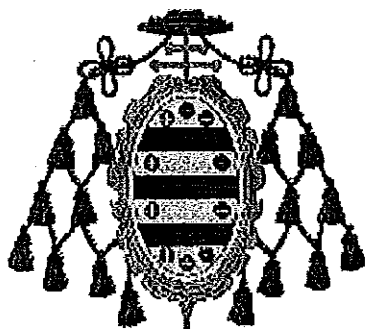


ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO CULTURA DE
NEGOCIO Y CONJUNTO DE ACTUACIONES: UN
CONTRASTE METODOLÓGICO PARA ORGANIZACIONES
NO LUCRATIVAS

Doc. 165/99

Luis Ignacio Álvarez González
Rodolfo Vázquez Casielles
María Leticia Santos Vijande
Ana María Díaz Martín

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y CONTABILIDAD**



**ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO CULTURA DE NEGOCIO Y
CONJUNTO DE ACTUACIONES: UN CONTRASTE
METODOLÓGICO PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

**Autores: Luis Ignacio Alvarez González
Rodolfo Vázquez Casielles
María Leticia Santos Vijande
Ana María Díaz Martín**
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

OVIEDO, Diciembre de 1998.

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ORIENTACIÓN AL MERCADO. CONCEPTO Y MEDICIÓN.....	1
1.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA Y CULTURA DE NEGOCIO.....	2
1.2. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DIMENSIÓN COMPORTAMENTAL.....	2
1.3. MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	3
1.3.1. Modelo de KOHLI y JAWORSKI.....	3
1.3.2. Modelo de NARVER y SLATER.....	4
1.3.3. Otros Modelos Relevantes.....	6
2. ORIENTACIÓN AL MERCADO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	6
2.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	7
2.2. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DIMENSIÓN COMPORTAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	9
2.3. IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	10
3. ANÁLISIS EMPÍRICO DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE CARÁCTER NO LUCRATIVO.....	11
3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
3.2. METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
3.2.1. Validez Externa.....	12
3.2.2. Validez Interna.....	13
3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	13
3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	14
3.4.1. Evaluación de la Escala de Orientación al Mercado: Estimación Operativa.....	14
3.4.2. Relación Orientación al mercado-Resultados.....	24
3.4.3. Antecedentes y Variables Moderadoras de la Relación Orientación al Mercado – Resultados.....	24
CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	26
ANEXO 1: ESCALAS CLÁSICAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	28
ANEXO 2: CORRELACIONES ÍTEM-TOTAL SUBESCALA DE COMPONENTES CRÍTICOS DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	19
ANEXO 3: CORRELACIONES ORIENTACIÓN AL MERCADO–VARIABLES MODERADORAS.....	30

INTRODUCCIÓN.

Un campo donde el estudio, teórico y práctico, del concepto de orientación al mercado es muy reducido, por no decir nulo, es en el de las entidades sin ánimo de lucro pese, a que este tipo de organizaciones en general, y las privadas en particular, se caracterizan en la actualidad por una mayor demanda de sus servicios, una feroz competencia por la consecución de recursos y un descenso del tradicional apoyo financiero estatal.

De este modo, el objetivo del trabajo que aquí se presenta es el análisis de “**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ENTIDADES PRIVADAS DE CARÁCTER NO LUCRATIVO**” entendiéndose como tales aquellas que, sin tener un objetivo financiero y bajo control privado, persiguen generar un beneficio social a un grupo más o menos amplio de elementos de la sociedad. Este trabajo ha quedado estructurado en tres capítulos: En el primero, se procede a delimitar las dimensiones del concepto de orientación al mercado de una organización así como a la exposición de los modelos de análisis más relevantes; en el segundo, se destaca la importancia de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas; por último, el tercero, es el dedicado a la estimación empírica del grado de orientación al mercado de organizaciones de este tipo.

1. ORIENTACIÓN AL MERCADO. CONCEPTO Y MEDICIÓN.

Como consecuencia de la madurez de los mercados, donde las estrategias de segmentación y posicionamiento son clave para hacer frente a la intensidad competitiva, y ante la aceleración de la innovación tecnológica, el concepto de marketing ha ido ganando terreno como arma estratégica de gestión empresarial, siendo asumido como un rasgo especial de la cultura organizativa centrada en la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Parece, por lo tanto, necesario que la empresa se oriente al mercado, lo que significa que en la organización en su conjunto cale, como filosofía y cultura, la necesidad de orientarse al exterior, 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; 123), sino en la generación de valor superior en el público objetivo como vía para asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa. Se requerirá así de una gestión integrada, donde el protagonismo no resida exclusivamente en el departamento y en el director de marketing sino en el conjunto de departamentos y en la dirección general, que será la encargada de lograr la aplicación y puesta en práctica del concepto de marketing, y en donde la función de marketing deje de vincularse en exclusiva con su propio departamento para estar presente en cada una de las áreas organizativas.

La orientación al mercado es un concepto que la literatura ha abordado desde dos grandes perspectivas. Una primera, que en realidad son dos, considera la orientación al mercado como una **filosofía empresarial**, orgánicamente traducida en forma de **cultura de negocio**, que fija en el cliente su punto de referencia, y una segunda, que supone desarrollar un **conjunto de actuaciones** colegiadas tendentes a la satisfacción efectiva del mismo.

1.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA Y CULTURA DE NEGOCIO.

El que una organización asuma la orientación al mercado como **filosofía empresarial o de los negocios** implicará que todas y cada una de sus áreas funcionales, y no sólo la función de marketing, adopten una forma de pensar, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer mejor que los competidores las necesidades reales de los clientes, lo que permitirá a la organización, sobre la base del valor generado en su público objetivo, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traducirá en mejores y superiores resultados y en su supervivencia empresarial a largo plazo. Ésta línea argumental se defiende desde los inicios del moderno concepto de marketing (DRUCKER, 1954; FELTON, 1959), se ha mantenido a lo largo de décadas (LEVITT, 1960; HISE, 1965; BARKSDALE y DARDEN, 1971; MCNAMARA, 1972; KOTLER, 1977; MCGEE y SPIRO, 1988; SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988; DAY y WENSLEY, 1988; GRÖNROOS, 1989; KOHLI y JAWORSKI, 1990; CRUZ, 1990; MARTÍN, 1993; PELHAM, 1993), hasta encontrarse en las más recientes conceptualizaciones del término orientación al mercado (LAMBÍN, 1996; AVLONITIS y GOUNARIS, 1997; VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998).

El resultado interno de que una organización se oriente al mercado como filosofía empresarial o de negocio va a ser la creación y desarrollo en el tiempo de una **cultura organizativa** que asuma unos objetivos y valores comunes que sitúen al cliente como eje de su actuación y comportamiento presente y futuro. Con ello, la cultura organizativa basada en la orientación al mercado será el resultado interno de que una organización adopte una filosofía de marketing que se centre en identificar y satisfacer de un modo efectivo las necesidades del mercado. A su vez, la cultura deberá quedar operativizada mediante la existencia de un clima en la organización, esto es, de unas estructuras o procesos, que faciliten la consecución de los comportamientos deseados. Esta segunda línea argumental es bastante más reciente que la anterior (mediados de los ochenta), destacando entre otras las aportaciones realizadas por DUNN, NORBURN y BIRLEY (1985), DRUCKER (1988), SHAPIRO (1988), WEBSTER (1988), DESHPANDÉ y WEBSTER (1989), DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993), NARVER y SLATER (1990), LLONCH (1993), SLATER y NARVER (1994a y b), DAY (1994), SLATER y NARVER (1995), SLATER (1996) o NARVER, SLATER y TIETJE (1998).

Así, la orientación al mercado de una organización requerirá, tanto desde un ámbito filosófico como desde su plasmación interna en forma de cultura, 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**, para lo que será necesario lograr una **integración y coordinación interna de funciones (potenciando recursos, capacidades y habilidades internas)**, siempre con la **perspectiva de generar y mantener relaciones duraderas a largo plazo con dichos públicos objetivo**.

1.2. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DIMENSIÓN COMPORTAMENTAL.

La delimitación del concepto de orientación al mercado desde la perspectiva filosófica-cultural, implica que una 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 y afectivo de dicha actitud debe venir complementado por una predisposición a poner en práctica un conjunto de técnicas empresariales que supongan la identificación y satisfacción efectiva de dichas necesidades, o tal como afirman KOHLI y JAWORSKI (1990), *"la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica"*. Del mismo modo, autores más

recientes como MCGEE y SPIRO (1988), SHAPIRO (1988) WEBSTER (1988), SANTESMASES (1991) DENG y DART (1994) o LAMBÍN (1996), ponen de manifiesto la necesidad de ejecutar de modo operativo el concepto de orientación al mercado. Igualmente, relacionada con esta dimensión del concepto, se encuentran los trabajos de autores como GRÖNROOS (1989), RUEKERT (1992), HUNT y MORGAN (1995), VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996) y DESHPANDÉ y FARLEY (1996 y 1998).

Así, para completar la conceptualización de 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, un conjunto de actividades de un modo continuado en el tiempo. Dichas actividades, que deberán abarcar a todos y cada uno de los departamentos de la organización, se pueden sintetizar en **generación de inteligencia del mercado, diseminación interna de la misma y desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta.**

Aunando las dos grandes perspectivas de tratamiento del concepto de orientación al mercado que acabamos de analizar (como filosofía empresarial, orgánicamente convertida en cultura de negocio, y como conjunto de actuaciones colegiadas) podemos afirmar que una organización que se encuentre orientada al mercado será aquella en la que tenga lugar **“la adopción por parte de cada uno de sus componentes de una filosofía, orgánicamente convertida en cultura, consistente en desarrollar e implementar una oferta comercial que genere de un modo continuado en el tiempo valor superior en su público objetivo, para lo cual será condición necesaria generar y diseminar internamente inteligencia sobre su mercado de referencia”.**

1.3. MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Los comentarios establecidos sobre el concepto de orientación al mercado, deberían completarse, considerando otros tres aspectos fundamentales: (1) consecuencias de la orientación al mercado; (2) conjunto de variables internas que condicionan el grado de orientación al mercado; y (3) conjunto de factores externos del mercado que moderan los efectos de la orientación al mercado. El análisis explícito de estos aspectos se lleva a cabo sobre la base de una serie de modelos teóricos, de entre los que destacan por su alto grado de aceptación académica, los desarrollados por KOHLI y JAWORSKI (1990), completado en 1993, y NARVER y SLATER (1990), completado en 1994 y 1995.

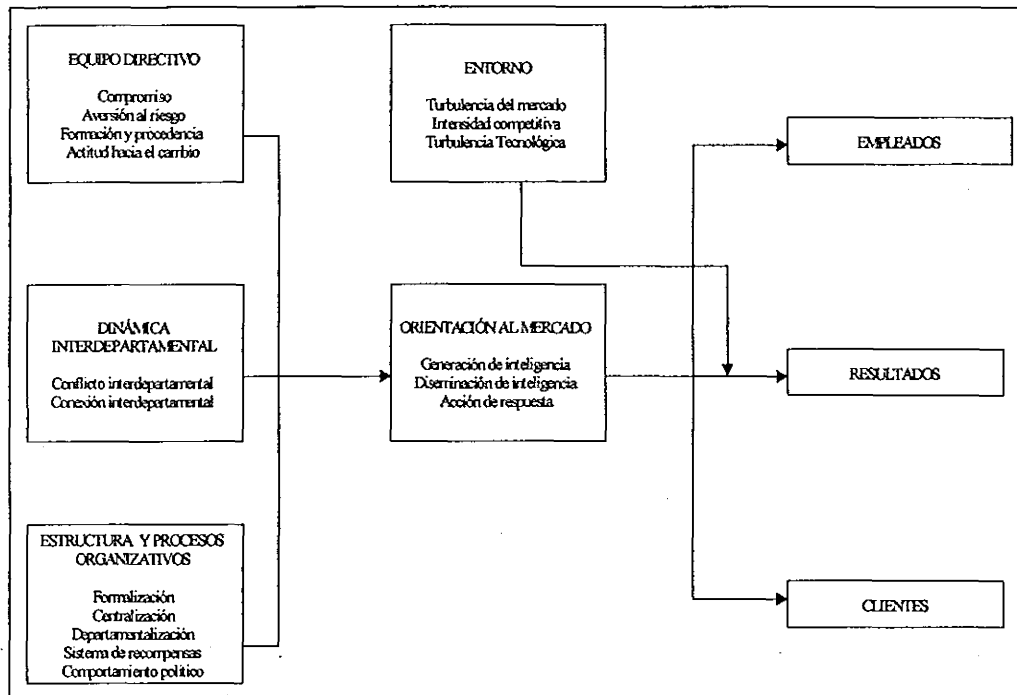
1.3.1. MODELO DE KOHLI Y JAWORSKI.

El modelo desarrollado parte de considerar la orientación al mercado como la operativización del concepto de marketing, concepto que según se afirma se sustenta en tres pilares: (1) la orientación primaria a las necesidades actuales y futuras del cliente, la cual deberá venir acompañada del conocimiento de factores de mercado exógenos a la empresa que pueden condicionar o afectar a las necesidades y preferencias de los mismos, (2) la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el consumidor y (3) la consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado, si bien se considera ésta más como una consecuencia de estar orientados al mercado que como un fin en si mismo.

