial, que denominan “*contextuales*”, de carácter medioambiental.

FIGURA 4. Adopción y Operativización del Concepto de Marketing: Consecuencias y Factores Contextuales.

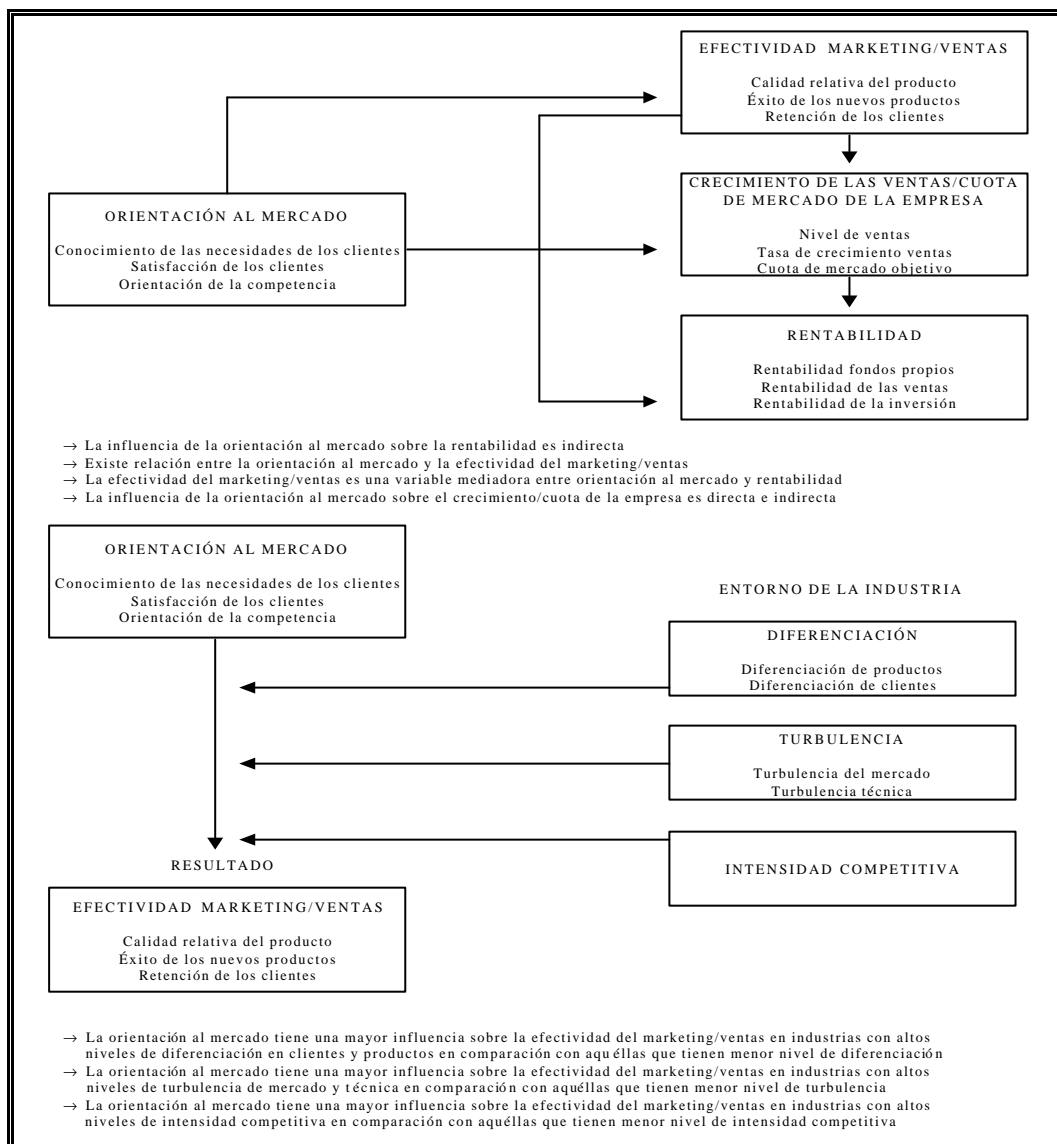


Fuente: DIAMANTOPOULOS y HART (1993).

Por su parte, **PELHAM (1993)**, y sus posteriores desarrollos en **PELHAM y WILSON (1996)** y **PELHAM (1997)**, asume la perspectiva cultural de la orientación al mercado y desarrolla un modelo de análisis de la importancia que tiene esta estrategia en la rentabilidad de las pequeñas empresas industriales en relación con la que tiene otras variables de negocio como la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos, la cuota de mercado o el crecimiento de las ventas experimentado. La novedad del modelo radica en que se vincula con la pequeña empresa y sobre todo con el hecho de que analiza el carácter dinámico de la orientación al mercado (PELHAM y WILSON, 1996).

En este modelo, que por otra parte tiene como referente teórico básico a NARVER y SLATER (1990), el concepto de orientación cultural al mercado queda estructurado en tres dimensiones principales: (1) conocimiento de las necesidades del cliente, lo que exigirá del compromiso de toda la organización en la creación de valor para el mismo, (2) preocupación por la satisfacción del cliente, incluyendo la atención del servicio post-venta, y requiriendo de la perfecta comprensión de cómo crear ofertas valiosas para el mercado y (3) orientación al competidor en aras a crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Haciendo uso de este modelo, los autores analizan y contrastan la influencia directa e indirecta, lo que representa una importante y significativa novedad, de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. Esta influencia indirecta se estudia, considerando como variables interpuestas la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la retención de clientes. El modelo especificado se completa (FIGURA 5) con la referencia a un conjunto de factores internos a la empresa vinculados a la estructura organizativa que pueden condicionar el grado de orientación al mercado, y de factores externos a la organización susceptibles de moderar la influencia de la orientación al mercado sobre la efectividad del marketing/ventas y con ello sobre la rentabilidad empresarial.

FIGURA 5. Modelo Integral de Determinación de la Rentabilidad del Negocio.



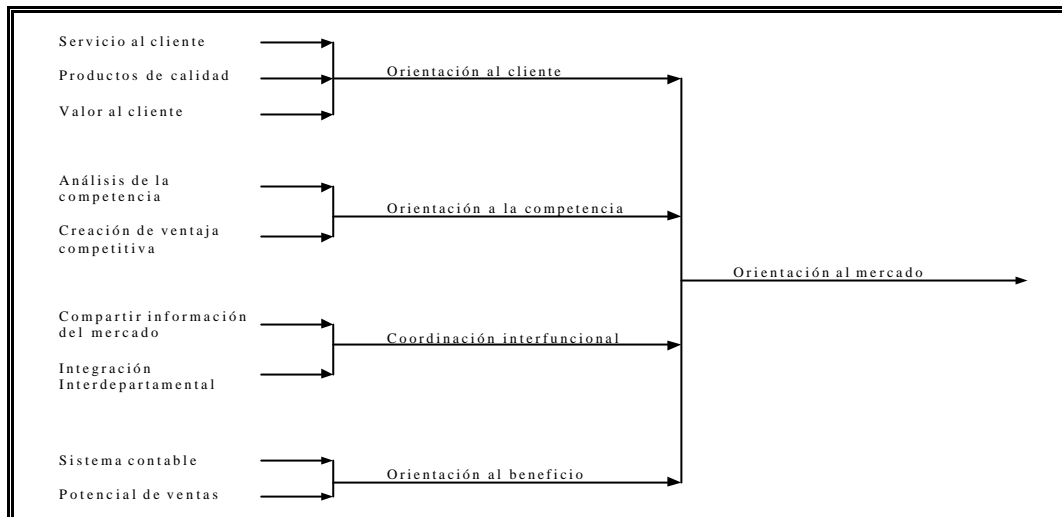
Fuente: PELHAM y WILSON (1996).

Cronológicamente cabe hablar a continuación del modelo desarrollado por **DENG y DART (1994)**. Surge asociado con el intento de desarrollar una escala de estimación del grado de orientación al mercado de una organización, válida para organizaciones de distinto tamaño, sector de actividad y localización geográfica, que refleje las actividades y comportamientos que diariamente desarrolla cualquier organización.

Su generación se produce tras delimitar la orientación al mercado en la doble perspectiva filosófica-cultural y operativa, además de tener en cuenta las dimensiones básicas que subyacen al concepto de marketing en los siguientes trabajos: KEITH (1960), HISE (1965), MCNAMARA (1972), KOTLER (1977), LUSCH y LACZNIAK (1987), WEBSTER (1988), NARVER y SLATER (1990), HOOLEY, LYNCH y SHEPHERD (1990), EDGETT y THWAITES (1990), NAIDU y NARAYANA (1991) y MEZIOU (1991). Como consecuencia, se afirma que la orientación al mercado va a implicar (1) estar orientado al cliente, sirviéndole, proporcionándole productos de calidad y generándole en última instancia valor, (2) estar orientado al competidor, analizándole y construyendo una ventaja competitiva, (3) lograr la coordinación entre funciones organizativas, compartiendo información e

integrando la actuación de los distintos departamentos, y (4) estar orientado al beneficio como forma de visualizar el éxito de las operaciones de negocio realizadas ordinariamente por la organización pero no como un fin en sí mismo. La representación gráfica de este planteamiento se expone en la FIGURA 6.

