

facción de los clientes o su fidelidad<sup>17</sup>. La relación entre la participación de mercado y la rentabilidad ha sido mucho más debatido y ha dado origen a diversos estudios<sup>18</sup>.

El logro de ventajas competitivas es un proceso eminentemente dinámico. Según Day (1990), la mejor forma de defender una ventaja competitiva es a través de un buen ataque. Este ataque debe consistir en la búsqueda constante por parte de la empresa de fórmulas para aumentar el valor de los productos para los clientes o para reducir los costes relativos de los mismos. Tal como apunta Day, "una empresa que siga este camino es muy difícil de ser atacada"<sup>19</sup>.

La existencia de ventajas competitivas para la consecución de unos resultados superiores al promedio del sector tiene que producirse para cada división de la empresa o unidad estratégica de negocio y también para el conjunto de la misma<sup>20</sup>. El logro de ventajas competitivas para la empresa en su conjunto requiere: (1) establecer diferencias en la asignación de recursos a las distintas actividades, (2) asignar personal clave para dirigir las funciones más importantes, (3) delegar poderes adicionales a los directivos que gestionan las actividades más relevantes e (4) incorporar al

---

<sup>17</sup> Para analizar la importancia de la satisfacción y la fidelidad de los clientes en la consideración de las ventajas competitivas de la empresa ver, por ejemplo, Lele y Sagdish (1991).

<sup>18</sup> Ver, por ejemplo, Schoeffler, Buzzell y Heany (1974); Weitz (1985) o Buzzell y Gale (1987).

<sup>19</sup> Ver Day (1990), pag. 212.

<sup>20</sup> Ver Hitt y Ireland (1986).

personal clave en la coalición dominante<sup>21</sup>. Todas estas medidas giran en la órbita de la gestión de las habilidades y de los recursos de la empresa expuestos anteriormente, a partir de los modelos sobre el logro de ventajas competitivas de Day y Wensley (1988) y Aaker (1989) (Cuadros 9 y 10).

Después de profundizar en la esencia y el contenido de la ventaja competitiva y analizar sus orígenes, consecuencias y resultados, pasaremos a estudiar la relación entre ésta y la orientación al mercado.

#### **6.4 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Vimos anteriormente que los orígenes de las ventajas competitivas residen en unas superiores habilidades o recursos de la empresa. Estas superiores habilidades o recursos se caracterizan por generar una serie de consecuencias prácticas en el mercado. Una determinada ventaja competitiva sólo puede ser aprovechada de forma rentable si ofrece unos beneficios concretos para los clientes y dichos beneficios son de difícil imitación por parte de la competencia<sup>22</sup>.

El cliente es, por tanto, el juez último que dictamina si una determinada ventaja competitiva es realmente útil para la empresa en su lucha con la competencia.

---

<sup>21</sup> Ver Hitt y Ireland (1986), pag. 405.

<sup>22</sup> Ver, entre otros, Omaha (1982), pag. 91; Day y Wensley (1988), pag. 16.

---



---

1. Prestigio de calidad	105
2. Servicio al cliente/Apoyo al producto	78
3. Prestigio de empresa/Imagen	71
4. Capacidad de retención de los buenos directivos	65
5. Producción a bajo coste	53
6. Recursos financieros	51
7. Orientación al mercado	48
8. Fuerza de la gama de productos	47
9. Superioridad técnica	46
10. Disponer de una buena base de clientes satisfechos	45
11. Segmentar el mercado y aplicar estrategias de segmentación	45
12. Características del producto/Diferenciación	37
13. Innovar continuamente el proceso productivo	35
14. La participación de mercado	35
15. Red de distribución	34
16. Relación calidad/precio	32
17. Conocimientos y experiencia sobre el negocio	31
18. Ser pionero en el mercado	28
19. Disponer de un proceso de producción flexible y eficiente	26
20. Eficaz equipo de ventas	23
21. Habilidades generales de marketing	23
22. Cultura de empresa/visión compartida del negocio	22
23. Disponer de objetivos estratégicos	22
24. Formar parte de un potente grupo empresarial	20
25. El emplazamiento de la empresa	20
26. Realizar una eficaz publicidad	17
27. El espíritu empresarial	11
28. Buena coordinación de actividades	10
29. Habilidades en la investigación y desarrollo	10
30. Planificación a corto plazo	8
31. Buenas relaciones con los intermediarios comerciales	7
32. Otros factores mencionados	31
Total	1157
Número de empresas	248
Promedio de ventajas competitivas mencionadas por empresa	4,65