Asumir la orientación al mercado requerirá el desarrollo de tres tipos de actividades: (1) los distintos departamentos deberán actuar en aras a comprender las necesidades actuales y

futuras de los clientes así como de los factores que les pudiera afectar, (2) deberán poner en común toda la comprensión generada sobre las mismas y (3) deberán diseñar y poner en práctica una acción de respuesta que permita cubrir las necesidades identificadas. Así, la orientación al mercado abarcará las actuaciones de generación de inteligencia sobre el mercado, su disseminación interfuncional y el diseño y puesta en práctica de una acción de respuesta a la inteligencia generada (ver FIGURA 1).

FIGURA 1. Antecedentes y Consecuencias de la orientación al mercado.



Fuente: KOHLI y JAWORSKI (1990).

Este modelo se completa con un conjunto de aspectos adicionales, que tratan de dar claridad a distintas cuestiones vinculadas con la orientación al mercado: (1) 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) antecedentes de la orientación al mercado, entendiendo por tales los factores que favorecen o impiden la implementación de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing (equipo directivo, dinámica interdepartamental y estructura y procesos organizativos) y (3) factores medioambientales que pueden condicionar el impacto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales (turbulencia del mercado, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica).

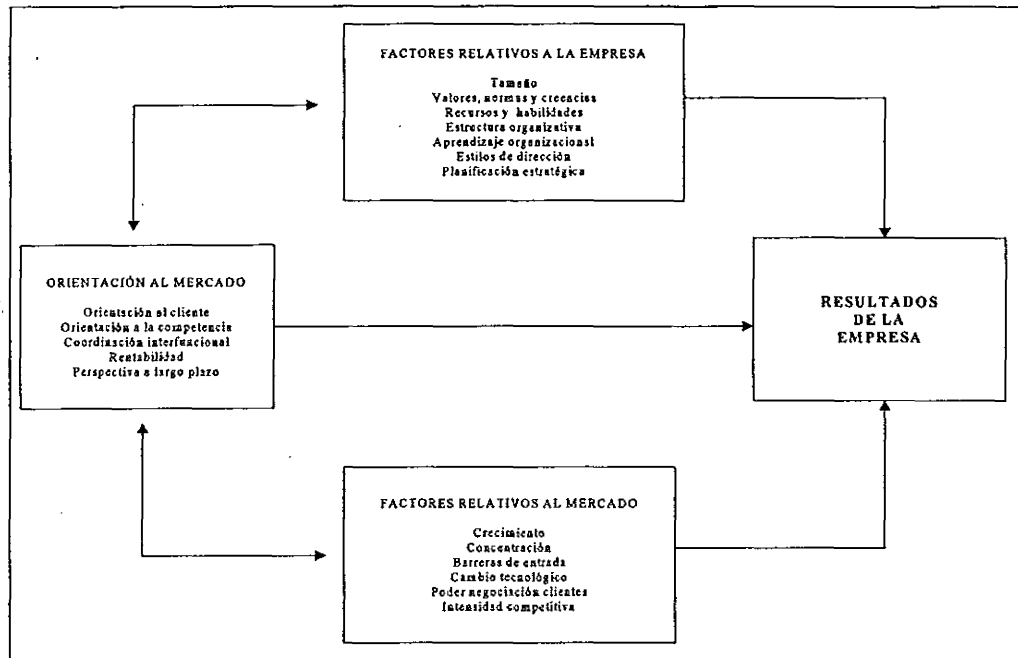
Estos autores han desarrollado con posterioridad una escala de medición de la orientación como puesta en práctica del concepto de marketing (abreviadamente, modelo MARKOR) que ha servido de referente a numerosos trabajos como los de PELHAM (1993), DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993), DESHPANDÉ y FARLEY (1996), RIVERA (1995), LAMBÍN (1996), VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996) o VERHEES (1998). Dicha escala se recoge en el ANEXO 1.

1.3.2. MODELO DE NARVER Y SLATER.

Estos autores plantean un modelo tendente a identificar orientación al mercado con cultura organizativa a través de la cual se producirán las actuaciones organizativas necesarias para

crear y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con su público objetivo, por cuanto el actual y potencial comprador verá como de un modo continuado se le genera superior valor, lo que permitirá a la organización crear una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y que permita alcanzar una rentabilidad adecuada a largo plazo (consultar FIGURA 2).

FIGURA 2. Efectos de la orientación al mercado en el resultado de la empresa.



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

Según NARVER y SLATER la orientación al mercado como cultura organizativa se sustenta en que la organización conductualmente se oriente al cliente, al competidor y coordine sus actuaciones interfuncionalmente, tomando sus decisiones con perspectiva a largo plazo y de generar rentabilidad. Tanto los componentes conductuales como los criterios de decisión son de crucial importancia para la creación de valor superior para el consumidor y requieren de la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, de su diseminación a los distintos departamentos, y del desarrollo y puesta en práctica de una respuesta que involucre a toda la organización.

El modelo se completa con un conjunto de aspectos adicionales: (1) relación existente entre la orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales y (2) la repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores, 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).

NARVER y SLATER desarrollan simultáneamente una escala de estimación de la orientación al mercado (ANEXO 1) que goza de gran prestigio académico. Tal afirmación se refuerza por el hecho de haber sido la base de numerosos trabajos como los de LLONCH (1993), PELHAM (1993), DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993), GREENLEY (1995), RIVERA (1995), LAMBÍN (1996), DESHPANDÉ y FARLEY (1996), PELHAM y WILSON (1996), LANGERAK y COMMANDEUR (1998) y VERHEES (1998).

1.3.3. OTROS MODELOS RELEVANTES.

Los modelos descritos son, probablemente, los de mayor aceptación, si bien no son los únicos desarrollados. Así, encontramos trabajos anteriores a los presentados (SHAPIRO, 1988) y sobre todo posteriores, que han supuesto nuevas aportaciones a la interpretación de la orientación al mercado, aunque por lo general no dejan de ser meras matizaciones de los descritos. Entre estos cabe citar las propuestas de RUEKERT (1992), DIAMANTOPOULOS y HART (1993), PELHAM (1993), DENG y DART (1994), CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995), RIVERA (1995) y LAMBIN (1996), GUTIÉRREZ y RODRÍGUEZ (1996) y HOMBURG y BECKER (1998).

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

Uno de los mayores problemas que ha encontrado el marketing para su introducción y desarrollo en las organizaciones no lucrativas es la excesiva orientación hacia la oferta que ha caracterizado su funcionamiento. En estas organizaciones, se ha dado prioridad a los aspectos de la oferta que se consideraban más adecuados para el mercado pero sin contar con éste, lo que refleja una cultura en la que los directivos desarrollan y ejecutan acciones sin tener en cuenta cómo cubren realmente las necesidades y deseos de los “consumidores”. De este modo, generalmente, se ha considerado que una mejor calidad del producto es lo que resulta necesario para su venta, o por el contrario, que la estrategia a seguir debía consistir en tratar de persuadir al “consumidor” con los diferentes instrumentos de marketing agresivo (PLACER, 1990). Pero la esencia del marketing es que éste *“debe comenzar con el consumidor, no con la organización”* (KOTLER y ANDREASEN, 1996; 40) de tal modo que la organización adopte una orientación hacia el “consumidor”, estudiando sus necesidades, deseos, percepciones, preferencias y actuando de modo que sus productos mejoren constantemente para satisfacerle.

Sin embargo, este enfoque no parece todo lo adecuado que debiera para un sector cada vez más competitivo, marcado por el incremento en la demanda de sus servicios, la disminución del tradicional soporte financiero gubernamental y el aumento del número de organizaciones existentes en el mismo. Las críticas que se formulan a la orientación al marketing en las organizaciones lucrativas, consistentes en que se pone un énfasis excesivo en las técnicas y actividades de marketing como medios para conseguir la satisfacción del público objetivo, y en que se responsabiliza de la gestión de dicha orientación exclusivamente al departamento de marketing, con el protagonismo para el director de dicho departamento, lo que supone, básicamente, el refuerzo de la aplicación de los instrumentos que le son propios, deben completarse con dos matizaciones adicionales a la orientación al marketing descrita por KOTLER y ANDREASEN (1996): (1) se hace un hincapié excesivo en los beneficiarios de las actuaciones, sin resaltar suficientemente la importancia de orientarse a otros públicos, y (2) falta el reconocimiento explícito de las actuaciones que llevan a la efectiva orientación hacia el público objetivo.

Por todo ello, creemos necesario que estas organizaciones dejen de orientarse al marketing para orientarse al mercado. La orientación al mercado debe reflejarse en que en el conjunto de la organización cale, como filosofía y cultura, la necesidad de orientarse al exterior, poniendo el énfasis en la generación, de un modo continuado en el tiempo, de valor superior en el público objetivo como vía para asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización, para lo que se requerirá de una gestión integrada y coordinada en la que participen todas las partes. En definitiva, será necesario que las organizaciones no lucrativas adopten la orientación al mercado como una filosofía-cultura organizativa, que se operativice mediante un conjunto de actuaciones colegiadas tendentes a la efectiva adopción de dicho concepto.

2.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

El espíritu que subyace al concepto de orientación al mercado en el ámbito lucrativo es perfectamente aplicable al ámbito no lucrativo. Será igualmente necesario que todas y cada una de las áreas funcionales de las organizaciones adopten una forma de pensar y de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer las necesidades reales de su público objetivo, requiriéndose a su vez de la creación y desarrollo en el tiempo de una cultura organizativa que asuma objetivos y valores que sitúen a su público como eje de actuación y comportamiento presente y futuro. Por tanto, desde la perspectiva cultural, la orientación al mercado de una organización no lucrativa se hará presente en la organización en la medida en que se compartan los siguientes valores y creencias: (1) necesidad de orientarse externamente a su público objetivo y a todos aquellos factores que puedan condicionar su relación con el mismo, (2) necesidad de lograr una integración y coordinación de funciones y (3) necesidad de generar y mantener relaciones duraderas a largo plazo.

ORIENTACIÓN EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN. Vendrá marcada por la orientación, en primer lugar, a los beneficiarios de las actuaciones caritativas y a los donantes de recursos y, en segundo lugar, a los competidores y restantes factores del entorno específico y genérico.

La **orientación al beneficiario** implica que la organización en su conjunto valore el conocimiento, por medios formales o informales, de cuáles son las necesidades y expectativas de los destinatarios de sus actuaciones. Así, en función de la misión organizativa y de las restricciones presupuestarias a las que está sometida, la entidad podrá decidir si se pueden satisfacer o si por el contrario es necesario desarrollar alguna estrategia que haga ver al beneficiario las dificultades que existen para tal cometido. Una vez que la organización percibe que es capaz realmente de cubrirlas, desarrollará una oferta caritativa valiosa para el beneficiario que pueda satisfacer sus necesidades y expectativas.

Por su parte, la **orientación al donante** de una organización no lucrativa (adoptando éste la forma de particular, administración pública, empresa u otra organización no lucrativa) supone que en la entidad existe una gran preocupación por el conocimiento, nuevamente por medios formales o informales, de qué espera el donante recibir o qué satisfacción espera que le reporte su contribución de dinero, trabajo o bienes y/o servicios. A continuación se puede desarrollar una estrategia que suponga su atracción efectiva. La atracción efectiva del donante exige en la actualidad, sobre todo en el caso de las donaciones corporativas, de algo más que proporcionar la sensación de estar colaborando en el logro de una causa justa, requiriéndose de una orientación estratégica que haga ver al donante los beneficios que se pueden derivar a largo plazo de su colaboración presente, si bien *“el donante puede reclamar a cambio algún otro tipo de beneficio, como es el comercial que, por ejemplo, se deriva de la esponsorización de actividades benéficas”* (GALLAGHER y WEINBERG, 1991; 36). La necesidad de que las organizaciones no lucrativas se orienten efectivamente no sólo al “cliente” o beneficiario de sus actividades sino también al donante o suministrador de fondos para su realización, es puesta igualmente de manifiesto por BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997).

En lo que respecta a la **orientación al competidor** (grupo, organización o alternativa que pretenda captar la atención y fidelidad de los donantes y/o beneficiarios de la organización no lucrativa de referencia), en el desarrollo de actuaciones benéficas, tradicionalmente, e incluso en la actualidad, no se ve en el competidor una amenaza, sino más bien una posible fuente de cooperación en busca de relaciones mutuamente provechosas de las que se derive un beneficio para los propios “clientes”, o en general para la colectividad. Por su parte, a la hora de

dirigirse al donante, el incremento de la demanda de servicios sociales, la disminución del soporte financiero público y el aumento en el número de organizaciones, aconseja el análisis de las fortalezas y debilidades de aquellos que puedan representar una amenaza o una oportunidad en la atracción de los recursos para la realización de las actividades benéficas.

En lo que concierne a los restantes factores del entorno específico, en ocasiones, si bien estas son pocas, será preciso estar **orientado a los intermediarios**. *"En ciertos casos (museos o servicios públicos) algunas actividades relacionadas con la comercialización de sus productos son delegadas en intermediarios específicos, que incluso pueden llegar a percibir una compensación económica por facilitar los productos de aquellas"* (PLACER, 1990; 174), lo que supondrá, en definitiva, orientarse a un "cliente" intermedio a fin de generar un beneficio social en el "cliente" final.