FIGURA 6. *Orientación al mercado.*

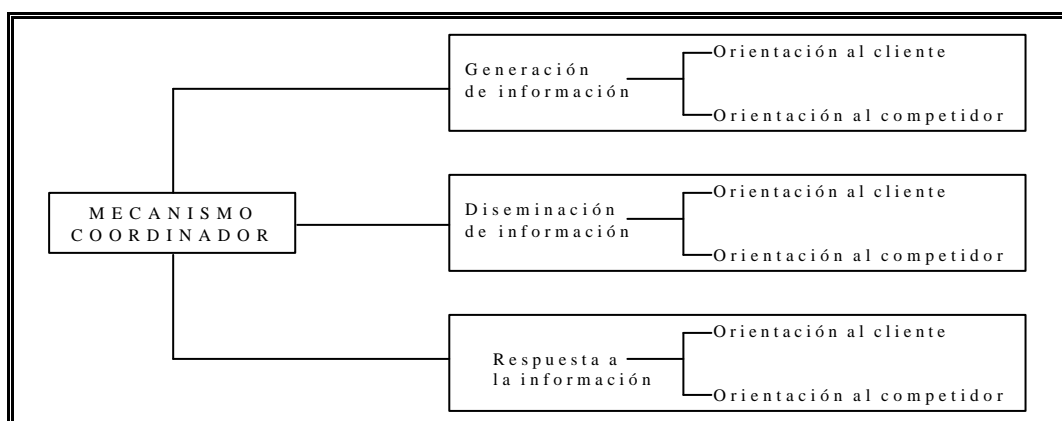


Fuente: DENG y DART (1994).

Complementariamente, **CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995)** integran las perspectivas filosófica-cultural y operativa y proponen un modelo caracterizado por la existencia de un mecanismo o componente coordinador intrafuncional, de los individuos con la estructura, sistemas y procesos de la organización, e interfuncional, con respecto al mercado, como elemento principal de la orientación al mercado.

Este planteamiento (FIGURA 7) tiene como referentes conceptuales los modelos de NARVER y SLATER (1990) y KOHLI y JAWORSKI (1990). Por una parte, el mecanismo coordinador, al menos en su extensión interfuncional, emana de la dimensión de coordinación interfuncional considerada por NARVER y SLATER (1990). Por otra, el citado mecanismo busca coordinar las actividades orientadas al mercado materializadas en la (1) generación y (2) diseminación de información sobre clientes y competidores con el fin de (3) desarrollar y dirigir una respuesta al mercado que tenga en cuenta ambos públicos, actividades que, como se observa, coinciden plenamente con las delimitadas por KOHLI y JAWORSKI (1990).

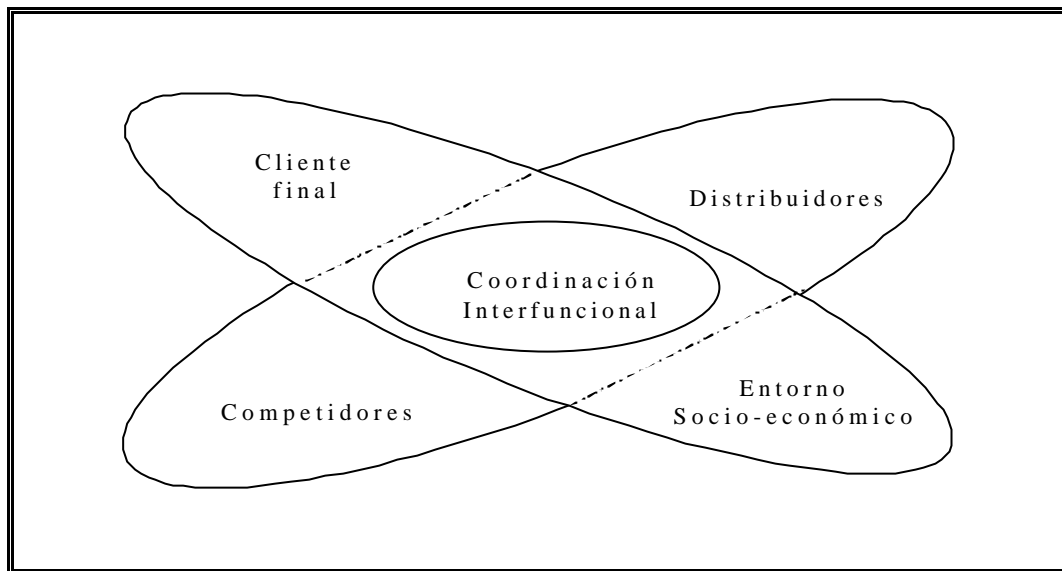
FIGURA 9. *La Orientación al Mercado como Mecanismos Coordinador.*



Fuente: CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995).

En esta línea, **LAMBÍN (1996)** ha propuesto una definición de orientación al mercado que considera más completa que el tradicional concepto de orientación al cliente. En concreto, afirma que “*la orientación al mercado es una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado en todos los niveles de la organización*” (LAMBÍN, 1996). Según se deduce de la FIGURA 8, define la orientación al mercado en función de los siguientes cinco componentes: (1) el cliente final, (2) los distribuidores, (3) los competidores, (4) el entorno socio-económico y (5) la coordinación interfuncional.

FIGURA 8. Componentes de la Orientación al Mercado.



Fuente: LAMBÍN (1996).

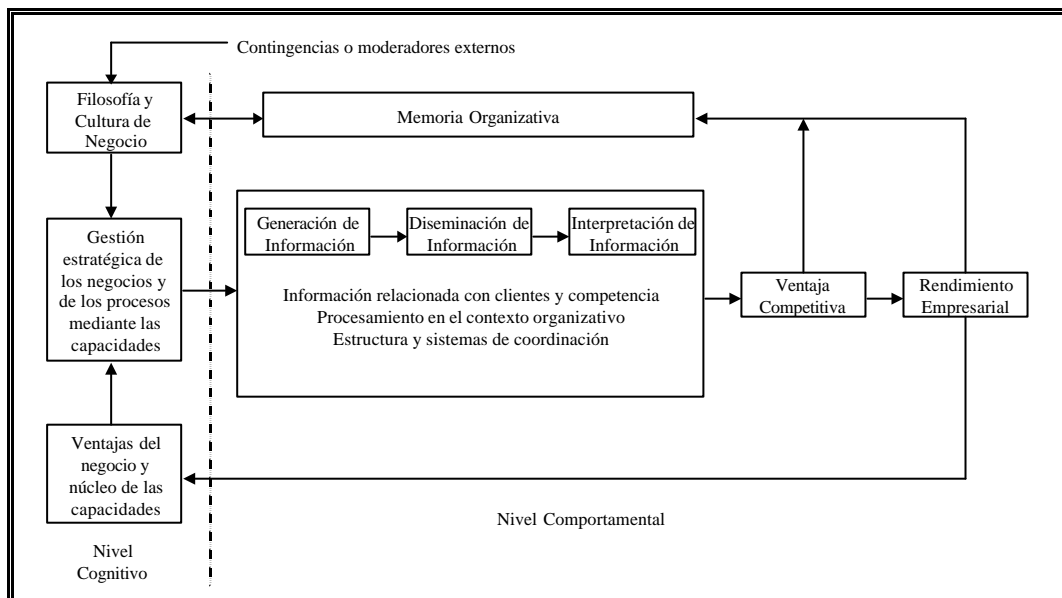
Así, las organizaciones que se orienten al mercado deberán destinar sus recursos materiales y humanos a recoger y analizar información sobre expectativas y comportamientos de los distintos integrantes del mercado, para a partir de dicha información diseñar planes de acción que son puestos en práctica involucrando a todos los niveles y áreas organizativas. Por tanto, para cada una de las cuatro fuerzas del mercado citadas con anterioridad habrá que considerar (1) una dimensión de análisis, asimilable con la dimensión de generación de inteligencia del mercado, y (2) otra de acción estratégica, equivalente con la dimensión de respuesta comercial a dicha inteligencia. Finalmente, se considera como necesaria (3) la coordinación interfuncional que asegure el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada una de las cuatro fuerzas citadas a partir de la inteligencia del mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización.

Si hay un enfoque integrador, novedoso y con creciente peso en la literatura especializada más reciente, éste es el que asumen y plantean **TUOMINEN** y **MÖLLER** (1996). En concreto, delimitan la orientación al mercado asumiendo de un modo integrado, las perspectivas filosófica-cultural y operativa o de comportamiento del concepto, sustentando, teóricamente, este planteamiento en la teoría del aprendizaje organizativo, al considerarse que el conocimiento y la comprensión es el recurso básico para competir y que esta capacidad se genera a través del aprendizaje y de las rutinas organizativas.