---



---

**CUADRO 12:** Ventajas competitivas duraderas de 248 empresas, según el número de empresas que mencionaron cada una de las ventajas.

**FUENTE:** Adaptado de Aaker (1989, pag. 94).

Para demostrar que ello es normalmente así analizaremos los resultados de una investigación de Aaker (1989) entre una muestra de 248 empresas que perseguía establecer un orden de prioridad de las ventajas competitivas utilizadas por cada una de estas empresas (ver Cuadro 12).

Se aprecia en dicho Cuadro que la ventaja competitiva más citada es el "Prestigio de calidad". Sea cual sea la acepción que se adopte del término "calidad", dado que se trata de un concepto complejo y con múltiples dimensiones, resulta indudable que ésta, finalmente, depende de las expectativas del cliente, y no de los estándares internos de la empresa<sup>23</sup>. La segunda ventaja más mencionada es el "Servicio al cliente", ventaja que, una vez más, será evaluada por el propio cliente y no por la empresa.

En resumen, repasando la relación de ventajas competitivas que surgen de la referida investigación, se aprecia que más de dos terceras partes del total son ventajas orientadas al exterior de la empresa y perfectamente visibles para el cliente.

Se confirma, por consiguiente, que el cliente es quién tiene la última palabra a la hora de evaluar la eficacia de una determinada ventaja competitiva. Esto se debe a que las motivaciones de los clientes son, generalmente, el motor de sus decisiones de compra, y condicionan, por tanto, qué tipo de habilidades o de recursos son clave para el logro de auténticas ventajas competitivas.

Así pues, a través del análisis de las motivaciones de compra la empresa podrá identificar las habilidades o los recursos más re-

---

<sup>23</sup> Ver, por ejemplo, Zeithaml (1988).

levantes para poder ser competitiva<sup>24</sup>.

De lo expuesto hasta ahora se desprende que el logro de ventajas competitivas depende, en gran medida, del juicio que el cliente emita sobre dichas supuestas ventajas. Sabemos, además, que la responsabilidad principal del marketing es satisfacer las necesidades a largo plazo de sus clientes<sup>25</sup>. De todo ello deducimos que la empresa orientada al mercado, es decir, la que aplica el concepto de marketing con un criterio amplio, será la mejor preparada para conseguir aquellas habilidades o recursos que permitan el logro de auténticas ventajas competitivas.

#### **6.4.1 Las ventajas competitivas "duraderas"**

Vimos anteriormente que una ventaja competitiva es eficaz si puede ser valorada por el cliente y es difícil de imitar por la competencia. El requisito de la "difícil imitación" permite diferenciar entre la ventaja competitiva "ocasional o coyuntural" y la ventaja competitiva "duradera".

Según el esquema de Day y Wensley (1988), que aparece en el Cuadro 9, la ventaja posicional se concreta en "un superior valor para el cliente" o en "unos costes relativos más bajos". Unos costes relativos más bajos redundarán normalmente en una ventaja basada en un precio inferior para el cliente. Según Forbis y Mehta (1981) tanto los proveedores como los clientes están acostumbrados

---

<sup>24</sup> Ver, Aaker (1989).

<sup>25</sup> Ver Anderson (1982), pag. 22.

a tomar sus decisiones en función del precio, ya que éste es un valor objetivo y medible.