Finalmente, será necesario que las organizaciones no lucrativas se **orienten externamente a los factores de su entorno genérico**. Así, debe prestarse atención a los fenómenos, tendencias y realidades sobre las que la organización, como mucho, puede ejercer un control limitado, y que pueden representar una amenaza o una oportunidad, en la medida en que pueden afectar a la creación de valor superior para el cliente no lucrativo. En palabras de VERNIS, IGLESIAS, SANZ, SOLERNOU, URGELL y VIDAL (1998) se pretende identificar aquellas amenazas y oportunidades que bien con carácter general afectarán a una buena parte del sector no lucrativo (un cambio en el Gobierno o una política fiscal restrictiva, por ejemplo, pueden modificar las condiciones de las ayudas y subvenciones otorgadas al sector) o bien con carácter específico lo harán tan sólo sobre alguna parte del mismo (la aparición de competidores o el fin de ciertos conflictos bélicos).

INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA. La orientación externa de la organización no lucrativa debe complementarse con la valoración del desarrollo interno de acciones coordinadas entre todas las áreas en que se encuentre estructurada o entre todas las personas que participen en su gestión ordinaria. La coordinación interna, partiendo de la inteligencia generada y diseminada, permitirá llevar a cabo las acciones benéficas que, por una parte, satisfagan de modo efectivo las necesidades de los beneficiarios y que, por otra, sean percibidas por los donantes como más valiosas que las que puede desarrollar un competidor de fondos alternativo. Por tanto, será preciso que internamente la organización perciba la necesidad de la utilización conjunta y eficiente de los recursos disponibles con el fin de crear mayor valor. La dirección tiene un papel esencial en la motivación y estímulo de la colaboración interdepartamental, como en general, en todas las dimensiones de la cultura.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO. Con los donantes, se necesita lograr relaciones continuadas y permanentes que aseguren la atracción de los recursos necesarios para el desarrollo a lo largo del tiempo de las actuaciones benéficas, siendo fundamental hacerles ver los beneficios que reportan las actuaciones que sustentan con sus aportaciones y que los resultados de las mismas no tienen porque darse necesariamente a corto plazo sino que muchas de ellas tienen un horizonte de ejecución y éxito a largo plazo. Con los beneficiarios, el carácter estratégico de la misión puede llevar a buscar el desarrollo de actuaciones benéficas de un modo continuado, lo que no se debe identificar necesariamente con el logro de relaciones constantes, permanentes y mutuamente beneficiosas con el mismo "cliente" puesto que la causa que motiva una intervención puede ser más o menos prolongada, pero una vez cubierta no tiene porque implicar su repetición. Por tanto, es necesario que la cultura organizativa incorpore la valoración del establecimiento de relaciones a largo plazo con los donantes que permitan garantizar el desarrollo continuado en el tiempo de la acción benéfica que motiva su existencia.

2.2. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO DIMENSIÓN COMPORTAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

La segunda crítica efectuada al planteamiento de KOTLER y ANDREASEN (1996) consistía en que no se produce un reconocimiento, todo lo explícito que se debiera, del conjunto de actuaciones que desembocan en la efectiva orientación a los distintos públicos objetivo. Nuestra argumentación, en la línea de lo expuesto fundamentalmente por KOHLI y JAWORSKI (1990) así como por MCGEE y SPIRO (1988), SHAPIRO (1988) WEBSTER (1988), SANTESMASES (1992), DENG y DART (1994), LAMBÍN (1996) o VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996) para las organizaciones lucrativas, se basa en que para que una organización no lucrativa se encuentre efectivamente orientada al mercado deberá, además de asumir este concepto desde una perspectiva filosófica-cultural, llevar a cabo integrada y coordinadamente a lo largo del tiempo un conjunto de actividades consistentes en:

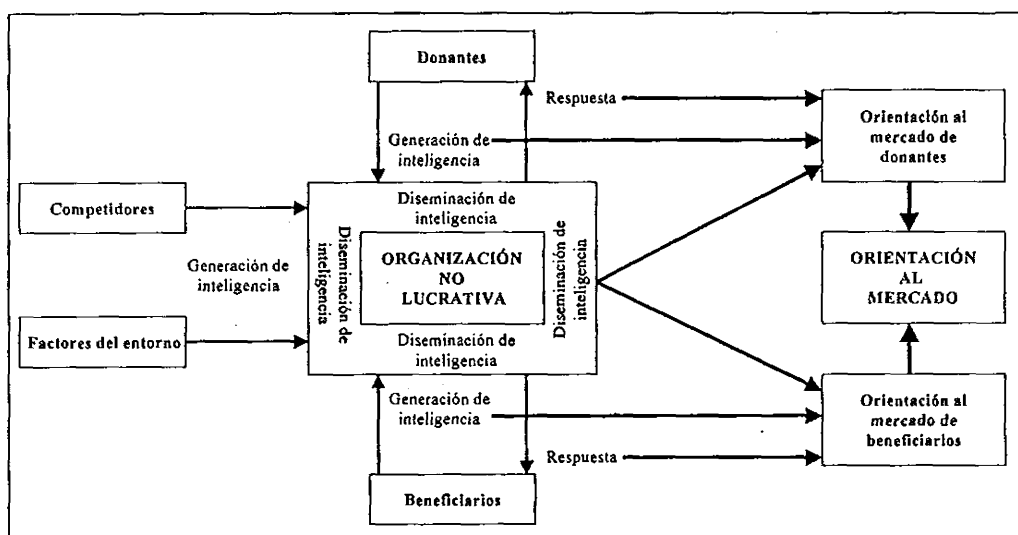
1º LA GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO. Obtención de información, por medios formales o informales, sobre: (1) situación presente y futura de los beneficiarios e intermediarios, cuando su concurso se necesite; (2) preferencias, presentes y futuras, de los donantes; (3) amenazas y oportunidades de grupos, organizaciones o alternativas que compitan por las donaciones o colaboren en la consecución del beneficio social; y (4) situación actual de los factores del entorno genérico, así como su previsible evolución futura.

2º DISEMINACIÓN INTERNA DE INTELIGENCIA SOBRE EL MERCADO. Proceso en el que la inteligencia generada, es puesta en común vertical y horizontalmente, nuevamente por métodos formales o informales, en el seno de la organización.

3º DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE UNA ACCIÓN DE RESPUESTA. Desarrollo y puesta en práctica, a partir de la inteligencia generada y diseminada, de una doble acción de respuesta. Una dirigida a generar en los beneficiarios el bienestar que justifica su existencia y otra que busque la satisfacción efectiva de los donantes mediante la generación en ellos de mayor valor por su donación que la que podría crear cualquier otro competidor.

Integrando ambas dimensiones del concepto, podemos representar gráficamente (FIGURA 3) los elementos constitutivos de la orientación al mercado de una organización no lucrativas.

FIGURA 3. Elementos de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas



Fuente: Elaboración propia.

2.3. IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

El principal estímulo que tiene una organización para asumir la orientación al mercado como filosofía de negocio es la consecución de mejores y superiores resultados que asegure su continuidad en el desarrollo de la actividad ordinaria y que resarzan del esfuerzo transformador que se hubiera precisado para la adopción del concepto como cultura organizativa. Personalizando en el ámbito no lucrativo, existe un amplio consenso (RADOS, 1981; LOVELOCK y WEINBERG, 1984; FINE, 1990; KOTLER y ANDREASEN, 1996; BALABANIS, STABLES y PHILLIPS, 1997) sobre que la orientación al mercado incrementa los resultados de estas organizaciones, si bien el término "resultado" debe considerarse en este caso como sinónimo de poder asegurar la supervivencia de la organización, lo que pasará según KOTLER y ANDREASEN (1996) por "*la generación de los recursos suficientes para cubrir a largo plazo los gastos y/o de otra manera satisfacer a largo plazo a los distintos públicos objetivo*".

Podríamos pensar que el simple hecho de constatar el mantenimiento de la organización desarrollando la actividad caritativa que le es propia sería un indicador objetivo de la exitosa adopción del concepto de orientación al mercado. Sin embargo, vincular el resultado de la orientación al mercado con la "supervivencia" dificulta enormemente tanto la valoración del éxito de la organización en el desarrollo de sus actividades (puede ocurrir que una organización sin ánimo de lucro se mantenga "viva" a lo largo de los años sin realizar actividad benéfica alguna) como la estimación de su rendimiento.

Respecto a la primera de las dificultades, cabe decir que la falta de un afán de lucro en estas organizaciones impide utilizar el dinero como estimador del éxito. En el caso empresarial, el desarrollo de un producto que genere mayor valor en el consumidor que el que es capaz de proporcionar un competidor alternativo, supone para la empresa, entre otros aspectos, un pago del que se va a derivar una tasa de rentabilidad. En este caso, el éxito de la organización debe pasar por la efectiva consecución de la "misión" que la define.

Con respecto a la segunda de las dificultades, en las organizaciones no lucrativas la evaluación de su rendimiento sigue siendo un aspecto sin resolver plenamente, pudiendo explicarse este problema por la ambigüedad que rodea a sus metas u objetivos y por la complejidad de valorar distintas magnitudes de resultados, como por ejemplo el esfuerzo desarrollado en el diseño y ejecución de las actividades benéficas (MCGILL y WOOTEN, 1975). Entre las escasas aportaciones realizadas para la cuantificación del resultado de una organización no lucrativa, destaca la de LAMB y CROMPTON (1990) que proponen clasificar las medidas de resultados sobre la base de dos criterios: (1) medidas de eficacia que permitan cuantificar las actuaciones sobre los donantes y beneficiarios finales de la organización y (2) medidas de eficiencia que permitan cuantificar la relación existente entre las donaciones recibidas y los esfuerzos o actuaciones benéficas llevadas a cabo. Entre las medidas de eficacia, probablemente las de más fácil estimación, podemos destacar el número de donantes o asociados, el número de actuaciones llevadas a cabo, el presupuesto con el que se trabaja anualmente, tanto globalmente como para cada una de las posibles fuentes de financiación, o el grado de cumplimiento, a corto y largo plazo, de los objetivos de la organización. En cuanto a las medidas de eficiencia, la que ha gozado de una mayor utilización es el ratio de contribución al gasto del donante, que surge de vincular el gasto benéfico de la organización con la cantidad de donaciones recibidas.

3. ANÁLISIS EMPÍRICO DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE CARÁCTER NO LUCRATIVO.

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En la parte central de este trabajo se estudia, desde la perspectiva empírica, diversos aspectos relacionados con el **grado de orientación al mercado de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo que operan en el Principado de Asturias**. En concreto, tras justificar la validez externa e interna del estudio y describir las características de la muestra considerada, compuesta por 67 organizaciones juveniles y culturales, se trata de evaluar el **grado de orientación al mercado en su dimensión operativa** de las organizaciones que la integran. Para ello, se plantea una batería de afirmaciones relacionadas con cada una de las tres actividades que subyacen al concepto de orientación al mercado (**generación de inteligencia del mercado, diseminación de dicha inteligencia y capacidad de respuesta**), involucrando a todos los componentes del mercado objetivo de este tipo de organizaciones (**donantes de fondos, beneficiarios de actividades, competidores y factores del entorno genérico**).

Complementariamente, se analizan los **efectos o consecuencias de la efectiva orientación al mercado en su dimensión operativa de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo** y cómo un conjunto de variables internas (**antecedentes**) de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo puede condicionar su grado de orientación al mercado en su dimensión operativa, así como un conjunto de variables externas a las mismas (**factores medioambientales**) puede condicionar no solo la intensidad de dicha orientación sino también su repercusión en la generación de recursos y en el desarrollo de sus actividades.

3.2. METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.

El ámbito del estudio realizado comprende todo el territorio del Principado de Asturias y la metodología de recogida de información por la que se optó fue la de encuesta postal. El cuestionario utilizado está compuesto por un total de 22 preguntas, quedando dividido en tres partes diferenciadas: una primera con datos relativos al sector de actividad de la organización, una segunda con preguntas vinculadas a la descripción de su estructura organizativa, en la que se incluye, con el fin de no provocar sesgos o errores intencionados, la escala de estimación del grado de orientación al mercado en su dimensión operativa, y una tercera con preguntas referentes a la configuración de su presupuesto y a la estimación de los resultados de sus actuaciones con donantes y beneficiarios.

El cuestionario, con el fin de detectar ambigüedades o interpretaciones incorrectas, fue pretestado previamente mediante entrevista personal con los responsables de una submuestra de organizaciones de los distintos sectores de actividad a los que se va a dirigir la encuesta, velando porque en dicha submuestra estuvieran representadas organizaciones de distinto tamaño. Superada esta fase previa, las dos primeras cuestiones que hubo que abordar fueron a qué organizaciones enviar el cuestionario (validez externa) y qué personas deberían cumplimentarlo (validez interna).

3.2.1. VALIDEZ EXTERNA.

La validez externa de un estudio supone que sus resultados son generalizables al ámbito de análisis considerado. Esta investigación se centra en organizaciones privadas de carácter no lucrativo. Sobre ellas será preciso justificar la selección del sector objeto de análisis, la representatividad de las organizaciones a las que se dirige el cuestionario y la representatividad de la muestra.