Tras una amplia revisión de la literatura especializada en orientación al mercado y de valorar el aprendizaje organizativo en su doble dimensión *cognitiva* y *de comportamiento* los autores clasifican las diferentes propuestas sobre la orientación al mercado en cuatro categorías: (1) como filosofía de negocio, (2)

como procesamiento de la información del mercado, (3) como coordinación interfuncional y (4) como recurso del aprendizaje. Tal como se afirmaba con anterioridad, es precisamente en este cuarto bloque donde los autores sitúan su planteamiento, distinguiéndose en él (FIGURA 9) tanto aspectos cognitivos como de comportamiento. Así, desde el punto de vista cognitivo los recursos y las capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir, y esa base se adquiere y potencia por la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas de negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas para el entorno en el que se compete. Por su parte, la dimensión de comportamiento se manifiesta cuando la estrategia desencadena el procesamiento de la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa, procesamiento amparado por un sistema de coordinación integral. Entre la perspectiva cognitiva y operativa, los autores localizan la memoria organizativa.

FIGURA 9. Orientación al Mercado como Recursos del Aprendizaje Organizativo.



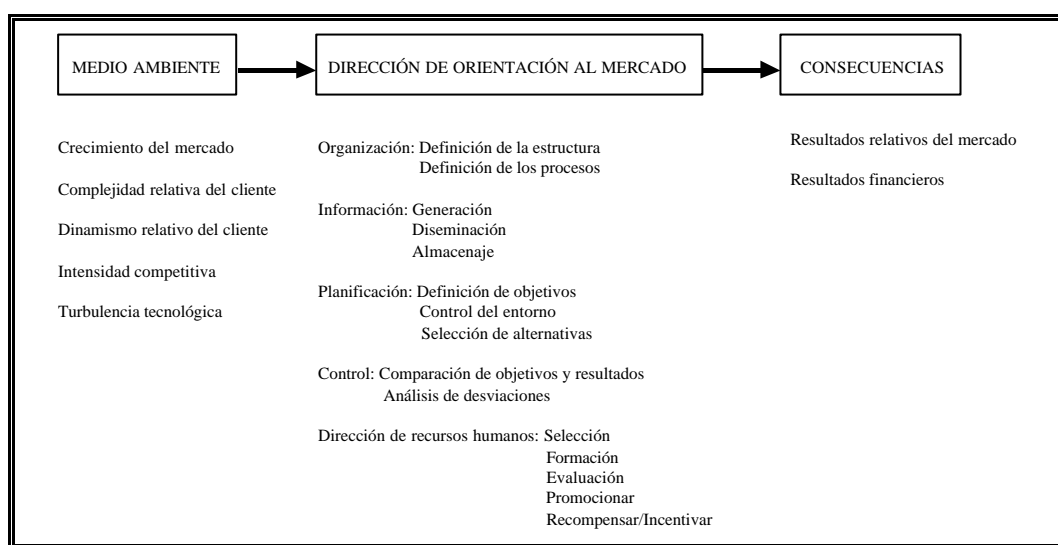
Fuente: TUOMINEN y MÖLLER (1996).

Por último, **HOMBURG y BECKER (1998)** y **BECKER y HOMBURG (1999)** plantean una nueva perspectiva de análisis de la orientación al mercado basada en sistemas organizativos de dirección. En concreto, definen lo que han venido a denominar “dirección orientada al mercado” como “*el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección*” (HOMBURG y BECKER, 1998) o “*grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promueva la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores*” (BECKER y HOMBURG, 1999). Reconocen, no obstante, la vigencia de la orientación al mercado desde su perspectiva cultural y operativa.

Se sugiere que las organizaciones desarrollen sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Estos sistemas deberán, según principios teóricos propios de la disciplina organizativa, estructurarse en las cinco grandes funciones directivas que delimitan el concepto de dirección orientada al mercado. A saber: (1) subsistema de organización, encargado de definir las estructuras (número de niveles jerárquicos y nivel de contacto con el cliente) y procesos organizativos que incrementen el grado de orientación al mercado; (2) subsistema de información, responsable de generar información sobre el cliente y el competidor, diseminarla

internamente y almacenarla para que esté disponible a la hora de desarrollar acciones empresariales dirigidas al mercado; (3) subsistema de planificación, con la misión de definir los objetivos de mercado y las personas responsables de su consecución, de supervisar el entorno, ante la posibilidad de que se produzcan cambios en las preferencias de los clientes o en las ofertas de los competidores, y de escoger entre las alternativas de mercado que se pudieran presentar; (4) subsistema de control, con el papel de comparar objetivos con resultados y analizar los motivos de desviación en el caso de que existieran; y (5) subsistema de recursos humanos, con la tarea de seleccionar, formar, evaluar, promocionar y recompensar al personal de acuerdo a los principios que guían la orientación al mercado. El modelo concluye (FIGURA 10) con la consideración explícita de la relación existente entre un conjunto de factores medioambientales y la dirección orientada al mercado, así como de las consecuencias que se derivan de su adopción.

FIGURA 10. *Modelo de Estudio de la Orientación al Mercado.*



Fuente: HOMBURG y BECKER (1998).

5. DIMENSIONES CRÍTICAS DE LAS PERSPECTIVAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

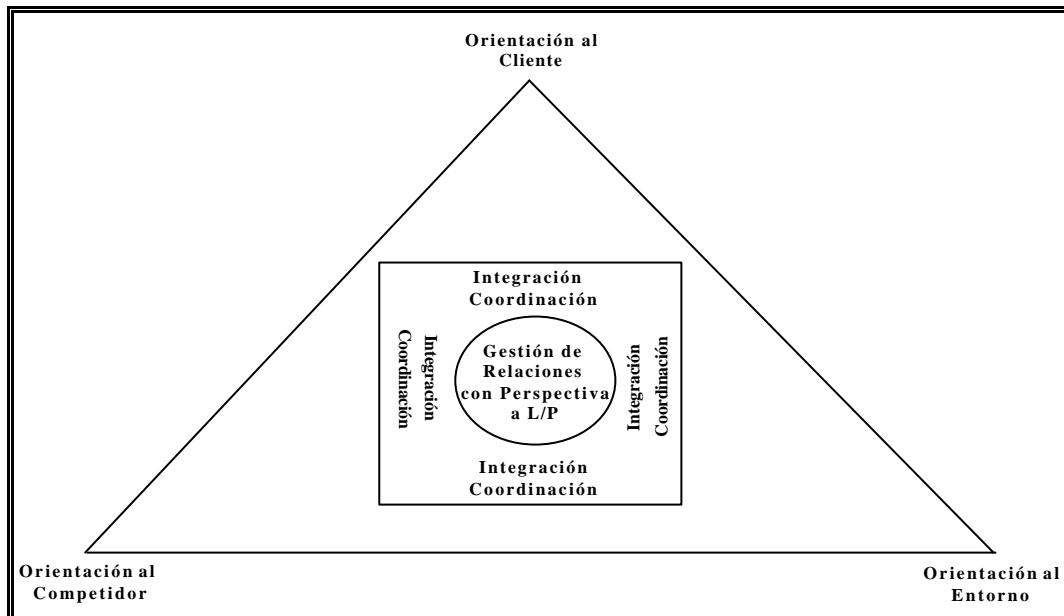
Una vez delimitadas las perspectivas básicas de análisis de la orientación al mercado y tras describir los principales modelos conceptuales que sustentan y justifican esta orientación, llega el momento de valorar y profundizar en las dimensiones críticas que desde nuestro punto de vista, subyacen al concepto de orientación al mercado en cada una de sus perspectivas. Así, empezaremos describiendo y justificando las dimensiones de la perspectiva filosófica-cultural y concluiremos con las de la perspectiva operativa o de comportamiento.

5.1. DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA PERSPECTIVA FILOSÓFICA-CULTURAL.

La orientación al mercado de una organización requerirá, tanto desde una perspectiva de filosofía de negocio como desde su plasmación en forma de cultura organizativa, que **ésta se encuentre orientada externamente a sus públicos objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo (véase competidores y restantes factores del entorno específico y/o genérico)**. Para ello será necesario lograr una efectiva **integración y coordinación interna (potenciando recursos, capacidades y habilidades internas)**, siempre con la **perspectiva de generar y mantener en el tiempo una relación con dichos públicos mutuamente valiosa y beneficiosa**. En definitiva, la orientación al mercado como

filosofía de gestión orgánicamente traducida en forma de cultura organizativa requiere del compromiso (1) con **la orientación exterior de la organización**, (2) con su **integración y coordinación interna** y (3) con la **gestión de relaciones con perspectiva a largo plazo** (FIGURA 11). Aspectos que pasamos a justificar seguidamente.