Tal como señalan Forbis y Mehta, una ventaja competitiva basada en el valor total ofrecido al cliente es mucho más difícil de igualar por la competencia que una basada en el precio<sup>26</sup>. Es decir, es más fácil lograr una ventaja competitiva duradera mediante la oferta de "un superior valor para el cliente" que a través de "unos costes-precios más bajos"<sup>27</sup>.

Volviendo a los resultados de la investigación de Aaker (1989) que aparecen en el Cuadro 12 vemos que las ventajas competitivas relativas a "unos costes-precios más bajos" aparecen en quinto y dieciseisavo lugar. Por contra, las ventajas competitivas situadas en los primeros lugares hacen referencia a elementos que contribuyen principalmente a conseguir un "superior valor para el cliente". Por consiguiente, la empresa que desee disponer de ventajas competitivas "duraderas", a través de la oferta de "un superior valor para el cliente", necesita estar continuamente orientada al mercado. Dicha empresa, como resultado de su orientación al cliente y a la competencia, dispone de una especial habilidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, contribuyendo a proporcionar a éstos un "superior valor".

En el presente apartado hemos expuesto el concepto de ventaja competitiva "duradera" y las diferencias entre ésta y el resto de ventajas competitivas. Asimismo hemos demostrado la relación exis-

---

<sup>26</sup> Ver Forbis y Mehta (1981), pag. 32.

<sup>27</sup> Peters (1988, pag. 139) llega a idénticas conclusiones.

tente entre las habilidades y los recursos de la empresa orientada al mercado y el logro de ventajas competitivas duraderas.

Dado que, como vimos al principio del presente Capítulo, la estrategia es el medio a través del cual la empresa logra ventajas competitivas, consideramos interesante analizar las características de la estrategia en la empresa orientada al mercado, especialmente por lo que respecta a la estrategia de marketing.

Por consiguiente, en el próximo apartado abordaremos el análisis de la relación entre la formulación de la estrategia de marketing y el logro de ventajas competitivas.

#### **6.4.2 La estrategia de marketing y el logro de ventajas competitivas duraderas**

Según Day los ingredientes necesarios para el logro de ventajas competitivas duraderas son (1) una visión estratégica del negocio, (2) una orientación al mercado y (3) un proceso adecuado de selección de la estrategia. Con ello el autor introduce la componente estratégica en la aplicación del concepto de marketing<sup>28</sup>.

Antes de entrar en el análisis de la estrategia de marketing, es conveniente establecer las diferencias entre ésta y dirección de marketing. Según Wind y Robertson, la dirección de marketing tiene que ver con el diseño de las actividades de marketing o marketing mix, mientras que la estrategia de marketing se orienta a "la bús-

---

<sup>28</sup> Ver Day (1990), pag. 20.

queda de ventajas competitivas a largo plazo"<sup>29</sup>.

Por otro lado, al comparar la estrategia de marketing con la estrategia de empresa descubrimos la existencia de un gran número de elementos comunes, hasta el extremo que la primera se configura como una parte esencial en el contexto de la estrategia de la empresa. En la organización orientada al mercado el elemento clave del plan de empresa consiste en centrar la atención en unos segmentos definidos y analizar la ventaja competitiva en cada uno de dichos segmentos<sup>30</sup>.

Ferber (1970) se anticipó en el tiempo al pronosticar que la importancia de la orientación de la empresa al mercado sería cada vez mayor, a medida que aumentara el nivel de competencia en los mercados.

Más recientemente numerosos autores han defendido esta proposición, considerando que, para hacer frente a los nuevos retos de los competitivos mercados actuales es necesaria una mayor orientación al mercado y una potenciación del marketing estratégico en la empresa<sup>31</sup>.

En el próximo apartado haremos referencia a esta última cuestión, es decir, a la relación entre el grado de competencia de un sector, la orientación al mercado y el logro de ventajas competitivas.

---

<sup>29</sup> Ver Wind y Robertson (1983), pag. 12.

<sup>30</sup> Ver, por ejemplo, Webster (1988).