Los sectores seleccionados han sido el juvenil y el cultural al adecuarse a los criterios de clasificación de organizaciones privadas de carácter no lucrativo propuesta por BON y LOUPPE (1980)¹, la de mayor aceptación en el ámbito académico, y haberse identificado en ambos casos un peso en el sector no lucrativo, realmente, significativo.

Una vez precisados los sectores de actividad a analizar, fue necesario determinar a qué organizaciones en concreto se enviaba el cuestionario. En lo que respecta a las organizaciones juveniles, se ha elaborado una base de potenciales destinatarias a partir de los datos suministrados por la Dirección Regional de Juventud y Deportes y por el Consejo de la Juventud del Principado de Asturias, mientras que para las organizaciones culturales, la fuente de referencia ha sido la Dirección Regional de Cultura. Sobre estas bases de organizaciones, se ha decidido, finalmente, enviar el cuestionario a la totalidad de las juveniles consideradas (361 organizaciones) y a algo más del 50% de organizaciones culturales (373 organizaciones), seleccionadas de forma aleatoria en función de la probabilidad de que sigan realizando la actividad que motivó su inscripción en el Registro de la Dirección Regional de Cultura. Se cree que las organizaciones encuestadas son representativas de la totalidad del conjunto de organizaciones juveniles y culturales que con carácter no lucrativo operan en Asturias.

El último aspecto en relación con la validez externa, es el relativo a la representatividad de la muestra obtenida respecto a la población total objeto de estudio. En la FIGURA 4 se expone la Ficha Técnica del estudio, en la que se observa que el error muestral es ligeramente superior a lo que sería deseable, lo que no es óbice, sin embargo, para aprobar globalmente la validez externa de trabajo.

FIGURA 4: *Ficha Técnica del Estudio.*

UNIVERSO	Organizaciones privadas de carácter no lucrativo juveniles y culturales.
ÁMBITO	Regional.
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta postal.
UNIDAD MUESTRAL	Responsable de la organización privada de carácter no lucrativo (juveniles y culturales) conocedor del funcionamiento interno de la misma.
CENSO POBLACIONAL	1070 (361 juveniles y 709 culturales).
TAMAÑO DE LA MUESTRA	63 válidas sobre 67 recibidas (33 juveniles y 34 culturales).
ERROR MUESTRAL	11.58%
NIVEL DE CONFIANZA	95% $Z=1.96$ $p=q=0.5$
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Discrecional
FECHA TRABAJO DE CAMPO	Primer envío el 22 de junio de 1998; segundo envío, tras seguimiento telefónico, del 22 de julio al 14 de agosto de 1998.

¹ Clasifican a las organizaciones según tres criterios: (1) finalidad que persiguen (lucrativa o no lucrativa); (2) interés que las guía (particular o general); y (3) control efectivo (privado o público).

3.2.2. VALIDEZ INTERNA.

La validez interna del estudio exige que la información solicitada se obtenga de fuentes adecuadas para suministrarla. Una de las críticas que se puede hacer al cuestionario es que en un intento de minimizar su extensión y maximizar el número de respuestas, se han dejado de incorporar distintas variables de control, que aunque no sean claves para los objetivos de la investigación, si son importantes desde el punto de vista de validar objetivamente los datos que se obtengan. Un ejemplo, es el no haber introducido variables para contrastar que efectivamente quien responde el cuestionario desempeña algún cargo de responsabilidad en la organización a la que pertenece y conoce tanto su funcionamiento interno, como las relaciones con los donantes y beneficiarios de las actuaciones y el sector en el que desarrolla la actividad.

No obstante, teniendo en cuenta el carácter fundamentalmente voluntario de quien ocupa cargos de responsabilidad en estas organizaciones, y el hecho de que muchos de los cuestionarios contestados vengán firmados por su presidente o secretario, lleva a confiar en la validez interna del trabajo.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.

Como se puede observar en la FIGURA 5, se obtuvo una tasa de respuesta sobre censo poblacional del 6.26%, tasa que aumenta al 9.13% si se considera como variable relevante el censo poblacional activo². La composición de la muestra por sectores de actividad indica representatividad muestral, siendo los porcentajes de respuesta detallados por subsectores prácticamente iguales a los del censo poblacional activo, aunque relativamente alejados a los del censo poblacional.

FIGURA 5. Composición de la muestra.

	JUVENIL	CULTURAL	TOTAL
CENSO POBLACIONAL	361	709	1070
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DEL CENSO POBLACIONAL	33.74%	66.26%	100%
CENSO POBLACIONAL ACTIVO	361	373	734
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DEL CENSO POBLACIONAL ACTIVO	49.18%	50.82%	100%
NÚMERO DE RESPUESTAS POR SECTOR	33	34	67
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE RESPUESTAS	49.25%	50.75%	100%
PORCENTAJE DE RESPUESTAS SOBRE CENSO POBLACIONAL	9.14%	4.80%	6.26%
PORCENTAJE DE RESPUESTAS SOBRE CENSO POBLACIONAL ACTIVO	9.14%	9.12%	9.13%

En cuanto a las características generales de las organizaciones que componen la muestra (FIGURAS 6 y 7), éstas, por término medio y durante el último ejercicio, dispusieron de 560 asociados, si bien el 88% afirma no alcanzar esta cifra, manejaron un presupuesto de 7.293.126 pesetas, aunque el 89.58% se sitúa por debajo de esta magnitud, y desarrollaron 27 actividades, pese a que tan sólo el 23.08% de las organizaciones analizadas manifiesta haber

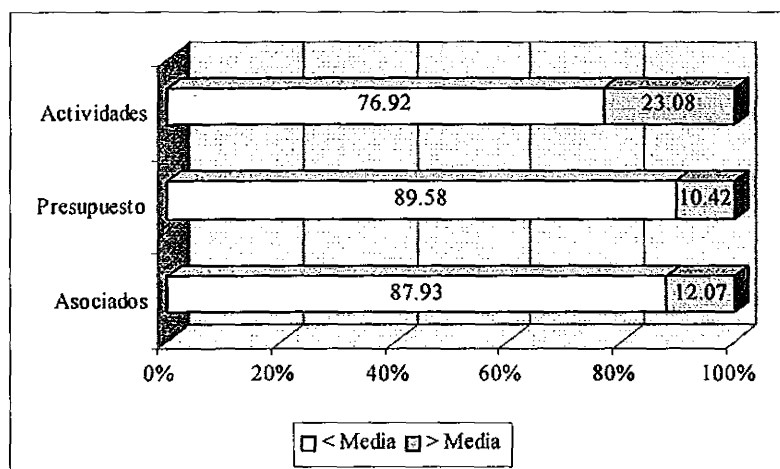
² Por censo poblacional activo se entiende el formado por aquellas organizaciones juveniles y culturales que se consideran "vivas" en el desarrollo de la actividad que motivó su inscripción en el Registro de Asociaciones de la Consejería de Cooperación del Principado de Asturias, y que se han identificado a través de los Registros de Asociaciones de la Dirección Regional de Juventud, Consejo de la Juventud y Dirección Regional de Cultura del Principado de Asturias.

realizado un número de actividades superior. Conviene destacar la dispersión existente para cada uno de los parámetros y la ausencia de diferencias significativas por actividad.

FIGURA 6. Descriptivos de las características generales.

	CASOS	MEDIA	DESVIACIÓN	MÍNIMO	MÁXIMO
NÚMERO DE ASOCIADOS	58	560	2.267	7	17.000
PRESUPUESTO ANUAL EN PESETAS	48	7.293.126	29.236.815	40.000	200.000.000
NÚMERO DE ACTIVIDADES	39	27	53	1	300

FIGURA 7. Distribución de organizaciones respecto a las valoraciones medias.



3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

3.4.1. EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO: ESTIMACIÓN OPERATIVA.

Teniendo en cuenta lo afirmado por LAMBIN (1996) sobre que *“la orientación al mercado es una estrategia competitiva que involucra a todos los participantes del mercado y a todos los niveles de la organización”* y la advertencia de KOHLI y JAWORSKI (1990) de que *“la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica”*, se piensa que el desarrollo (implementación) de los principios que subyacen al concepto de orientación al mercado de una organización privada de carácter no lucrativo se puede estimar mediante una escala de nueve componentes: cuatro vinculados a la generación de inteligencia sobre los donantes de recursos y beneficiarios de las actividades de la organización, así como sobre los competidores y factores del entorno genérico, en la medida en que puedan condicionar la relación de la organización con los dos primeros; uno a la diseminación interna de dicha inteligencia; y los cuatro últimos al desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta dirigida a cada uno de los citados públicos (donantes, beneficiarios, competidores y entorno genérico), pudiendo medirse todos y cada uno de ellos a través de una escala multivariable.

La confirmación de este planteamiento se producirá, desde nuestro punto de vista, si la escala de medida de la orientación al mercado en su dimensión operativa, desarrollada para una organización de este tipo de acuerdo al razonamiento expuesto, supera positivamente los requisitos de fiabilidad y validez a los que debe estar sometida. Para ello, se va a seguir el

diseño general propuesto por CHURCHILL (1979) para la evaluación de escalas de medida, el cual pasa por el estudio de su (1) validez de contenido, (2) fiabilidad, (3) validez de concepto o de constructo (convergente y divergente) y (4) validez de criterio (concurrente). Tras dicha evaluación, y si se confirma el planteamiento, se procederá a cuantificar en su vertiente operativa la orientación al mercado de estas organizaciones, identificando los componentes o factores críticos que tengan mayor peso en el constructo y resaltando las diferencias existentes entre organizaciones por sector de actividad y características generales de las mismas.

1º VALIDEZ DE CONTENIDO. Trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis, o lo que es lo mismo, trata de saber si la medida detalla los diferentes aspectos o facetas del fenómeno que se mide. En este trabajo, esta validación se ha logrado mediante el desarrollo de una escala de medición multi-ítem que caracteriza los nueve componentes que se presuponen integran, desde un punto de vista operativo, el concepto de orientación al mercado de una organización privada de carácter no lucrativo. La generación de dicha escala multi-ítem se ha llevado a cabo en varias etapas:

A) Revisión de la literatura. La década de los noventa se ha caracterizado por la proliferación de estudios relativos a la orientación al mercado de las organizaciones. Si bien, todos ellos han servido de punto de referencia a la hora de elaborar la escala, los estudios de los siguientes autores han tenido especial relevancia: (1) RIVERA (1995) y LAMBIN (1996), por ser quienes plantean la necesidad de involucrar en la estrategia de orientación al mercado a todos y cada uno de los participantes del mercado; (2) KOHLI y JAWORSKI (1990) y NARVER y SLATER (1990), por ser sus modelos teóricos los que probablemente gocen de mayor prestigio académico y hayan dado lugar a mayor número de interpretaciones del concepto de orientación al mercado; (3) KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993), por desarrollar la escala MARKOR como herramienta de valoración de la puesta en práctica de la orientación al mercado; y (4) BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997) por ser una de los escasos trabajos empíricos llevados a cabo sobre orientación al mercado de organizaciones no lucrativas.

B) Identificación de los factores críticos del constructo de orientación al mercado. La consideración de la literatura existente sobre orientación al mercado y organizaciones de carácter no lucrativo y la conjunción de los trabajos anteriormente mencionados, ha llevado a identificar nueve factores críticos en la composición del concepto de orientación al mercado en su dimensión operativa. Los mismos se recogen en la FIGURA 8.

FIGURA 8. Factores críticos de la puesta en práctica de la orientación al mercado.

1. GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE
2. GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO
3. GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR
4. GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO
5. DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA
6. RESPUESTA A LOS DONANTES
7. RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS
8. RESPUESTA A LOS COMPETIDORES
9. RESPUESTA AL ENTORNO

C) Selección de las variables representativas de cada factor crítico. Tras una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre orientación al mercado de organizaciones lucrativas, se ha recopilado un conjunto inicial de ítems vinculados a la generación de inteligencia, la diseminación de la misma y el desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta, recopilación en la que tienen especial peso los trabajos de RIVERA (1995) y LAMBIN (1996) y el de KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993). La personalización de esta escala inicial al campo de las no lucrativas se ha realizado sobre la base de la literatura disponible en materia de ampliación del concepto de marketing a este tipo de organizaciones y a la experiencia personal y reciente de alguno de los firmantes de este trabajo.

El resultado de esta selección de variables fue una primera escala de medición compuesta por 50 ítems, que se repartían como sigue: 9 para la generación de inteligencia sobre el donante; 4 para la generación de inteligencia sobre el beneficiario; 4 para la generación de inteligencia sobre el competidor o colaborador; 5 para la generación de inteligencia sobre los factores del entorno genérico; 6 para la diseminación interna de inteligencia; 7 para la respuesta a los donantes; 7 para la respuesta a los beneficiarios; 4 para la respuesta a los competidores o colaboradores; 4 para la respuesta a los factores del entorno genérico. Dicha escala se plantea en términos neutrales con el fin de no provocar sesgos, solicitando al encuestado que valore su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se le presentan.

D) Someter la escala a la opinión de expertos en orientación al mercado y organizaciones no lucrativas. La escala inicial de 50 ítems fue puesta a disposición de académicos con conocimientos en el campo de la orientación al mercado de organizaciones lucrativas y de tres personas con amplia experiencia en el mundo de las organizaciones no lucrativas de nuestra región: una primera vinculada a organizaciones de ámbito no sólo nacional sino también internacional y con un importante nivel de recursos y actividades y las otras dos vinculadas a movimientos juveniles y culturales de carácter parroquial y que disponen de muchos menos recursos y por lo tanto son capaces de desarrollar un menor número de actividades. El resultado de este proceso fue la reconsideración, fusión y simplificación de alguno de los ítems originales que derivó en la reducción de la escala a 41 variables.