FIGURA 11. *La Orientación al Mercado como Filosofía de Gestión y Cultura Organizativa.*



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Orientación Externa de la Organización.

La orientación externa de la organización requiere, en principio, de su **orientación al cliente**, infiriéndose por tal “*el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivas viables*” (KOTLER y ANDREASEN, 1996); o como afirman NARVER y SLATER (1990) “*la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior*”. Desde las primeras definiciones del marketing, la importancia de estar orientados al cliente es clara, por cuanto las organizaciones deberán crear una oferta de valor para su público objetivo lo que requerirá estar permanentemente orientados al mismo. Esta orientación, cobra hoy en día, si cabe, mayor relevancia en mercados caracterizados, cada vez más, por estar sometidos a continuos y acelerados cambios marcados por la intensidad competitiva, que hace que las empresas se planteen la fidelidad y satisfacción del cliente como un fin en sí mismo que requiere de relaciones continuadas, permanentes y recíprocas.

El objetivo de la orientación al mercado no es centrarse únicamente en las percepciones, necesidades y deseos actuales de los clientes, sino también en su proyección futura. Esta obligación ha de recaer en toda la organización, y no sólo en el departamento de marketing, por lo que deberá difundirse por todas las áreas funcionales hasta convertirse en cultura de negocio. Así, la orientación al cliente exige de una sensibilidad, una actitud positiva y una predisposición de toda la organización hacia la consideración y conocimiento permanentes de las características de los clientes, tanto actuales como potenciales, en cuanto a necesidades, deseos, expectativas y percepciones, para en consecuencia procurar su satisfacción proporcionándoles una oferta de valor. Se trata, en definitiva, de superar el mero “*seguimiento del cliente*” y adoptar un compromiso, proactivo y

a largo plazo, de comprensión de sus necesidades, tanto manifestadas como latentes, a fin de desarrollar una solución que produzca el tan deseado valor para el cliente.

La importancia de esta orientación es tal que deriva en la exigencia de la valoración del cliente de un modo amplio, esto es, distinguiendo los distintos papeles que se pudieran dar en el proceso de compra; a saber, el cliente intermedio, por un lado, y el usuario final del producto, por otro. Así, autores como SHAPIRO (1988) o LAMBÍN (1996) han destacado la necesidad de orientarse al cliente intermedio o distribuidor, mientras que otros, como VAN BRUGGEN y SMIDTS (1995) o BISP, HARMSSEN y GRUNERT (1996) destacan la necesidad de ir más allá y orientarse no estrictamente al cliente, entendido como comprador, sino también al usuario final del producto, en el caso de que se distingan ambas figuras.

Además, la orientación al cliente exige de una orientación simultánea “*al conjunto de actores y fuerzas que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivo*” (KOTLER, 1995). De este conjunto de actores y fuerzas, hay que destacar en primer lugar a los competidores, dado que el objetivo último de la organización será generar valor *superior* en el cliente.

Por **orientación a la competencia** se entiende “*el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles a corto plazo, y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo de los principales competidores, actuales y potenciales para actuar en consecuencia*” (NARVER y SLATER, 1990). Su justificación radica en la necesidad de conocer y comprender las alternativas de valor con las que rivaliza la organización a la hora de satisfacer el mercado para alcanzar ventajas competitivas que le garanticen la permanencia de la organización a largo plazo. En definitiva, es preciso que la organización en su conjunto y con una perspectiva a largo plazo muestre una actitud positiva y activa hacia el conocimiento y seguimiento de toda fuente de valor alternativa y, potencialmente, superior para el cliente.

La aplicación efectiva de la orientación a la competencia requiere realizar un análisis comparativo en profundidad de sus puntos fuertes y débiles. Implica también cuestionarse el significado de cada movimiento de la competencia y anticiparse a las acciones de ésta en la lucha por la consecución de la cuota de mercado. Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y de una actitud objetiva y desapasionada al valorar las propias fuerzas (LLONCH ANDREU, 1993). Por tanto, habrá que identificar quiénes son los competidores actuales y potenciales, procurando así mismo conocer y comprender su estrategia actual, sus fortalezas y debilidades, por si pueden surgir amenazas y oportunidades que merezcan una respuesta.

Hasta ahora se ha resaltado la importancia de la orientación al cliente y al competidor. No obstante, el entorno específico y genérico de toda organización está formado por un conjunto adicional de elementos sobre los que la organización debe tener una actitud expectante a los cambios que pudieran sufrir y que pudieran afectar a su posición competitiva en el mercado. Se requiere por lo tanto de una **orientación activa al entorno**, esto es “*el desarrollo de un sistema de supervisión del entorno que facilite la anticipación de los cambios que en él se producen o faciliten y anticipen la adopción de medidas correctoras a los mismos*” (LAMBIN, 1996).

Esta orientación es resaltada igualmente por diversos autores: LUSCH y LACZNIAK (1987), GRÖNROOS (1989), KOHLI y JAWORSKI (1990), RUEKERT (1992), SLATER y NARVER (1994a y 1995), BIEMANS y HARMSSEN

(1995) o JAWORSKI y KOHLI (1996). Todos ellos destacan que las organizaciones, para generar valor superior, deberán evaluar de un modo continuado en el tiempo las variaciones tanto en los restantes elementos externos de su “*Sistema Central de Marketing*” (proveedores y distribuidores o clientes intermedios), como en los grupos de interés y en el conjunto de factores genéricos e independientes de la actividad comercial (factores del macroentorno) en la medida de que afectan a la capacidad de servir a sus mercados. En definitiva, como señalan GREENLEY y FOXALL (1998), “*es importante no limitar el estudio de la orientación al mercado a las clásicas orientaciones al consumidor y a la competencia, e incorporar a los demás agentes o integrantes del entorno*”, al ser, en palabras de RIVERA CAMINO (1995), “*uno de los factores principales en la decisión de las estrategias pues en algunos casos, el entorno define el producto y constituye un factor importante en el éxito de una estrategia competitiva*”.

En lo que se refiere a los **proveedores**, LANGERAK y COMMANDEUR (1998) y LANGERAK, NOOTENBOOM y VAN DER KNAAP (1999) han destacado la necesidad de que la organización, básicamente industrial, se oriente externamente a sus suministradores. Esta necesidad se justifica en el imperativo de crear una oferta para el cliente, de modo que éste perciba que está recibiendo con un coste total de adquisición y uso inferior al que se incurriría decantándose por un competidor alternativo. Ello requerirá trabajar con el número óptimo de proveedores que se co-responsabilicen en el desarrollo de la oferta comercial eficaz y eficiente. Así, la orientación al mercado requiere de la asimilación, por parte de toda la organización, de la importancia del proveedor como elemento soporte de la creación y mantenimiento de una ventaja en el mercado, lo que exigirá de la predisposición a mantener en el tiempo la actitud expectante en cuanto a sus necesidades y satisfacción, estrategias y actuaciones.

De la misma forma y en lo que respecta a las **organizaciones intermediarias o distribuidores**, diversos autores (SHAPIRO, 1988; RIVERA CAMINO, 1995; LAMBÍN, 1996; SIGUAW, SIMPSON y BAKER, 1998; BAKER, SIMPSON y SIGUAW, 1999), han abogado por una mayor vinculación entre el fabricante y sus clientes intermediarios en aras a satisfacer las necesidades del cliente final. RIVERA CAMINO (1995), en concreto, justifica esta orientación en que los clientes intermedios son quienes permiten que los productos o servicios estén disponibles para los clientes finales, satisfacen y estimulan la demanda a través de actividades de promoción, transmiten una imagen de la firma y de los productos y pueden influenciar la rentabilidad de la empresa. En función de ello, y como ocurría para los proveedores, es importante que la organización en su conjunto valore la necesidad de satisfacer al distribuidor y de conocer, con intención de pro-actuar y no reaccionar, su caracterización, en cuanto a necesidades, deseos, expectativas, percepciones, y, consecuentemente, satisfacción, así como, sus estrategias y políticas de atención al cliente o usuario final del producto.

En cuanto a los **grupos de interés**, su propia definición justifica su consideración: “*todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos*” (KOTLER, 1995). Su comportamiento y necesidades son de gran interés para las empresas ya que influyen e intervienen en muchas decisiones, debido a que pueden facilitar u obstaculizar la producción y comercialización de su oferta a través de recompensas o sanciones a sus actuaciones (ESTEBAN TALAYA, 1997). Por estos motivos las organizaciones deben tener en cuenta el conocimiento de sus opiniones e intereses procediendo a su integración en la propia orientación estratégica.