<sup>31</sup> Entre los autores que defienden esta postura destacan Bertrand 1987; Lambin 1987; McGee y Spiro 1988; y Webster 1988, entre otros.



#### 6.4.3 Grado de competencia en el sector y orientación al mercado

Analizaremos la relación entre el grado de competencia en el sector y la orientación al mercado a partir de un conjunto de evidencias empíricas. Dichas evidencias proceden de la investigación realizada por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983) entre una muestra de empresas de servicios y tenía por objetivo estudiar la relación entre la competencia existente en un sector, la orientación al mercado y el logro de ventajas competitivas.

Los resultados más relevantes de dicha investigación pueden resumirse en las tres conclusiones siguientes<sup>32</sup>:

- 1) En relación al nivel de competencia del sector, se comprobó que las empresas que consideran que su sector es poco competitivo están menos orientadas al mercado que las que lo consideran más competitivo.
- 2) Una fuerte competencia, en el marco de una situación económica débil, subraya la importancia de captar regularmente información acerca de las necesidades de los clientes, de contactar con los mismos después de ofrecido el servicio, y de contratar personal que sepa tratarlos adecuadamente.
- 3) Las empresas que ostentan una mejor posición competitiva en su sector están, de forma significativa, más orientadas al mercado que las que disponen de una peor posición competitiva.

---

<sup>32</sup> Ver Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983), pags. 30 y 31.

Los resultados expuestos anteriormente corroboran gran parte de las afirmaciones realizadas a lo largo del presente apartado. Por un lado, de las conclusiones 1 y 2 de la investigación se desprende que la empresa tiene mayor necesidad de orientarse al mercado cuanto mayor sea la competencia en el sector en que opera. A mayor competencia, más importante será el logro de ventajas competitivas duraderas, a través de ofrecer más valor para el cliente. El requisito de ofrecer más valor para los clientes exige que la empresa potencie su relación con los mismos. Ello, según los resultados de la investigación de Parasuraman, Berry y Zeithaml, consiste básicamente en "recoger de forma regular información sobre los clientes, contactar con éstos después de ofrecido el servicio y disponer de personal capacitado para relacionarse con ellos". En definitiva, lo anterior implica orientarse al cliente.

Una mayor orientación al mercado propiciará que la empresa esté mejor capacitada para el logro de ventajas competitivas duraderas, es decir, para ofrecer más valor para los clientes. Así, tal como se aprecia en la conclusión 3 de Parasuraman, Berry y Zeithaml expuesta más arriba, la orientación al mercado fomenta una mejora continua en su posición competitiva. Por consiguiente, a mayor orientación al mercado, la empresa dispondrá, a largo plazo, de una superior posición competitiva. Fruto de esta superior posición competitiva la organización podrá disfrutar de un conjunto de ventajas, como la posibilidad de conseguir una mayor rentabilidad y el que la empresa esté mejor protegida de sus competidores<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Ver Lele y Sagdish (1991), pag. 24.

A lo largo del presente Capítulo hemos estado analizando la relación entre la orientación al mercado y el logro de ventajas competitivas "duraderas". El supuesto de partida era que para que una empresa eligiera la orientación al mercado, entre las diversas orientaciones existentes, hacía falta que dicha orientación le permitiera conseguir unos resultados por encima del promedio de su sector.

Vimos que una empresa obtiene unos resultados por encima del promedio del sector a través del logro de ventajas competitivas duraderas. Ello depende de las habilidades o recursos de la empresa y de su estrategia. Dichas ventajas competitivas duraderas nacen del superior valor que una empresa crea para sus clientes. Por consiguiente, la empresa orientada al mercado es la que dispone de mejores opciones para lograr ventajas competitivas duraderas, que le permitirán conseguir unos resultados por encima del promedio de su sector.

Quedó de manifiesto también que a mayor nivel de competencia en un sector mayor grado de orientación al mercado debe de presentar la empresa.