E) Elaboración y pretest del cuestionario. El siguiente paso fue incorporar la escala de 41 variables al cuestionario utilizado como medio de recogida de la información necesaria para satisfacer los objetivos de esta investigación. Dicho cuestionario, fue pretestado con la colaboración de algún responsable de una submuestra de organizaciones privadas sin ánimo de lucro de nuestra región, en la que estaban representadas las organizaciones juveniles (Mujeres Jóvenes) y culturales (Asturias Acoge), de gran (Cáritas Juvenil) y pequeño (Movimiento Juvenil Parroquial de Ventanielles) tamaño. Como consecuencia del pretest, se realizaron modificaciones en la redacción de 5 de los 41 ítems, al haberse detectado pequeños problemas de comprensión e interpretación que dio como resultado una escala final de 41 variables.

2º ANÁLISIS DE FIABILIDAD. La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que ésta se encuentra libre de errores aleatorios y en consecuencia proporciona resultados estables y consistentes, pudiendo considerarse que una escala es fiable en la medida en que va a recoger con precisión la información requerida. En este caso, para lograr la maximización de la fiabilidad de la escala desarrollada y utilizada, se realizó para cada una de las nueve subescalas consideradas (generación de inteligencia del donante, beneficiario, competidor y entorno, diseminación de inteligencia y desarrollo y puesta en práctica de respuestas dirigidas a donantes, beneficiarios, competidores y entorno) un análisis factorial exploratorio con el conjunto de variables iniciales que las definen, calculándose simultáneamente sus respectivos

Alpha de CRONBACH y correlaciones ítem-total subescala. Adicionalmente, se dividió la muestra válida (N=63) en dos submuestras (A y B) de forma totalmente aleatoria ($N_A=35$ y $N_B=28$, respectivamente), a fin de valorar en qué medida se replicaban los resultados en un segundo análisis. Los resultados obtenidos se presentan en las FIGURAS 9 y 10.

FIGURA 9. Medidas psicométricas de fiabilidad de las subescalas utilizadas (1).

	ALPHA DE CRONBACH			% DE VARIANZA EXPLICADA		
	MUESTRA TOTAL	SUBM. (A)	SUBM. (B)	MUESTRA TOTAL	SUBM. (A)	SUBM. (B)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	0,5856	0,5503	0,6535	54.9	53.1	59.3
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	0,7209	0,7647	0,6462	67.0	71.4	60.5
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	0,8071	0,8221	0,7880	72.5	74.7	70.3
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	0,8405	0,8154	0,8726	76.1	73.5	80.0
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0,7056	0,6961	0,7207	63.4	62.9	65.4
RESPUESTA A LOS DONANTES	0,7106	0,6479	0,8132	63.4	59.2	73.7
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	0,7701	0,7652	0,7790	60.2	61.3	61.9
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	0,5773	0,5327	0,6236	44.4	42.7	47.2
RESPUESTA AL ENTORNO	0,6124	0,6411	0,5675	57.1	59.0	56.8
TOTAL ÍTEMS	0,9134	0,8871	0,9372			

NOTA: El % de varianza explicada se obtiene para cada componente crítico a partir del análisis factorial exploratorio que se realiza con el conjunto de variables iniciales que los definen en cada caso.

Un coeficiente Alpha de CRONBACH es adecuado cuando obtiene puntuaciones superiores a 0.7, rechazándose la fiabilidad de la escala para puntuaciones inferiores a 0.5. Como se ve en la FIGURA 10, para la totalidad de subescalas, tanto para la muestra total como para las submuestras; todos los coeficientes Alpha de CRONBACH presentan valores superiores a 0.5, siendo incluso superiores a 0.7 en la mayoría de los casos. Si además tenemos en cuenta el porcentaje de varianza explicado por cada factor (FIGURA 9) y las cargas factoriales (FIGURA 10), se puede llegar a catalogar como de muy aceptable la fiabilidad de las escalas utilizadas para medir la generación de inteligencia del beneficiario, la generación de inteligencia del competidor, la generación de inteligencia del entorno, la diseminación de inteligencia, la respuesta a los donantes y la respuesta a los beneficiarios, pudiendo catalogarse de discreta la fiabilidad de la escala respuesta al entorno y como de mediocres las utilizadas para la generación de inteligencia del donante y la respuesta al competidor³.

Como consecuencia de este proceso se ha llegado a una escala final de 29 ítems (ver FIGURA 10), la cual es, desde nuestro punto de vista, la mejor escala que se puede generar en función de la muestra de la que disponemos. De acuerdo a ella y a los datos psicométricos obtenidos se puede considerar la fiabilidad de la escala utilizada para estimar la orientación al mercado de una organización privada de carácter no lucrativo en su dimensión operativa, como aceptable aunque no óptima.

³ Esta catalogación se ve refrendada por las puntuaciones ítem-total subescala que se recogen en el ANEXO 2.

FIGURA 10. Medidas psicométricas de fiabilidad de las subescalas utilizadas (2).

	MUESTRA TOTAL	SUBM. (A)	SUBM. (B)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE			
1. Disponemos de medios para identificar las preferencias de los asociados y detectar rápidamente cambios en las mismas.	0,7816	0,7791	0,8369
2. Contactamos periódicamente con los asociados para conocer su opinión sobre las actividades que desarrollamos y para determinar que tipo concreto de actuaciones futuras estarían dispuestos a apoyar.	0,7494	0,7180	0,8173
3. Nos preocupamos de conocer la imagen que nuestra organización tiene entre todos aquellos que colaboran de una forma u otra en las actividades que llevamos a cabo.	0,6899	0,6865	0,6412
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO			
1. Nos preocupamos de conocer cual es el resultado de nuestras actuaciones.	0,8454	0,8694	0,8207
2. Conocemos la imagen que tiene nuestra organización entre los beneficiarios de nuestras actividades.	0,8124	0,8487	0,8103
3. Evaluamos sistemáticamente el grado de satisfacción que generan nuestras actividades entre sus beneficiarios.	0,7962	0,8158	0,6969
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR			
1. Analizamos regularmente las actuaciones de otras organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra.	0,8867	0,8787	0,9186
2. Nos aplicamos en conocer el resultado de las actividades de organizaciones como la nuestra.	0,8783	0,8614	0,9018
3. Analizamos la situación por la que pasan las restantes organizaciones que desarrollan funciones análogas a las nuestras.	0,7855	0,8530	0,6722
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO			
1. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre todos aquellos que colaboran en el desarrollo de nuestra actividad.	0,7292	0,8778	0,9329
2. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre los que se benefician con nuestra actividad.	0,7572	0,8642	0,9229
3. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre el funcionamiento ordinario de nuestra organización.	0,7957	0,8301	0,8225
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA			
1. Estimulamos a que la información que pueda obtener un departamento o un miembro activo de la organización se ponga en conocimiento de los restantes, organizando reuniones si es necesario.	0,8423	0,8420	0,8618
2. La información que se obtiene sobre todos los colaboradores, se pone en conocimiento de todos los elementos de la organización.	0,8022	0,7673	0,8600
3. La información que se pueda obtener sobre la satisfacción de nuestras actuaciones se disemina entre todos los departamentos o elementos de la organización.	0,7419	0,7670	0,6935
RESPUESTA A LOS DONANTES			
1. Informamos periódicamente de nuestras actuaciones a todos aquellos que colaboran de alguna forma con nosotros.	0,8171	0,8180	0,8337
2. Reaccionamos rápidamente ante cualquier queja que formule todo aquel que colabora con nosotros.	0,8188	0,8109	0,8610
3. Procuramos que el acercamiento a la organización de potenciales colaboradores sea lo más sencillo posible.	0,7507	0,6711	0,8808
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS			
1. Informamos de nuestras actuaciones a los beneficiarios antes de ponerlas en marcha.	0,8482	0,8795	0,8996
2. Se está muy al tanto de los cambios en la situación de los beneficiarios de nuestras actuaciones.	0,7975	0,7783	0,8452
3. Revisamos periódicamente el resultado de nuestras actuaciones para verificar que se corresponden con su propósito.	0,7292	0,7414	0,7394
4. Las actuaciones de la organización dirigidas a los beneficiarios son el resultado de la participación coordinada de todos los departamentos o miembros que colaboran en la gestión ordinaria de la misma.	0,7209	0,7240	0,6475
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES			
1. Respondemos rápido a las acciones de las organizaciones como la nuestra dirigidas a captar la participación de nuestros colaboradores.	0,71063	0,7188	0,7711
2. Procuramos que los colaboradores de los que disponemos se mantengan fieles a nuestra organización y no dejen de participar con nosotros por hacerlo con otra similar.	0,6829	0,6881	0,7427
3. Somos capaces de poner en marcha actuaciones al menos tan buenas como las de organizaciones similares.	0,6367	0,6714	0,6744
4. Las actuaciones innovadoras de organizaciones similares en cuanto a la satisfacción de los beneficiarios son tenidas muy en cuenta a la hora de desarrollar nuestras futuras actuaciones.	0,6320	0,5184	0,5368
RESPUESTA AL ENTORNO			
1. Nos amoldamos rápido a los cambios en el entorno que puedan afectar a nuestra actuación ordinaria.	0,7927	0,6640	0,8945
2. Procuramos que las actuaciones externas de la organización cumplan con los requisitos políticos-legales exigidos.	0,7857	0,6320	0,8198
3. Nos preocupamos de que nuestras acciones tengan la aceptación de las autoridades del lugar en el que se desarrollan.	0,6831	0,4729	0,4809

3º VALIDEZ DE CONCEPTO O DE CONSTRUCTO. Se refiere a la naturaleza del concepto que se mide, *¿qué está realmente midiendo el instrumento de medida?*. Se trata de saber si los indicadores diseñados representan bien al fenómeno en estudio; efectivamente, *¿se está*

midiendo la actitud que se pretende o se está midiendo cualquier otra característica?. Cuando las definiciones operativas coinciden, se alcanza precisión y esto resulta algo fundamental para comunicar conocimientos. A su vez, se pueden distinguir dos enfoques para determinar la validez del constructo: vía validez convergente o vía validez discriminante.

A) **Validez Convergente.** Existe validez convergente cuando empíricamente se obtiene una correlación estadísticamente significativa entre los factores en que se descompone el constructo que se pretende operativizar y que, teóricamente, se había supuesto que deberían formar parte del mismo. En este caso, deberían obtenerse entre los elementos de la orientación al mercado considerados (generación de inteligencia del donante, beneficiario, competidor y entorno, diseminación de inteligencia y desarrollo y puesta en práctica de respuestas dirigidas a donantes, beneficiarios, competidores y entorno).

FIGURA 11. Correlaciones entre los componentes de la orientación al mercado.

	GENERAC. DONANTE	GENERAC. BENEFIC.	GENERAC. COMPET.	GENERAC. ENTORNO	DISEMIN. INTELIG.	RESPUES. DONANTE	RESPUES. BENEFIC.	RESPUES. COMPET.	RESPUES. ENTORNO
GENERAC. DONANTE	1.0000	0.6264***	0.3237**	0.4950***	0.6121***	0.5413***	0.6009***	0.4152***	0.3328***
GENERAC. BENEFIC.		1.0000	0.1468	0.3995***	0.5137***	0.5254***	0.6534***	0.3257***	0.5449***
GENERAC. COMPET.			1.0000	0.4053***	0.1716	0.0503	0.1853	0.6511***	0.2318
GENERAC. ENTORNO				1.0000	0.4152***	0.1968	0.4754***	0.4385***	0.2451
DISEMIN. INTELIG.					1.0000	0.6428***	0.7053***	0.4567***	0.3394***
RESPUES. DONANTE						1.0000	0.6469***	0.2768*	0.3300***
RESPUES. BENEFIC.							1.0000	0.3544***	0.4994***
RESPUES. COMPET.								1.0000	0.3230**
RESPUES. ENTORNO									1.0000

N=63 Significación bilateral: * -0.05; ** -0.01; *** -0.001.

NOTA: El análisis de correlaciones bivariadas se realiza a partir de la valoración media de cada uno de los componentes críticos, estimada en cada caso por adición de las valoraciones medias de las variables que los definen. A resultados similares se ha llegado utilizando una valoración media ponderada para cada componente crítico, considerando como factor de ponderación tanto las cargas factoriales entre variable y componente crítico como las correlaciones ítem-total.

En función de los resultados recogidos en la FIGURA 11 se puede afirmar que la **validez convergente de la escala desarrollada es aceptable, aunque no óptima**. Esta afirmación, no es más que el resultado de observar que el porcentaje de coeficientes de correlación significativos es del 80%. Sin embargo, la elevada puntuación que alcanza el coeficiente Alpha de CRONBACH (0.9134), un indicador alternativo de medida esta validez, cuando consideramos conjuntamente los 29 ítems de la escala permite corregir la afirmación anterior y concluir que la **validez convergente puede considerarse como adecuada**⁴.

⁴ También se observa elevada correlación entre las diversas dimensiones de generación de inteligencia y entre las dimensiones de capacidad de respuesta lo que es un indicador parcial de validez convergente.