Finalmente, sobre la orientación a los **factores del macroentorno** (demográficos, económicos, políticos-legales, culturales-sociales, tecnológicos y medioambientales) su referencia se incluye dentro de la orientación al mercado ya que la organización busca relacionarse, globalmente y de un modo perenne, con clientes, competidores, proveedores y distribuidores, y personal dentro de una realidad genérica cuyas alteraciones, por mínimas que sean, pueden condicionar la efectividad organizativa en el mercado, en forma de oportunidades, que aprovechar, o amenazas, que minimizar. Ello exige una continua actitud vigilante de ajuste, proactiva y no reactiva, de las alteraciones ordinarias en el macroentorno a efecto de anticiparse a ellas o facilitar y acelerar la adopción de las medidas pertinentes.

Sobre el peso relativo de cada una de las orientaciones descritas, pese a la disparidad de criterios, hemos de afirmar que no tiene por que ser el mismo ni mantenerse constante.

En lo que respecta al peso de la orientación al cliente y al competidor, tradicionalmente se ha defendido la superioridad y primacía de la orientación al cliente (KEITH, 1960; HISE, 1965; BARKSDALE y DARDEN, 1971; DRUCKER, 1988; WEBSTER, 1988; GRÖNROOS, 1989; LAMBIN, 1996) debido a su consideración como elemento central del concepto de marketing, hasta el punto de que para algunos autores (SHAPIRO, 1988; DESHPANDÉ y WEBSTER, 1989; RUEKERT, 1992; DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER, 1993), la orientación al cliente y la orientación al mercado son términos prácticamente sinónimos.

Otras posturas afirman que no es posible predeterminar la importancia de la orientación al cliente y a la competencia, puesto que ello depende de las circunstancias de la propia empresa y del mercado en que ésta opere. Así, OXENFELDT y MOORE (1978) proponen potenciar la orientación al competidor en diversas situaciones: (1) cuando los clientes no sepan lo que quieren, (2) cuando sus deseos y necesidades no puedan ser detectados, (3) cuando los clientes satisfechos no se conviertan en fieles a la empresa, (4) cuando en sus decisiones en cuanto a marca no busquen lo óptimo o (5) cuando las diferencias entre productos no sean suficientemente importantes como para que puedan ser identificadas por el cliente. A su vez, DAY y WENSLEY (1988) argumentan que cuando la demanda es predecible, la estructura competitiva se caracteriza por su concentración y estabilidad y existen pocos clientes poderosos, el énfasis debe ser en el competidor, mientras que en mercados dinámicos, con barreras inestables, muchos competidores y mercados de usuarios finales muy segmentados, la orientación al cliente constituye una obligación. Sobre esta idea, SLATER y NARVER (1994b) contrastan que en mercados en los que el poder del comprador es elevado dar un peso relativamente mayor a la orientación al cliente redundaría positivamente en los resultados, mientras que si lo que caracteriza al mercado es su elevada concentración, un mejor y mayor efecto en los resultados se alcanzará si el peso de la orientación se traslada al competidor. Por otra parte, DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993) afirman que ambas orientaciones pueden llegar a ser antagónicas, pudiendo fijarse como unidad de análisis las fuerzas del competidor más que las necesidades insatisfechas del cliente.

Finalmente, una tercera opinión es la que defiende alcanzar un equilibrio, en cuanto a dedicación y esfuerzo, entre ambas orientaciones. Ésta es la postura defendida por PELHAM (1993) o LAMBÍN (1996) quienes la justifican en el hecho de que la elevada competencia existente en los mercados exige una dedicación y un seguimiento tan importante como el que requieren los clientes, sin que en ningún momento la primera tenga que primar sobre la segunda, por riesgo a perder la perspectiva de hacer frente de un modo efectivo a las necesidades

del público objetivo. En este sentido DAY y NEDUNGADI (1994) afirman que *“los directivos guiados por el mercado han alcanzado un equilibrio entre las perspectivas del consumidor y de la competencia, y trabajan evitando la simplificación excesiva inherente a las representaciones sesgadas hacia cualquiera de estos elementos del mercado”*.

Sobre el peso relativo de la orientación al proveedor, distribuidor, y factores del macroentorno se puede hacer alguna reflexión. Así es lógico pensar que la importancia de la orientación al proveedor puede ser tanto mayor en organizaciones que basen el logro de una posición ventajosa en el mercado en el desarrollo de una estrategia de reducción de costes (LANGERAK y COMMANDEUR, 1998). Por su parte, el peso de la orientación al distribuidor se podría pensar que es mayor cuando se adopta una estrategia de diferenciación (SHAPIRO, 1988). Por último, en lo que concierne a la preponderancia de la orientación al macroentorno, éste puede verse alterado globalmente por la influencia que tenga alguno/s de los factores que lo configuran en la realidad sectorial en la que se mueva la organización. Así, por ejemplo en sectores caracterizados por su perfil innovador, el peso de la orientación al entorno tecnológico se debe manifestar significativamente superior (LAPIERRE y OURY, 1999). Por su parte, en sectores no lucrativos, la alteración en el peso de esta orientación puede originarse por la tradicional dependencia pública, orgánica y financiera, de sus integrantes, que hace que la orientación al entorno político-legal adquiera un peso superior al que tenga en organizaciones lucrativas (ÁLVAREZ, VÁZQUEZ y SANTOS, 1999).

5.1.2. Integración y Coordinación Interna.

La orientación externa de la organización debe complementarse con la valoración y predisposición al desarrollo interno de acciones coordinadas entre todos los departamentos, unidades y/o áreas en las que ésta se encuentre estructurada, y/o entre todas las personas que participen en su gestión ordinaria. De este modo, partiendo, de la información generada previamente, se estructurará una oferta capaz de crear valor superior para el cliente. En definitiva, no se trata sólo de estar *“cerca del cliente”*, orientándose igualmente a competidores y restantes fuerzas del entorno, sino que también se deberá percibir la necesidad de integrar y coordinar, internamente, las unidades de negocio, departamentos y funciones (no sólo la de marketing), miembros y actividades, como complemento, y no alternativa, en la creación de valor para el cliente. La conceptualización formal e informal de esta dimensión la proporcionan NARVER y SLATER (1990). Formalmente, por integración y coordinación interna se entiende *“la utilización conjunta y eficiente de los recursos de la empresa con el fin de crear mayor valor para los clientes”*; informalmente, *“la creación de valor de los oferentes para los demandantes es análoga a una orquesta sinfónica en la que la contribución de cada subgrupo es adaptada e integrada por el director, con un efecto de interacción”*.

La principal responsabilidad en conseguir una organización integrada recae en su más alto directivo, que deberá lograr, por mecanismos formales o informales, que cada una de las partes, individuales o colectivas, asuman el valor de integrarse y coordinarse con los restantes, alineando sus respectivas metas y eliminando cualquier barrera interna que impidiera o dificultara tales hechos. Como plantea LLONCH ANDREU (1993) *“el ejemplo que proporciona el director general debe extenderse entre todos los niveles de la organización y todos los directivos de la empresa”*. Por lo tanto, a partir del máximo responsable, en la empresa orientada al mercado la integración y coordinación invade toda la organización, generando un conjunto de comportamientos espontáneos que diferencian a esta empresa de las menos orientadas al mercado.

Adicionalmente, SHAPIRO (1988) afirma que para lograr una adecuada integración y coordinación interna se requiere que: (1) las informaciones relativas a todas las influencias importantes en el proceso de compra penetren en todos los niveles de la organización, (2) las decisiones de tipo táctico y estratégico sean adoptadas de forma coordinada entre departamentos y entre divisiones de la empresa y (3) tanto las divisiones como cada uno de los departamentos, no sólo adopten las decisiones de forma coordinada, sino que demuestren el mismo grado de coordinación y de compromiso en su puesta en práctica. Así, la integración y coordinación interna debe ser un valor que prime desde el momento en que se empieza a considerar un mercado atractivo para dirigir una oferta comercial valiosa hasta que se intenta satisfacer de un modo efectivo.

Pero para que se dé efectivamente esta dimensión, *¿es suficiente con que el más alto ejecutivo de la organización asuma su compromiso y responsabilidad integradora y coordinadora a lo largo del todo el proceso de generación de valor?*. Pues no. Será preciso, además, la motivación, participación y compromiso de cada uno de los empleados de cada departamento para trabajar en equipo de cara a poder alcanzar la satisfacción del mercado de la organización. En conclusión, considerando conjuntamente a directivos y empleados, se puede afirmar que la integración y coordinación interna, requiere la puesta en marcha de un “*Marketing Interno*” que logre, tras motivar e involucrar, imbuir al personal y estructuras organizativas (unidades, departamentos o áreas) del principio de generación de valor superior para el cliente que subyace a la orientación al mercado. Por tanto, el marketing interno incorpora los conocimientos del marketing externo a la gestión y desarrollo interno de la organización, considerándola como un mercado interno constituido por sus integrantes.