B) Validez Discriminante. Existe validez discriminante cuando los nueve componentes que se supone forman la orientación al mercado, se correlacionan más entre sí que con otras variables no relacionadas de ningún modo con la orientación al mercado o relacionadas con ella en menor grado. Si estas variables no tienen nada que ver con la orientación al mercado, la correlación de las nueve subescalas con ellas debería ser nula o próxima a cero, mientras que si dichas variables se relacionan indirectamente con la orientación al mercado sería algo más alta, pero siempre inferior a la obtenida por las nueve subescalas entre sí.

En esta investigación, al haberse constatado en el pretest que un tamaño superior del cuestionario iría en detrimento del porcentaje de respuestas obtenidas, se ha abstenido de incorporar variables que no tuvieran la más mínima relación con el concepto de orientación al mercado. Por ello, se ha procedido a realizar un análisis Cluster, para el conjunto de la muestra, como camino alternativo para estimar la validez discriminante del constructo.

FIGURA12. Centros finales y porcentaje de organizaciones incluidas en cada Cluster.

	CLUSTER 1 (41%)	CLUSTER 2 (35%)	CLUSTER 3 (24%)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	4.1667	3.1515	3.4889
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	4.5897	3.6212	3.7778
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	3.3846	2.5455	3.7111
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	3.5513	2.5029	3.4444
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	4.5385	3.4864	3.5333
RESPUESTA A LOS DONANTES	4.5897	3.8485	3.7111
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	4.4231	3.5568	3.5833
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	3.8942	3.1380	3.7833
RESPUESTA AL ENTORNO	4.1154	3.4898	3.5111

NOTA: Las diferencias de valoración entre los clusters presentan para cada una de las dimensiones un nivel de significación bilateral inferior a 0.001.

NOTA: Los centros de cada cluster para cada componente crítico son la media de las organizaciones que los integran.

Dicho análisis permite distinguir tres cluster finales de organizaciones para los que se han identificado diferencias significativas en cada uno de los componentes críticos considerados⁵ (ver FIGURA 12). Teniendo en cuenta además los parámetros obtenidos mediante una análisis discriminante de validación de los grupos obtenidos (FIGURA 13), del que se deduce que el 93.65% de organizaciones se encuentran correctamente agrupadas, se puede dar por **validada la escala de medida de la orientación al mercado en su perspectiva discriminante.**

FIGURA13. Funciones discriminantes canónicas.

	EIGENVAL.	% VAR.	% ACUM.	CORRELAC. CANÓNICA	AFTER FUNCTION	WILK'S LAMBDA	CHI- SQUARE	D. F.	SIG.
1	2.4897	80.19	80.98	0.8447	0	0.1808	100.0528	8	0.000
2	0.5843	19.02	100.00	0.6075	1	0.6310	26.9478	3	0.000

NOTA: Número de casos correctamente agrupados: 93.65%.

Por lo tanto, la adecuación de la escala en su perspectiva convergente y discriminante permite **confirmar la validez de concepto o constructo de la escala de medida desarrollada.**

⁵ El análisis de las organizaciones incluidas en cada grupo queda a disposición de quien estuviera interesado, no incluyéndose explícitamente en este trabajo con el fin de no incrementar significativamente su tamaño.

4º VALIDEZ DE CRITERIO. Habilidad de la escala para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otras son o no acordes con lo que la teoría anticipa, en definitiva, se trata de ver si se correlaciona con otras variables criterio o de la habilidad que tiene para pronosticar algunas características o comportamientos. Así se puede distinguir entre (1) la validez concurrente, que se da cuando hay relación entre la variable que pronostica y la variable criterio medidas en el mismo momento, o bien cuando hay correlación entre dos medidas distintas del mismo fenómeno que se realizan a la par, y (2) la validez predictiva, que mide la capacidad para anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros a partir de otros sucesos acaecidos en un momento de tiempo anterior.

En este trabajo, ante la falta de datos que permitan anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros a partir del valor presente de los nueve componentes de la orientación al mercado, se ha desistido de contrastar la validez predictiva y se ha limitado a la concurrente. Para ello y dado que desde la aparición del moderno concepto de marketing se afirma que aquella organización que lo adopte y se oriente al mercado va a obtener mejores resultados, para dar validez concurrente a la escala desarrollada y utilizada se analiza la correlación existente entre los susodichos componentes y la evolución temporal de tres medidas de resultados. Hablamos del número de asociados, presupuesto y número de actividades en la actualidad en comparación con el 1 de enero de 1996⁶, siendo de esperar que los citados coeficientes sean elevados, positivos y significativos.

FIGURA 14. Correlación bivariada entre los componentes de la orientación al mercado y los estimadores subjetivos y dinámicos de resultados.

	ASOCIADOS (N=61)	PRESUPUESTO (N=61)	ACTIVIDADES (N=61)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	0.0966	0.2012	0.2780*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	0.0949	-0.0124	0.2025
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	0.1755	0.0923	0.3080*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	0.2015	-0.0266	0.2488*
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0.0392	0.0308	0.2755*
RESPUESTA A LOS DONANTES	0.0748	0.0212	0.1010
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	-0.0154	0.0766	0.2402*
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	0.1735	0.0568	0.3125*
RESPUESTA AL ENTORNO	0.0698	0.1166	0.1197

Significación bilateral: * -0.05; ** -0.01; *** -0.001.

De las correlaciones expuestas en la FIGURA 14 se puede afirmar que la **validez concurrente de la escala es aceptable aunque no óptima**. Ello se justifica en que se han identificado correlaciones positivas y significativas para la práctica totalidad de coeficientes asociados al número de actividades, y correlaciones positivas, aunque faltas de significación, para los coeficientes vinculados al número de asociados y presupuesto, esperándose que un incremento en el tamaño muestral mejore esta validez.

⁶ Se prescinde de la utilización de valoraciones objetivas y actuales de estas medidas por los siguientes motivos: (1) reducido número de observaciones de las que se dispone para cada una de ellas, (2) la elevada dispersión existente para las valoraciones medias; y (3) el excesivo peso de las ayudas o subvenciones de Instituciones Públicas en la composición del presupuesto anual de cada una de estas organizaciones (de media, más del 50% de sus recursos financieros tienen tal origen).

Recapitulando y teniendo en cuenta que se ha validado en cuanto a contenido la escala desarrollada y utilizada, que, tras eliminar las variables precisas, se ha conseguido una elevada fiabilidad para la misma, que se ha logrado un nivel aceptable de validez convergente y discriminante entre los componentes que la integran y dada su aceptabilidad concurrente, se puede afirmar que **la puesta en practica del concepto de orientación al mercado en una organización privada de carácter no lucrativo se puede estimar mediante un modelo de nueve componentes (generación de inteligencia sobre los donantes, generación de inteligencia sobre los beneficiarios, generación de inteligencia sobre los competidores, generación de inteligencia sobre el entorno genérico, diseminación interna de inteligencia, desarrollo y puesta en práctica de una respuesta a los donantes, desarrollo y puesta en práctica de una respuesta a los beneficiarios, desarrollo y puesta en práctica de una respuesta a los competidores y desarrollo y puesta en práctica de una respuesta al entorno genérico), pudiendo todos y cada uno ellos medirse a través de una escala multivariable.**

La falta de optimización de la escala, debe dar pie a profundizar en un futuro inmediato en las estructuras subyacentes a la dimensión operativa de la orientación al mercado de una organización, dirigiéndose dicha reflexión a constatar si efectivamente se puede subdividir la generación de inteligencia y el desarrollo y puesta en práctica de una respuesta en función de los distintos públicos objetivo o si por el contrario no se puede llevar a cabo tal subdivisión.

Tras la evaluación de la escala, se procede a cuantificar su magnitud y a identificar los componentes críticos con mayor peso en el constructo. Según las valoraciones medias, suponiendo por lo tanto igualdad de peso relativo de cada componente crítico, recogidas en la FIGURA 15 se afirma que **las organizaciones privadas sin ánimo de lucro se encuentran medianamente orientadas al mercado desde un punto de vista operativo.** La valoración media obtenida de 3.71 puntos, en una escala de 1 a 5, permite catalogar tal orientación como de aceptable sin poder atribuirle el calificativo de óptima, obteniendo la organización menos orientada una insuficiente puntuación de 2.65 puntos y la más orientada de 4.61, sin identificar organización alguna que alcance el valor máximo de 5 puntos. Siguiendo este criterio, los componentes del constructo mejor valorados son el diseño y ejecución de una respuesta a los donantes (4.12) y la generación de inteligencia sobre los beneficiarios (4.06), siendo la generación de inteligencia sobre los competidores o colaboradores de la organización (3.17) y sobre el entorno (3.16) a las que menos importancia se les otorga.

FIGURA 15. Valoraciones descriptivas de la orientación al mercado y sus componentes críticos.

	MEDIAS	DESVIACIÓN	MÍNIMO	MÁXIMO	CASOS
RESPUESTA A LOS DONANTES	4.12	0.59	2.33	5.00	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	4.06	0.63	2.33	5.00	63
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	3.93	0.72	1.67	5.00	63
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	3.92	0.65	2.50	5.00	63
RESPUESTA AL ENTORNO	3.75	0.61	2.33	5.00	63
ORIENTACIÓN AL MERCADO	3.71	0.47	2.65	4.61	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	3.65	0.71	2.33	5.00	63
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	3.60	0.57	1.75	4.50	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	3.17	0.80	1.67	5.00	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	3.16	0.77	1.67	5.00	63

Sin embargo, en ningún momento se ha considerado que el peso de los distintos componentes en la escala global de medición del concepto tenga que ser el mismo. Si además se tiene en cuenta que el análisis de fiabilidad ha permitido constatar que las correlaciones ítems-total escala difieren unas de otras, parece aconsejable calcular unas valoraciones medias ponderadas para cada uno de los nueve componentes del constructo, utilizando como factor de ponderación los coeficientes de correlación ítems-total escala de orientación al mercado. Dichas valoraciones se recogen en la FIGURA 16.

FIGURA 16. Valoraciones descriptivas ponderadas de la orientación al mercado y sus componentes críticos.

	MEDIAS	DESVIACIÓN	MÍNIMO	MÁXIMO	CASOS
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	2.33	0.39	1.43	2.98	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	2.26	0.36	1.27	2.79	63
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	2.23	0.41	0.93	2.84	63
RESPUESTA A LOS DONANTES	1.96	0.28	1.17	2.38	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	1.93	0.38	1.20	2.66	63
ORIENTACIÓN AL MERCADO	1.85	0.24	1.31	2.29	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	1.70	0.42	0.91	2.69	63
RESPUESTA AL ENTORNO	1.52	0.25	0.94	2.03	63
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	1.46	0.24	0.71	1.78	63
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	1.23	0.32	0.64	1.96	63

Lo primero a destacar en este caso es que el beneficiario de las actuaciones es quien goza de mayor interés en este tipo de organizaciones, al ser la generación de inteligencia sobre los beneficiarios y el diseño y ejecución de una acción de respuesta dirigida a ellos, la que dispone de una mayor valoración ponderada. A continuación destaca, la valoración que se otorga al proceso de diseminación interna de la inteligencia generada y la generación de inteligencia y el diseño y puesta en práctica de una acción de respuesta dirigida a los donantes de recursos. Finalmente, a una cierta distancia, se encuentra la generación de inteligencia y desarrollo y ejecución de una respuesta dirigida tanto a los factores del entorno genérico como a los competidores de la organización, lo que denota la menor importancia que se les concede en comparación con los otros dos. Por sector de actividad y características generales de la organización (número de asociados, presupuesto anual y número de actividades) no se han identificado diferencias significativas ni en el grado de orientación al mercado en su dimensión operativa, ni en la importancia otorgada a cada uno de los componentes.

En conclusión, se puede afirmar que las organizaciones privadas de carácter no lucrativo se encuentran, desde una dimensión operativa, medianamente orientadas al mercado, sin que existan diferencias significativas por sector de actividad (juvenil o cultural) o características generales (asociados, presupuesto y actividades), otorgándose más importancia a la realización de actividades tendentes a conocer y responder al beneficiario o destinatario de las actuaciones no lucrativas que al resto de públicos objetivos (donantes, competidores y factores del entorno genérico) o que a la diseminación interna de la inteligencia generada sobre todos ellos.

3.4.2. RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADOS.

En el ámbito lucrativo, se afirma que la adopción del concepto de marketing y la efectiva orientación al mercado por parte de las organizaciones va a redundar en mejores resultados para las mismas. Pues bien, esta afirmación es perfectamente asimilable al ámbito no lucrativo desde el momento en que la efectiva adopción del concepto de orientación al mercado por parte de las organizaciones que la integran va a redundar positivamente en los resultados de sus relaciones con donantes y beneficiarios, tanto desde un punto de vista estático como dinámico. Para determinar los resultados se han incorporado al cuestionario estimadores de eficacia que permitan cuantificar las actuaciones sobre los donantes (asociados y presupuesto anual) y beneficiarios finales (actividades), desistiendo de utilizar medidas de eficiencia ante la dificultad de estimación manifestada por los responsables de las organizaciones.

FIGURA 17. *Correlación bivariada entre la orientación al mercado y sus estimadores dinámicos de resultados subjetivos*⁷.

	ASOCIADOS (N=61)	PRESUPUESTO (N=61)	ACTIVIDADES (N=61)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	0.0966	0.2012	0.2780*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	0.0949	-0.0124	0.2025
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	0.1755	0.0923	0.3080*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	0.2015	-0.0266	0.2488*
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0.0392	0.0308	0.2755*
RESPUESTA A LOS DONANTES	0.0748	0.0212	0.1010
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	-0.0154	0.0766	0.2402*
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	0.1735	0.0568	0.3125*
RESPUESTA AL ENTORNO	0.0698	0.1166	0.1197
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0.0950	0.0192	0.3359**

Significación bilateral: * -0.05; ** -0.01; *** -0.001.

Sobre la base de las correlaciones bivariadas recogidas en la FIGURA 17 tan sólo se puede asegurar que cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado en su dimensión operativa de una organización privada de carácter no lucrativo, mayor será su nivel de actividad desde una perspectiva dinámica, esto es, mayor será la diferencia positiva existente entre el número de actividades realizadas en la actualidad y las realizadas a fecha 1 de enero de 1996. Sin embargo, esta relación no se ha identificado para todos los componentes críticos del constructo, ni para la caracterización estática del estimador.

3.4.3. ANTECEDENTES Y VARIABLES MODERADORAS DE LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO – RESULTADOS.

Finalmente, se ha estudiado la posibilidad de que unas organizaciones se encuentren más orientadas al mercado que otras, o que disponiendo de un grado de orientación al mercado similar obtengan distintos niveles de recursos y desarrollen distinto número de actividades. En concreto, se contrasta como un conjunto de variables internas (antecedentes) puede condicionar el grado de orientación al mercado de estas organizaciones y como un conjunto

⁷Se acude a indicadores subjetivos por los siguientes motivos: (1) reducido número de observaciones obtenidas para cada medida; (2) elevada dispersión existente para las valoraciones medias de los distintos estimadores; (3) excesivo peso de las ayudas públicas en la composición del presupuesto anual; y (4) las investigaciones de DESS y ROBINSON (1984) y de PEARCE, ROBBINS y ROBBINSON (1987) manifiestan la existencia de correlación positiva entre los resultados objetivos y subjetivos

de variables externas (factores moderadores) puede condicionar no sólo dicha orientación sino también su repercusión en la generación de recursos y en el desarrollo de actividades.

En la FIGURA 18, se recogen los antecedentes organizativos y factores medioambientales de la orientación al mercado tratados en este trabajo, así como el sentido de su relación con la orientación al mercado en el caso de que ésta presente una significación bilateral de al menos el 0,05⁸. Dicha figura permite concluir que en lo que se refiere a los antecedentes vinculados al equipo directivo de la organización, la dinámica interdepartamental y los procesos organizativos existen importantes similitudes entre el sector lucrativo y el no lucrativo, siendo igualmente de destacar que no es preciso que se den simultáneamente los dos orígenes de la turbulencia del mercado (dinamismo e incertidumbre) para que las organizaciones localizadas en él la perciban y desarrollen las actuaciones necesarias para lograr su efectiva orientación al mercado.

FIGURA 18. Variables internas y externas de la orientación al mercado

EQUIPO DIRECTIVO	DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL
Compromiso con la orientación al mercado (+) Grado de aversión al riesgo (-)	Conflicto interdepartamental (-)
ESTRUCTURA O SISTEMAS ORGANIZATIVOS	PROCESOS ORGANIZATIVOS
Formalización (-) Centralización (-) Departamentalización (-) Tamaño (-)	Reclutamiento y selección del personal (+) Entrenamiento o formación del personal (+) Recompensa al personal (+)
FACTORES DEL MERCADO	
Dinamismo del mercado (+) Incertidumbre del mercado (+)	

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

La adopción del concepto de marketing por parte de las organizaciones no lucrativas debe pasar por su efectiva orientación al mercado, viniendo caracterizada porque en la organización en su conjunto cale, como filosofía y cultura, la necesidad de orientarse externamente a su doble público objetivo (donantes y beneficiarios) y a todos aquellos factores que puedan condicionar su relación con el mismo, poniendo el énfasis en la generación, de un modo continuado en el tiempo, de valor superior en donantes y beneficiarios como vía para asegurarse la supervivencia a largo plazo, y para lo que se requerirá de una gestión integrada y coordinada en la que participen todas sus partes. Esta filosofía requerirá, operativamente, de la generación de inteligencia sobre cada agente y factor del entorno específico y genérico, de su diseminación interna y del desarrollo y puesta en práctica de una respuesta que permita la efectiva orientación a donante y beneficiario y con ello al mercado.

Empíricamente, se ha contrastado como a partir de los modelos existentes para la estimación de la orientación al mercado de una organización lucrativa se puede desarrollar, fiabilizar y validar una escala que operativice dicho constructo para el ámbito no lucrativo, la cual se compone de un conjunto de componentes vinculados con la generación de inteligencia sobre donantes, beneficiarios, competidores y factores del entorno genérico, su diseminación interna y el desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta dirigida a cada uno de estos agentes y fuerzas. A través de esta escala se ha podido determinar que las organizaciones juveniles y culturales no lucrativas asturianas se encuentran medianamente orientadas al mercado, destacando además el carácter dinámico de esta estrategia (quienes se encuentran

⁸ Las correlaciones bivariadas significativas estadísticamente se presentan en el ANEXO 3.

más orientadas al mercado en la actualidad son las que han tenido una mejor evolución positiva en cuanto a número de actividades), la existencia de importantes similitudes entre los sectores lucrativos y no lucrativos en lo que se refiere a ciertos antecedentes organizativos (equipo directivo, dinámica interdepartamental y procesos) y que con que se dé uno de los dos posibles orígenes de la turbulencia del mercado (dinamismo e incertidumbre) es suficiente para que las organizaciones la perciban y actúen buscando su efectiva orientación al mercado.

En lo que se refiere a las futuras líneas de investigación, tras incrementar el tamaño muestral, existe el propósito de someter nuevamente a validación y fiabilización, si bien en este caso mediante sistemas de ecuaciones estructurales, las dimensiones subyacentes al concepto de orientación al mercado en su dimensión operativa, para una vez configurada la escala final plantear, utilizando los citados sistemas de ecuaciones estructurales, un modelo que recoja su vinculación con los resultados así como con las distintas variables moderadoras de esta relación y que sea de aplicación a los distintos sectores no lucrativos operativos en el ámbito nacional.

BIBLIOGRAFÍA.

- 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.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n°8, pp. 583-603.
- BARKSDALE, B. y DARDEN, B. (1971): "Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 35, oct, pp. 29-36.
- BON, J. y LOUPPE, A. (1980): *Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations*, Les éditions d'organisation, París.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, n°4, pp. 41-60.
- CRUZ, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, editorial Ariel Economía, Barcelona.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, February, pp. 64-73.
- DAY, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol 58, october, pp. 37-52.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988): "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, april, pp. 93-103.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp.725-742.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales", *Working Paper*, n°96-125, Marketing Science Institute, december.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1998): "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 213-232.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, J. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, january, pp. 22-27.
- DESHPANDÉ, R. y WEBSTER, J. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, january, pp. 3-15.
- DESS, G.G. y ROBINSON, R.B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5, (july-september), pp. 265-273.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- DRUCKER, P.F. (1954): *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, Inc, New York.
- DRUCKER, P.F. (1988): "Management and the World's Work", *Harvard Business Review*, vol. 66, n°5, september-october, pp. 65-76.
- DUNN, M.G.; NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1985), "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness", *International Journal of Advertising*, vol. 4, n°1, pp. 65-73.
- FELTON, A.P. (1959): "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, vol. 37, n°4, july-august, pp. 55-62.
- FINE, S.H. (1990): *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, editorial Allyn and Bacon, Needham Heights.
- GALLAGHER, K. y WEINBERG, C.B. (1991): "Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing", *Sloan Mangement Review*, fall, pp. 27-42.
- GREENLEY, G.E. (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From U.K. Companies", *British Journal of Management*, vol 6, pp. 1-13.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing: A Market Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, n°1, pp. 52-60.

- GUTIERREZ, J. y RODRÍGUEZ, A.I. (1996): "De Nuevo la Mioptia en el Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, nº2, pp. 39-60.
- HISE, R.T. (1965): "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, vol. 29, july, pp. 9-12.
- HOMBURG, C. y BECKER, J. (1998): "Market-oriented Management --A System-based Approach--" *27th EMAC Conference*, pp. 129-137.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competititon", *Journal of Marketing*, vol. 59, april, pp. 1-15.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, july, pp. 53-70.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, november, pp. 467-477.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, april, pp. 1-18.
- KOTLER, P. (1977): "From Sales Obsession to Marketing Effectiviness", *Harvard Business Review*, vol. 56, nº6, november-december, pp. 67-75.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, editorial Prentice-Hall International, 5ª Edición, New Jersey.
- LAMB, C.W. y CROMPTON, J.L. (1990): "Analysing Marketing Performance", en *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, FINE, S. H. (ed.), editorial Allyn and Bacon, Needham Heights.
- LAMBIN, J.J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing," *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.
- LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H.R.: "The Influence of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business", *27th EMAC Conference*, pp. 91-105.
- LEVITT, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol 38, nº4, july-august pp. 45-56.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Eada Gestión, Barcelona.
- LOVELOCK, C.H. y WEINBERG, C.B. (1984): *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, editorial John Wiley and Sons, New York.
- MARTÍN, E. (1993): *Marketing*, editorial Ariel Economía, Barcelona.
- MCGEE, L. W. y SPIRO, R.L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, may-june, pp. 40-45.
- MCGILL, M.E. y WOOTEN, L.W. (1975): "Management in the Third Sector", *Public Administration Review*, vol. 35, september-october, pp. 444-455.
- MCMAMARA, C. P. (1972): "The Present Status of Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 36, january, pp. 50-57.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, october, pp. 20-35.
- PEARCE, J.A.; ROBBINS, D.K. y ROBINSON (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 8, march-april, pp.125-134.
- 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. y WILSON, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº1, pp. 27-43.
- PLACER, J.L. (1990): *El Marketing no Lucrativo. Una Aplicación de Técnicas de Análisis Multivariable*, Tesis Doctoral en Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo.
- RADOS, D. (1981): *Marketing for Non-profit Organizations*, editorial Auburn House Publishing, Boston.
- RIVERA, J. (1995): "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy", *Working Paper 95-60 Business Economic*, Serie 09, december, Universidad Carlos III de Madrid.
- RUEKERT, R. W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, editorial Pirámide, 2ª edición, Madrid.
- SHAPIRO, B.P. (1988): "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, nº6, november-december, pp. 119-125.
- SLATER, S.F. (1996): "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 79-86.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994a): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58, january, pp. 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (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*, vol. 59, july, pp. 63-74.
- VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996): "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado". Análisis Emprírico de sus Relaciones (1)", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Granada, pp. 115-127.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y SANZO, M.J.(1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*, editorial Civitas, Madrid.
- VERHEES, F. (1998): "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The case of small independent companies", *27th EMAC Conference*, pp. 139-153.
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SOLERNOU, M.; URGELL, J. y VIDAL, P. (1998): *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, editorial Deusto, Bilbao.
- WEBSTER, F.E. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, may-june, pp. 29-39.

ANEXO1: ESCALAS CLÁSICAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Escala MARKOR de medición de la orientación al mercado.

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones para cada una de las unidades de negocio de su empresa. Si alguna cuestión no es aplicable a la unidad de negocio considerada deje la respuesta en blanco y pase al siguiente atributo.				
Total desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer que productos y servicios necesitarán en el futuro. 2. Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones de mercado. 3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. 4. Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios. 5. En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria. 6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes. 				
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA				
<ol style="list-style-type: none"> 7. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. 8. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. 9. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. 10. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. 11. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. 				
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA				
<ol style="list-style-type: none"> 12. Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia. 13. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes. 14. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. 15. Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa. 16. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata. 17. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. 18. Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio. 19. Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno. 20. Cuando los clientes desean modificar un producto o servicio todos los departamentos implicados procuran satisfacerle. 				

Fuente: KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993).

Test de medición de la orientación al mercado.

Por favor, utilice la siguiente escala de respuestas y señale explícitamente el número más apropiado para cada afirmación realizada. Trate de responder a todas las cuestiones planteadas en su unidad estratégica de negocio.						
En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes. 2. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes. 3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes. 4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes. 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente. 6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta. 						
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
<ol style="list-style-type: none"> 7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores. 8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa. 9. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores. 10. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva. 						
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL						
<ol style="list-style-type: none"> 11. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales. 12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales. 13. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo. 14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente. 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio. 						

Fuente: NARVER y SLATER (1990).