Si bien el objetivo último del marketing interno, desde la perspectiva estratégica de orientación al mercado, debe ser el compromiso del personal en la generación de valor para el mercado, su puesta en marcha se produce con la atracción del individuo al que hay que considerar como integrante de un mercado. De este modo, es preciso analizar sus expectativas, segmentarle y ofrecerle un producto adecuado y atractivo, que trascienda y vaya más allá de un simple puesto de trabajo y un salario, colmando en lo posible sus deseos de realización personal (VÁZQUEZ, GARCÍA y MARTÍN, 1997). El estudio del personal como un “*cliente-interno*” al que satisfacer debe discurrir paralelo con la transmisión de los valores propios de la organización, así como, con su formación en objetivos, estrategias, estructuras y características organizativas. Ello debe derivar, conjuntamente, en la motivación del individuo con el papel que desempeña y en su involucración e identificación con el puesto que ocupa, participando activamente en él y considerando su desempeño como algo importante para su autoestima. El resultado de la atracción, motivación e involucración del empleado será su compromiso con la filosofía de orientación al mercado. El empleado que supere positivamente todos los pasos de esta secuencia deberá ser retenido para que lleve a cabo su labor, como si de un cliente externo se tratase, con un horizonte temporal a largo plazo, último de los objetivos globales asignados al marketing interno (GRÖNROOS, 1994).

Según GRÖNROOS (1994) los tres pre-requisitos para un marketing interno eficaz son: (1) el marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección, (2) el proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la dirección y (3) la alta dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno. Estos tres pre-requisitos permiten extraer dos conclusiones de sumo interés en lo que concierne al papel de marketing interno en la estrategia de orientación al mercado de una organización.

Por un lado, el marketing interno es un proceso que abarca a la totalidad de miembros de la organización. Comienza por la alta dirección y, seguidamente, se extiende a la dirección media y a los supervisores que han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso de marketing interno, para que dichos esfuerzos dirigidos hacia el personal puedan ser eficaces (PIERCY y MORGAN, 1994). Por otro, el marketing interno no debe ser una disciplina o estrategia de gestión distinta y alternativa de la orientación al mercado, sino más bien un elemento integrante de la misma, imprescindible para la generación de valor superior para el cliente, que deberá desarrollarse, simultáneamente³ a la orientación externa de la organización (CHÍAS, 1991; LEVIONNOIS, 1992; GRÖNROOS, 1994). Esta integración en la estrategia de orientación al mercado queda de manifiesto en los procesos de gestión que implica el marketing interno: la gestión de las actitudes de los empleados para mantener una actitud positiva orientada al mercado (perspectiva filosófica-cultural) y la gestión de la comunicación interna (perspectiva operativa o de comportamiento).

Finalmente, abandonando ya el ámbito estricto del marketing interno, la integración y coordinación interna permitirá evitar y superar los posibles conflictos de intereses que puedan surgir entre las distintas áreas o individuos, lo que redundará positivamente en la eficiente y eficaz adopción de la orientación al mercado.

5.1.3. Gestión de Relaciones con Perspectiva a Largo Plazo.

La organización, tal y como hemos comentado hasta este punto, a fin de crear valor superior en el público objetivo ha de estar externamente orientada e internamente integrada y coordinada. La recompensa a esta actitud de gestión puede venir por la consecución puntual de un determinado nivel de beneficio o situación competitiva ventajosa en un determinado momento de tiempo. Sin embargo, esta posición de ventaja puntual, no tiene porqué identificarse con la consecución de una ventaja competitiva defendible y sostenible a largo plazo de la que se derive la superioridad empresarial, puesto que la generación de valor superior en el público objetivo debe conseguirse “*globalmente*”, es decir, con un horizonte temporal de perpetuidad y no de puntualidad.

Además, aquellas organizaciones que asumen esta filosofía de gestión no pueden esperar resultados espectaculares a corto plazo, sino que será necesario el transcurso de un mínimo de años, mínimo que algunos autores fijan de tres a cinco años, para su consecución. De este modo, es necesario que las inversiones organizativas precisas para asumir culturalmente esta filosofía y para ponerla en práctica de modo operativo sean realizadas, de un modo continuado, con la perspectiva de que generen rendimientos en el largo y no en el corto plazo (CHANG y CHEN, 1998). En consecuencia, las organizaciones culturalmente orientadas al mercado deben sumar a esta filosofía de gestión la visión estratégica o perspectiva a largo plazo.

La creación de mayor valor a los clientes a largo plazo trata además de incorporar una corriente de opinión mayoritaria en marketing referida a que lo importante no sólo es atraer nuevos clientes sino también retenerlos. Este es el núcleo del *Marketing de Relaciones*, un esfuerzo integrador para mantener y consolidar el intercambio, mutuamente beneficioso, con los clientes a lo largo del tiempo, en donde la clave consiste en ver la relación con cada cliente como un todo y no como series separadas de transacciones no inter-relacionadas. Ahora bien, no se pretende retener a todos los clientes, sino tan sólo a los clientes rentables a largo plazo, lo que

³ Con esta defensa de simultaneidad se contraviene el planteamiento de GRÖNROOS (1994), construido a partir de sus trabajos sobre el tema en la década de los ochenta, de que el marketing interno es un pre-requisito para un rendimiento eficaz del marketing externo. El interés de satisfacer al cliente-externo con una oferta de valor debe traer, paralelamente, el interés de dirigir a los clientes-internos hacia tal fin.

conduce, si se lleva a cabo de forma eficaz, a crear una ventaja competitiva beneficiosa, sostenible y defendible (FOURNIER, DOBSCHA y MICK, 1998).

De esta breve delimitación del concepto de marketing de relaciones se deduce que la orientación al mercado y el marketing de relaciones son dos enfoques convergentes y no excluyentes. Recientemente, BARROSO y MARTÍN (1999) sintetizan la convergencia en el siguiente conjunto de aspectos comunes a ambas disciplinas: (1) fundamentan la estrategia competitiva de cualquier empresa en la búsqueda y explotación de una ventaja competitiva sostenible en la que apoyar la consecución de un resultado superior; (2) implican la focalización de la gestión hacia la satisfacción de los deseos y preferencias de los clientes; (3) señalan que la creación y entrega de ese valor superior al cliente implica a toda la organización y no sólo al departamento de marketing; y (4) enfatizan la perspectiva del largo plazo. Sobre esta síntesis, que suscribimos plenamente, BARROSO y MARTÍN (1999) concluyen que *“el marketing relacional es una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con lo que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa”*. Otro soporte teórico adicional que destaca la convergencia de ambas perspectivas lo proporciona DALGIC (1998) cuando afirma que *“un efectivo marketing relacional puede conducir fácilmente a mayores porcentajes de clientes satisfechos, a su mayor lealtad. Esto no es, de manera alguna, distinto del enfoque de orientación al mercado”*.

Estas consideraciones ponen de manifiesto que para que la organización se oriente al mercado será preciso que asuma, en su conjunto, la necesidad de adoptar una orientación o perspectiva de gestión estratégica a largo plazo, la cual debe ir más allá de la simple consideración del cliente, competidor y restantes factores del entorno con una dimensión de actualidad, para trascender a su vez al logro de relaciones continuadas, permanentes, valiosas y superiores.

La gestión de estas relaciones requiere, internamente, una actitud organizativa marcada por la habilidad de anticipar, prever e incluso moldear la evolución del mercado, buscando alcanzar una profunda comprensión de cuáles pueden ser las tendencias en cuanto a la satisfacción del público objetivo, los comportamientos de la competencia y las contingencias que puedan sufrir los restantes integrantes del entorno específico o genérico. Así, las organizaciones que se orienten al mercado deberán comportarse de un modo proactivo y no reactivo con relación a sus mercados actuales o potenciales, a fin de no verse desplazadas en un futuro, más o menos inmediato, de la posición competitiva que ocupan sin disponer siquiera de un nuevo espacio competitivo en el que posicionarse. En concreto, las organizaciones deben orientarse, proactivamente, al mercado, intentando, en lo posible, *“dirigirlo”*, y no adaptarse, reactivamente, a su evolución, sometándose a su *“dirección”*.

Esta dimensión, pese a no ser considerada, mayoritariamente, como subyacente a la orientación al mercado, permite discriminar entre la orientación a las ventas, con un perspectiva más a corto plazo, y la orientación que nos ocupa. Su relevancia es avalada por autores como MCKENNA (1991), SHARP (1991), SLATER y NARVER (1994a), JAWORSKI y KOHLI (1996), NARVER, SLATER y TIETJE (1998), DAY (2000) o STEINMAN, DESHPANDÉ y FARLEY (2000) quienes son partidarios de dirigir el negocio, y con ello sus actuaciones hacia los clientes objetivo, con una perspectiva a largo plazo. Además, su valoración permite asumir la perspectiva relacional del intercambio que GRÖNROOS (1989) incluye en el concepto de marketing *“el marketing implica el*

establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones con los clientes sostenibles a largo plazo, que permitan a las dos partes la consecución de los objetivos”.

5.2. DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA PERSPECTIVA OPERATIVA O DE COMPORTAMIENTO .

Las actuaciones o comportamientos que deben completar la conceptualización de la orientación al mercado desde esta perspectiva se concretan en los siguientes: (1) **generación de inteligencia del mercado**, (2) **diseminación interna de la misma** y (3) **desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta a él dirigida**. La representación gráfica de esta propuesta se recoge en la FIGURA 12. Antes de profundizar en el significado y contenido de cada una de ellas, es preciso, no obstante, matizar una serie de cuestiones vinculadas a la conceptualización de esta perspectiva.

FIGURA 12. La Orientación al mercado como Dimensión de Comportamiento.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la perspectiva operativa o de comportamiento de la orientación al mercado, pese a no haber sido objeto de tanta atención teórica y empírica como ha tenido la perspectiva filosófica-cultural, la complementa, no pudiendo decirse que son independientes. En palabras de JAWORSKI y KOHLI (1996), “una organización puede creer que algo es importante, pero fracasar a la hora de actuar con respecto a esta creencia por distintas razones (por ejemplo, restricciones presupuestarias)”. Así, lo interesante para el responsable de cualquier organización es conocer el grado de orientación al mercado desde ambas perspectivas, incidiendo en las disonancias que se pudieran identificar.

En segundo lugar, no se debe identificar la orientación operativa al mercado con lo que SINKULA (1994) define como “Procesamiento de Información del Mercado”, entendiendo por tal “el proceso organizativo de aprendizaje basado en el mercado y consistente en la adquisición, interpretación y acumulación de información del mercado”. Efectivamente, ambos conceptos se centran en el desarrollo de actividades vinculadas con la información del mercado. Sin embargo, la orientación operativa al mercado va más allá del proceso de información del mercado desde el momento que hace uso de la información, generada y diseminada, en el desarrollo de las acciones de respuesta que dirige a satisfacer al mercado, no quedándose, como ocurre en el otro caso, en la acumulación de la información. Esta diferencia de significados se ve superada por el desarrollo

conceptual de MOORMAN (1995) denominado “*Procesos organizacionales de información del mercado*” en el que además de considerarse la obtención y transmisión de la información se tiene en cuenta la utilización conceptual e instrumental de la misma.

5.2.1. Generación de Inteligencia del Mercado.

Dada la necesaria orientación al cliente de toda organización, la puesta en práctica de la orientación al mercado debe tener como punto de arranque, la obtención selectiva, en función de los objetivos de mercado, de información sobre las necesidades y preferencias, actuales y futuras, de los clientes, considerados de un modo amplio, esto es como usuarios finales, intermediarios o prescriptores. Sin embargo, deberá abarcar a su vez a la competencia y a todos aquellos factores del entorno, más o menos inmediato, que puedan tener repercusión, actual y/o futura, sobre la capacidad de satisfacción de las necesidades y deseos del público objetivo. Hablamos de generar adicionalmente información sobre las estrategias y movimientos de los competidores, así como de los proveedores y distribuidores, en función del peso que tengan en el “*Sistema Central de Marketing*” de la organización, y sobre las contingencias de los restantes factores del entorno específico (los grupos de presión, la propia empresa y sus integrantes) y genérico (tecnología, regulaciones gubernativas,...) que pueden afectar globalmente a dicha capacidad⁴. Esta información deberá ser sometida a un proceso de análisis, interpretación y tratamiento sistemático para obtener los datos realmente precisos y relevantes para la consecución de los objetivos de mercado planteados.

La generación de inteligencia de mercado no deja de ser una manera de absorber la incertidumbre y fluctuaciones del entorno para lograr la adaptación a éste con éxito. (RIVERA CAMINO, 1995). Tampoco es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing sino que demanda de habilidades y perspectivas de todos y cada uno de los elementos y funciones organizativos, los cuales deberán participar colectivamente en tal generación, utilizando para ello la totalidad de mecanismos formales o informales de los que pueda disponer, como pueden ser (KOHLI y JAWORSKI, 1990): (1) reuniones y entrevistas con clientes y distribuidores, (2) análisis de ventas, (3) análisis de la clientela y (4) prácticas formales de investigación de mercados.

5.2.2. Diseminación Interna de Inteligencia sobre el Mercado.

Una vez que la inteligencia del conjunto del mercado es obtenida, analizada, interpretada y tratada selectivamente, es preciso una acción coordinada entre todos los departamentos, áreas funcionales y/o individuos que integren la organización para que la inteligencia generada, precisa y relevante, sea comunicada, conocida y compartida. Los diferentes receptores de la información deberán someterla a un nuevo proceso de interiorización e interpretación, dándose, además, la circunstancia de que “*el valor de la información generada sólo es maximizado cuando interrelaciona a los miembros de todas las funciones de la organización con el fin de facilitar su acción colectiva al ser transformada en comunicación (social)*” (GELINIER, 1984). Tras este proceso de diseminación, interiorización e interpretación, la organización acumulará un acervo de inputs informativos, en disposición de ser utilizados en la satisfacción del mercado.

⁴ Recientemente SLATER y NARVER (2000) sugieren que la inteligencia es generada al menos a través de cuatro estrategias genéricas: (1) generación de inteligencia fundamentada en el mercado, (2) generación de inteligencia centrada en la colaboración con otros, tales como proveedores y competidores, (3) generación de inteligencia a partir de la experimentación, aspecto esencial en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, y (4) generación de inteligencia a partir de la experiencia repetida, fenómeno derivado de la curva de aprendizaje.

Como en la generación, la responsabilidad de la diseminación no recae en exclusiva en el departamento de marketing, sino que es una responsabilidad compartida entre todos y encabezada por los responsables de cada área funcional. Esta actividad se consolida mediante procedimientos de comunicación formales e informales entre los miembros de la organización, como los sugeridos por JAWORSKI y KOHLI (1993): (1) reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado; (2) discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores; e (3) interacción del departamento de marketing con los restantes para discutir las necesidades futuras de los consumidores, y en particular con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado. No obstante, MALTZ y KOHLI (1996) han constatado empíricamente que, si bien lo ideal para optimizar la diseminación es conseguir un equilibrio entre las alternativas formales e informales de comunicación, se hace un mayor uso, en el posterior desarrollo de una oferta adaptada al mercado, de aquella obtenida por medio de canales formales, al ser considerada por los miembros de la organización como más creíble y verificable.

Igualmente, pese a que subyace en lo dicho hasta ahora, hay que dejar patente que no se debe identificar diseminación de inteligencia con incrementar, infinitamente, la frecuencia de transmisión de elementos informativos, previamente generados. Lo importante es transmitir información precisa y relevante en el momento oportuno, habiéndose demostrado (MALTZ y KOHLI, 1996) que por encima y por debajo de un cierto número de transmisiones el efecto de las mismas es el contrario al buscado; a saber, la efectividad de la información generada en el desarrollo comercial.

5.2.3. Desarrollo y Puesta en Práctica de una Acción de Respuesta.

Finalmente, la satisfacción del público objetivo, requerirá del diseño o planificación de una oferta comercial que, a partir de la inteligencia generada y diseminada se adecue a sus necesidades y deseos, actuales y futuros, así como a las estrategias y movimientos de la competencia, y a las contingencias de los factores que componen el entorno organizativo. A continuación, se procederá a su puesta en práctica en el mercado objetivo en forma de oferta de bienes o servicios que genere de un modo continuado entre sus destinatarios un valor superior al de cualquier oferta alternativa, y que redunde positivamente, en forma de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en la organización. Por lo tanto, este tercer componente operativo debe asociarse con el “*uso del conocimiento del mercado*” más allá del mero “*uso de las investigaciones del mercado*”, siempre y cuando este uso deje de realizarse de un modo *simbólico o conceptual* (MENON y VARADARAJAN, 1992) para producirse en el momento de tiempo preciso que el mercado demanda.⁵

La responsabilidad de desarrollar y poner en práctica esta respuesta es compartida nuevamente por el conjunto de departamentos de la organización, debiendo caracterizarse este proceso por la flexibilidad y la rapidez a la hora de adecuarse eficiente y eficazmente a las recomendaciones que se deriven de la inteligencia generada y, finalmente, diseminada.