ANEXO 2: CORRELACIONES ÍTEM-TOTAL SUBESCALA DE COMPONENTES CRÍTICOS DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

	MUESTRA TOTAL	SUBM. (A)	SUBM. (B)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE			
1. Disponemos de medios para identificar las preferencias de los asociados y detectar rápidamente cambios en las mismas.	0,7816	0,7791	0,8369
2. Contactamos periódicamente con los asociados para conocer su opinión sobre las actividades que desarrollamos y para determinar que tipo concreto de actuaciones futuras estarían dispuestos a apoyar.	0,7494	0,7180	0,8173
3. Nos preocupamos de conocer la imagen que nuestra organización tiene entre todos aquellos que colaboran de una forma u otra en las actividades que llevamos a cabo.	0,6899	0,6865	0,6412
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO			
1. Nos preocupamos de conocer cual es el resultado de nuestras actuaciones.	0,8454	0,8694	0,8207
2. Conocemos la imagen que tiene nuestra organización entre los beneficiarios de nuestras actividades.	0,8124	0,8487	0,8103
3. Evaluamos sistemáticamente el grado de satisfacción que generan nuestras actividades entre sus beneficiarios.	0,7962	0,8158	0,6969
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR			
1. Analizamos regularmente las actuaciones de otras organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra.	0,8867	0,8787	0,9186
2. Nos aplicamos en conocer el resultado de las actividades de organizaciones como la nuestra.	0,8783	0,8614	0,9018
3. Analizamos la situación por la que pasan las restantes organizaciones que desarrollan funciones análogas a las nuestras	0,7855	0,8530	0,6722
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO			
1. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre todos aquellos que colaboran en el desarrollo de nuestra actividad.	0,7292	0,8778	0,9329
2. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre los que se benefician con nuestra actividad.	0,7572	0,8642	0,9229
3. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre el funcionamiento ordinario de nuestra organización.	0,7957	0,8301	0,8225
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA			
1. Estimulamos a que la información que pueda obtener un departamento o un miembro activo de la organización se ponga en conocimiento de los restantes, organizando reuniones si es necesario.	0,8423	0,8420	0,8618
2. La información que se obtiene sobre todos los colaboradores, se pone en conocimiento de todos los elementos de la organización.	0,8022	0,7673	0,8600
3. La información que se pueda obtener sobre la satisfacción de nuestras actuaciones se disemina entre todos los departamentos o elementos de la organización.	0,7419	0,7670	0,6935
RESPUESTA A LOS DONANTES			
1. Informamos periódicamente de nuestras actuaciones a todos aquellos que colaboran de alguna forma con nosotros.	0,8171	0,8180	0,8337
2. Reaccionamos rápidamente ante cualquier queja que formule todo aquel que colabora con nosotros.	0,8188	0,8109	0,8610
3. Procuramos que el acercamiento a la organización de potenciales colaboradores sea lo más sencillo posible.	0,7507	0,6711	0,8808
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS			
1. Informamos de nuestras actuaciones a los beneficiarios antes de ponerlas en marcha.	0,8482	0,8795	0,8996
2. Se está muy al tanto de los cambios en la situación de los beneficiarios de nuestras actuaciones.	0,7975	0,7783	0,8452
3. Revisamos periódicamente el resultado de nuestras actuaciones para verificar que se corresponden con su propósito.	0,7292	0,7414	0,7394
4. Las actuaciones de la organización dirigidas a los beneficiarios son el resultado de la participación coordinada de todos los departamentos o miembros que colaboran en la gestión ordinaria de la misma.	0,7209	0,7240	0,6475
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES			
1. Respondemos rápido a las acciones de las organizaciones como la nuestra dirigidas a captar la participación de nuestros colaboradores.	0,71063	0,7188	0,7711
2. Procuramos que los colaboradores de los que disponemos se mantengan fieles a nuestra organización y no dejen de participar con nosotros por hacerlo con otra similar.	0,6829	0,6881	0,7427
3. Somos capaces de poner en marcha actuaciones al menos tan buenas como las de organizaciones similares.	0,6367	0,6714	0,6744
4. Las actuaciones innovadoras de organizaciones similares en cuanto a la satisfacción de los beneficiarios son tenidas muy en cuenta a la hora de desarrollar nuestras futuras actuaciones.	0,6320	0,5184	0,5368
RESPUESTA AL ENTORNO			
1. Nos amoldamos rápido a los cambios en el entorno que puedan afectar a nuestra actuación ordinaria.	0,7927	0,6640	0,8945
2. Procuramos que las actuaciones externas de la organización cumplan con los requisitos políticos-legales exigidos.	0,7857	0,6320	0,8198
3. Nos preocupamos de que nuestras acciones tengan la aceptación de las autoridades del lugar en el que se desarrollan.	0,6831	0,4729	0,4809

ANEXO 3: CORRELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-VARIABLES MODERADORAS⁹.

Antecedentes asociados al equipo directivo y a la dinámica interdepartamental.

	COMPROMISO (N=62)	AVERSIÓN (N=63)	CONFLICTO (N=57)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	0.5298***	0.2780*	0.3873**
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	0.4362***	0.1484	0.2521
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	0.3709**	0.2766*	0.2056
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	0.4716***	0.1002	0.1388
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0.5456***	0.1135	0.6023***
RESPUESTA A LOS DONANTES	0.3442**	0.0673	0.3401**
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	0.5584***	0.1362	0.3678**
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	0.3952**	0.3474**	0.2675*
RESPUESTA AL ENTORNO	0.2493*	0.1655	0.2350
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0.6364***	0.2618*	0.4541***

Antecedentes asociados a los procesos organizativos

	SELECCIÓN (N=62)	FORMACIÓN (N=62)	RECOMPENSA (N=62)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	0.1513	0.1595	0.2595*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	0.1887	0.0459	0.0521
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	0.3218*	0.4953***	0.4495***
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	0.0885	0.4738***	0.5102***
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	0.3257**	0.1695	0.2070
RESPUESTA A LOS DONANTES	0.2210	-0.0650	0.0188
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	0.2623*	0.1602	0.1589
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	0.3425**	0.4013**	0.3977**
RESPUESTA AL ENTORNO	0.1513	-0.0410	0.0218
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0.3315**	0.3124*	0.3551**

Fuentes de la turbulencia del mercado.

	CRECIMIENTO (N=61)	INCERTIDUMBRE (N=63)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL DONANTE	0.1549	0.2888*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL BENEFICIARIO	-0.0778	0.3178*
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR	0.0672	0.2137
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL ENTORNO	0.2607*	0.2999*
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	-0.0298	0.1439
RESPUESTA A LOS DONANTES	-0.0468	0.0820
RESPUESTA A LOS BENEFICIARIOS	0.0418	0.3527**
RESPUESTA A LOS COMPETIDORES	-0.0965	0.2486*
RESPUESTA AL ENTORNO	-0.1273	0.1859
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0.0389	0.3442**

⁹ Significación bilateral: * -0.05; ** -0.01; ***-0.001.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 **JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.**- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 **CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.**- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 **ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.**- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 **LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.**- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 **JOSE MANUEL PRADO LORENZO.**- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 **FELIX LOBO ALEU.**- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 **FELIX LOBO ALEU.**- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.**- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 **ANTONIO APARICIO PEREZ.**- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.**- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 **EQUIPO MECO.**- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 **ANTONIO MARTINEZ ARIAS.**- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.**- La población como variable endógena
- Doc. 017/90 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 **RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.**- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 **CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.**- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 **JOAQUIN LORENCES.**- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 **MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCÍA OLALLA.**- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CANDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Choice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/91 **ANA JESÚS LÓPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VÁZQUEZ GARCÍA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑOZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBÍN FERNÁNDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SÁNCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en el futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SÁNCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.

- Doc. 048/92 SUSANA LOPEZ ARES.- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/92 MARTA IBAÑEZ PASCUAL.- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 JULITA GARCIA DIEZ.- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 SUSANA MENENDEZ REQUEJO.- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 LAURA CABIEDES MIRAGAYA.- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 VICTOR FERNANDEZ BLANCO.- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 ESTEBAN GARCIA CANAL.- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 JOAQUIN GARCIA MURCIA.- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.- Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.
- Doc. 069/94 M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.
- Programación clásica y teoría del consumidor.

- Doc. 070/94 M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 RODOLFO GUTIÉRREZ.- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia sindicatos.
- Doc. 073/94 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.
- Doc. 081/94 SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M^a del MAR LLORENTE MARRÓN.- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 SUSANA LÓPEZ ARES.- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 JAVIER MATO DÍAZ.- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.

- Doc. 093/95 M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición.. Evidencia en el mercado de capitales español.
- Doc. 096/95 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 JUAN PRIETO; M^a JOSÉ SUÁREZ.- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 SARA M^a ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 FLORENTINO FELGUEROSO.- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Marketing Spain.
- Doc. 107/96 JUAN VENTURA.- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 ANA M^a GUILLÉN.- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.
- Doc. 112/96 DRA. MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A. LÓPEZ FERNÁNDEZ; D^{ña}. BLANCA M^a PEREZ GLADISH.- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.

- Doc. 113/96 OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 JULIO TASCÓN.- El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras.-
- Doc. 116/96 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 ANA BELÉN DEL RÍO LANZA.- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 M^a MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; M^a MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.
- Doc. 124/97 CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.- La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.- La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.- Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M. MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.- Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 RODOLFO GUTIÉRREZ.- Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.- Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.

- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.**- Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO; ISABEL MANZANO PÉREZ.**- Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.
- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO; ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.
- Doc. 147/98 **ANA BELEN DEL RIO LANZA; VICTOR IGLESIAS ARGUELLES; RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; AGUSTIN RUIZ VEGA.** - Metodologías de medición del valor de la marca.
- Doc. 148/98 **RAFAEL ALVAREZ CUESTA.** - La estimación econométrica de fronteras de producción: una revisión de la literatura.
- Doc. 149/98 **FERNANDO RUBIERA MOROLLO.**- Análisis univariante de las series de empleo terciario de las regiones españolas.
- Doc. 150/98 **JOSE ANTONIO GARAY GONZALEZ.**- Los gastos y los ingresos plurianuales.

- Doc. 151/98 **ISABEL GARCIA DE LA IGLESIA.**- La elección contable para los gastos de investigación y desarrollo.
- Doc. 152/98 **LUIS CASTELLANOS VAL; EMILIO COSTA REPARAZ.** - Teoría de sistemas y análisis económico: una aproximación metodológica.
- Doc. 153/98 **M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.** - Estimación indirecta de coeficientes input-output.
- Doc. 154/98 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; ANA MARIA DIAZ MARTIN; M^a. LETICIA SANTOS VIJANDE; AGUSTIN V. RUIZ VEGA.**- Utilidad del análisis conjunto para establecer la importancia de las estrategias de calidad en servicios turísticos: simulación de escenarios alternativos en empresas de turismo rural.
- Doc. 155/98 **SANTIAGO ALVAREZ GARCIA; ANA ISABEL GONZALEZ GONZALEZ.** - El proceso de descentralización fiscal en España, especial referencia a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias
- Doc. 156/98 **SANTIAGO ALVAREZ GARCIA.**- La tributación de la unidad familiar. Nuevas consideraciones sobre un antiguo problema.
- Doc. 157/98 **SUSANA LOPEZ ARES; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Condicionantes demográficos de la economía asturiana.
- Doc. 158/98 **CELINA GONZALEZ MIERES.**- La marca de la distribución: un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor.
- Doc. 159/98 **IGNACIO DEL ROSAL FERNANDEZ.**- Análisis de la demanda agregada de electricidad en España con series temporales: un tratamiento de cointegración.
- Doc. 160/98 **JESUS ARANGO.**- Evolución y perspectivas del sector agrario en Asturias.
- Doc. 161/98 **JESUS ARANGO.**- Cronología de la construcción Europea.
- Doc. 162/98 **JULITA GARCIA DIEZ; SUSANA GAGO RODRIGUEZ.**-Programas de doctorado en contabilidad en las universidad españolas: estudio empírico.
- Doc. 163/99 **MAR ARENAS PARRA; AMELIA BILBAO TEROL; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; EMILIO CERDÁ TENA (Universidad Complutense de Madrid).**- Aplicación de la programación compromiso a la gestión de hospitales públicos.
- Doc. 164/99 **M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.**- La comarcalización de las Tablas input-output: Una primera aproximación.
- Doc. 165/99 **LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN.**- Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: Un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas.
- Doc. 166/99 **M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Funciones de los vendedores industriales de los distribuidores independientes. Una tipología realizada en el sector químico.
- Doc. 167/99 **M^a BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA; M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- Evidencias empíricas de la promoción de ventas en los establecimientos detallistas.
- Doc. 168/99 **BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.**- La dinámica de sistemas como metodología para la elaboración de modelos de simulación.
- Doc. 169/99 **BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.**- Reflexiones teóricas sobre el personal sanitario en el Sistema Nacional de Salud Español.

- Doc. 170/99 YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.- Cómo alcanzar el éxito en el proceso de innovación tecnológica.
- Doc. 171/99 YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.- La organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- Doc. 172/99 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN; LUIS IGNACIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ.- Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones.
- Doc. 173/99 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGUELLES; FERNANDO RUBIERA MOROLLÓN.- Patrones de convergencia regional en los Servicios de la Economía Española.
- Doc. 174/99 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Are modern and classical music listeners the same people?
- Doc. 175/99 VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- Transferencias de riqueza y efecto contagio ante crisis bancarias. Implicaciones para las relaciones banca-industria.
- Doc. 176/99 SANTIAGO ÁLVAREZ; MARÍA TERESA ÁLVAREZ.- Impuestos medio ambientales y control de la generación de residuos. ¿Hacia una reforma fiscal verde?
- Doc. 177/99 JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.- Rationality and rent seeking in the spanish regulation of professional soccer.
- Doc. 178/99 JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.- Determinantes políticos del gasto público en España.