⁵ JAWORSKI y KOHLI (1996) justifican las diferencias entre la orientación al mercado como “*uso del conocimiento del mercado*” y como “*uso de la investigación del mercado*” en un conjunto de aspectos que en el segundo de los casos no se da. A saber: (1) se centra en la consecución de inteligencia del mercado no sólo por métodos formales sino también informales; (2) prima la dinámica intra-organizativa (intercambios horizontales y verticales de información en la organización) frente a la inter-organizativa (entre la empresa y el instituto de investigación); (3) se lleva a cabo en el momento de tiempo que el mercado demanda; y (4) tiene en cuenta el entorno como un potencial moderador de la relación orientación al mercado-resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1988): *Strategic Marketing Management*. John Wiley and Sons, 2ª ed., New York.
- ÁLVAREZ, L.I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M.L. (1999): "Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 19-40.
- AMES, B.C. (1970): "Trappings vs. Substance in Industrial Marketing". *Harvard Business Review*, 48 (4), pp. 93-102.
- ANDERSON, P.F. (1982): "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm". *Journal of Marketing*, 46 (2), pp. 15-26.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies". *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-402.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1999): "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis". *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), pp. 1003-1037.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, P.M. y SIGUAW, J.A. (1999): "The Impact of Supplier' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), pp. 50-57.
- BARKSDALE, B. y DARDEN, B. (1971): "Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, 35 (4), pp. 29-36.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. ESIC Market, Madrid.
- BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999): "Market-Oriented Management: A System-Based Perspective". *Journal of Market Focused Management*, 4, pp. 17-41.
- BELLO, L.; POLO, Y y VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas". *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 190-211.
- BIEMANS, W.G. y HARMSSEN, H. (1995): "Overcoming the Barriers to Market-Oriented Product Development". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (2), pp. 7-25.
- BISP, S.H.; HARMSSEN, H. y GRUNERT, K.G. (1996): "Improving Measurement of Market Orientation – An Attitude/Activity based approach". 25th EMAC Conference, pp. 75-87, Budapest.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver y Slater, Kohli y Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 3 (4), pp. 41-60.
- CHAN, J. y ELLIS, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*, 15 (2), pp. 119-139.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998): "Marketing Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence". *The Journal of Services Marketing*, 12 (4), pp. 246-264.
- CHIAS, J. (1991): *El Mercado son Personas: El Marketing en las Empresas de Servicios*. McGraw-Hill, Madrid.
- DALGIC, T. (1998): "Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation". *International Marketing Review*, 15 (1), pp. 45-60.
- DAY, G.S. (1984): *Strategic Marketing Planning*. West Publishing Company, New York.
- DAY, G.S. (2000): "Managing Market Relationship". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 24-30
- DAY, G.S. y NEGUNDADI, P. (1994): "Managerial Representations of Competitive Positioning". *Journal of Marketing*, 58 (2), pp. 31-44.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, 52 (2), pp. 93-103.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-ítem Approach". *Journal of Marketing Management*, 10, pp.725-742.
- DESHPANDÉ, R. y WEBSTER, J. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*, 53 (1), pp. 3-15.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, J. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 22-27.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworskis Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- DRUCKER, P.F. (1954): *The Practice of Management*. Harper and Row Publishers, New York.
- DRUCKER, P.F. (1988): "Management and the World's Work". *Harvard Business Review*, 66 (5), pp. 65-76.
- EDGETT, S. y THWAITES, D. (1990), "The Influence of Environmental Change on the Marketing Practice of Building Society". *European Journal of Marketing*, 24 (12), pp. 35-47.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1997): *Principios de Marketing*. ESIC Market, Madrid.
- FELTON, A.P. (1959): "Making the Marketing Concept Work". *Harvard Business Review*, 37 (4), pp. 55-62.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S. y MICK, D.G. (1998): "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing". *Harvard Business Review*, 66 (1), pp. 6-21.

- GELINIER, O. (1984): *Strategie de l'entreprise et motivation des hommes*, Hommes et Techniques, Paris, en MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1994): "Orientación al Mercado: La Ética del Concepto de Marketing". *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés AEDEM*, pp. 307-318, Cáceres.
- GREENLEY, G.E. (1995a): "Forms of Market Orientation in UK Companies". *Journal of Management Studies*, 32 (1), pp. 46-66.
- GREENLEY, G.E. y FOXALL, G. (1998): "External Moderation of Associations among Stakeholder Orientation and Company Performance". *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp. 51-69.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing: A Market Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, 23 (1), pp. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y Gestión de Servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
- HISE, R.T. (1965): "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?". *Journal of Marketing*, 29 (3), pp. 9-12.
- HOMBURG, C. y BECKER, J. (1998): "Market-oriented Management –A System-based Approach-". *27th EMAC Conference*, pp. 129-137, Stockholm.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, 24 (9), pp. 7-24.
- HOUSTON, F. (1986): "The Marketing Concept: What Is and What is Not". *Journal of Marketing*, 50 (2), pp. 81-87.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59 (2), pp. 1-15.
- HURLEY, R.F. y HULT, G.T. (1998): "Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 42-54.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57 (3), 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.
- KEITH, R.J. (1960): "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, 24 (1), pp. 35-38.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, 30 (4), pp. 467-477.
- KOTLER, P. (1977): "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness". *Harvard Business Review*, 56 (6), pp. 67-75.
- KOTLER, P. (1984): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, New Jersey.
- KOTLER, P. (1995): *Dirección de Marketing*. Prentice-Hall, 8ª ed., New Jersey.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice-Hall, 5ª ed., New Jersey.
- LAMBIN, J.J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing,". *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.
- LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H.R. (1998): "The Influence of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business". *27th EMAC Conference*, pp. 91-105, Stockholm.
- LANGERAK, F.; NOOTENBOOM, K. y VAN DER KNAAP, N. (1999): "Preliminary Findings on a Triad Measure of Market Orientation". *28th EMAC Conference*, Berlin.
- LAPIERRE, J. y OURY, V. (1999): "Customer, Competitor and Technological Orientations: The Case of Information Technology Suppliers". *28th EMAC Conference*, Berlin.
- LEVIONNOIS, M. (1992): *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- LEVITT, T. (1960): "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*, 38 (4), pp. 45-56.
- LEVITT, T. (1980): "Marketing Success Through Differentiation of Anything". *Harvard Business Review*, 58 (1), pp. 83-91.
- LUSCH, R.F. y LACZNIK, G.R. (1987): "The Evolving Marketing Concept Competitive Intensity and organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (4), pp. 1-11.
- LLONCH ANDREU, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Eada Gestión, Barcelona.
- MALTZ, E. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries". *Journal of Marketing Research*, 33 (1), pp. 47-61.
- MCKENNA, R. (1991): "Marketing is Everything". *Harvard Business Review*, 69 (1), pp. 65-79.
- MCMANARA, C.P. (1972): "The Present Status of Marketing Concept". *Journal of Marketing*, 36 (1), pp. 50-57.
- MENON, A. y VARADARAJAN, P.R. (1992): "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms". *Journal of Marketing*, 56 (4), pp. 53-71.
- MEZIOU, F. (1991): "Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management*, october, pp. 72-78.

- MOORMAN, C. (1995): "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes". *Journal of Marketing Research*, 22 (3), pp. 318-335.
- NAIDU, G.M. y NARAYANA, C. (1991): "How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market". *Journal of Health Care Marketing*, 11 (1), pp. 23-30.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation". *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- OHMAE, K. (1982): *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
- PELHAM, A.M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance*. Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- PELHAM, A.M. (1997): "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (5), pp. 276-296.
- 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*, 24 (1), p. 27-43.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence*. Harper & Row Publisher, Cambridge.
- PIERCY, N. y MORGAN, N.A. (1994): "The Marketing Planning Process: Behavioural Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility". *Journal of Business Research*, 29 (3), pp. 167-78.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- RIVERA CAMINO, J. (1995): "La Orientación al Mercado como Estrategia Competitiva". *Curso de Verano sobre la Orientación Empresarial al Mercado de la Universidad Jaume I*, Castellón.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245.
- SHAPIRO, B.P. (1988): "What the Hell is Market Oriented?". *Harvard Business Review*, 66 (6), pp. 119-125.
- SHARP, B. (1991): "Marketing Orientation: More than Just-Customer Focus". *International Marketing Review*, 8 (4), pp. 20-25.
- 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*, 62 (3), pp. 99-111.
- SINKULA, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 35-45.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994a): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994b): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance". *Business Horizons*, march-april, pp. 22-28.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market Orientation and Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000): "Intelligence Generation and Superior Customer Value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1), pp. 120-127.
- STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (2000): "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 109-119.
- TRUSTRUM, L. (1989): "Marketing: Concept and Function". *European Journal of Marketing*, 23 (3), pp. 48-56.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): "Market Orientation: A State of Art Review". *25th EMAC Conference*, pp. 1161-1181, Budapest.
- VAN BRUGGEN, G.H. y SMIDTS, A. (1995): "The Assessment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrument as a Tool for Management". *24th EMAC Conference*, pp. 2037-2043, Paris.
- VARELA, J.A.; GUTIERREZ, A. y ANTÓN, C. (1998): "La Cultura de Orientación al Mercado y Otros Antecedentes Seleccionados del Rendimiento Empresarial. Un Contraste de Metodologías". *X Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 135-139, Santander.
- VÁZQUEZ, J.L.; GARCÍA, M.P. y MARTÍN, A. (1997): "El Marketing Interno como Herramienta Estratégica de Gestión en la Empresa del Futuro". *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, pp. 157-164, Lleida.
- WEBSTER, F.E. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept". *Business Horizons*, may-june, pp. 29-39.
- WEBSTER, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, 56, pp. 1-17.