En el presente Capítulo se hizo referencia asimismo a la cuestión de la estrategia como medio para el logro de ventajas competitivas duraderas. En este sentido, la estrategia de la empresa orientada al mercado debe ir siempre encaminada a conseguir un superior valor para el cliente.

Algunos autores sostienen la existencia de unas estrategias "genéricas" o "tipo" a las que cualquier empresa debería adaptar-

se. El objetivo del próximo Capítulo será precisamente analizar la relación entre la orientación al mercado y la adopción de alguna de estas estrategias genéricas.

**ORIENTACIÓN AL MERCADO Y  
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE EMPRESA**

---

**7.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente Capítulo estudiaremos la relación entre la orientación al mercado y las estrategias genéricas. A través de dicho análisis determinaremos si existe una estrategia genérica que sea característica de la empresa orientada al mercado.

Si podemos identificar dicha estrategia ello nos será de gran utilidad a efectos de analizar la "validez concurrente" del modelo adoptado sobre la orientación al mercado. Demostrando la existencia de una correlación significativa entre la orientación al mercado y la aplicación de esta determinada estrategia genérica existirá va-

lidez concurrente en el modelo utilizado.

Durante los años ochenta, con el florecimiento de la literatura sobre estrategia de empresa, ha estado muy en boga el utilizar el concepto de estrategias "genéricas" o estrategias "tipo" y el planteamiento de investigaciones que tomen de referencia aspectos relacionados con esta materia. Sin embargo, la literatura sobre estrategia de empresa y especialmente sobre estrategias "genéricas", se ha mantenido distanciada de los conceptos relativos a la orientación al mercado.

Para conseguir los objetivos que nos planteamos, empezaremos por definir el concepto de estrategia genérica, pasaremos luego a referenciar las principales estrategias genéricas formuladas por los distintos autores y acabaremos con el análisis y la búsqueda de aquella que mejor se adecúe a los principios de la empresa orientada al mercado.

## **7.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA GENÉRICA DE EMPRESA**

La necesidad de tomar en consideración unas "estrategias genéricas" parte de la imposibilidad de analizar un número suficiente de casos reales y concretos y de alternativas que pudieran ser pertinentes en cada situación. Por otra parte, el interés del experto o del directivo de la empresa se dirige a conseguir disponer de algún esquema o modelo que le permita un examen adecuado del conjunto de alternativas a contemplar en relación a su empresa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver Grima y Tena (1987).

Por estrategia "genérica" o estrategia "tipo" se entiende precisamente un modelo o una combinación de modelos que contenga una serie de componentes de decisión relacionados con la asignación de recursos y las ventajas competitivas, así como el rumbo que dichos componentes adoptan con el tiempo. Todo lo anterior configura el modo en que la empresa acostumbra a competir<sup>2</sup>. Tal como sostienen Walker y Ruekert, "el modo como una empresa o división de la misma acostumbra a competir" es la clave del concepto de estrategia genérica<sup>3</sup>.

Dicho "modo de competir" o "posición estratégica" de la empresa afecta a los resultados de la misma y condiciona o restringe las posibles opciones en la actividad competitiva futura<sup>4</sup>.

El fin último en la adopción de una determinada estrategia genérica, tal como queda patente en prácticamente toda la literatura sobre estrategia y resultados, radica en el hecho que una estrategia genérica concreta sirve para moderar el efecto de la incertidumbre en los resultados de la empresa<sup>5</sup>.

Las estrategias, por tanto, serían los intentos de conseguir resultados u objetivos preestablecidos para la empresa, reduciendo así el nivel de incertidumbre.

---

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Galbraith y Schendel (1983).

<sup>3</sup> Ver, Walker y Ruekert (1987).

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, Galbraith y Schendel (1983).

<sup>5</sup> Ver, por ejemplo, Chaffe y Krakower (1988).

### 7.3 PRINCIPALES ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE EMPRESA

Ansoff (1965) es considerado el pionero en la formulación del concepto de estrategia genérica. El autor ofrece una primera aproximación al combinar las relaciones producto-mercado de la empresa.

Desde entonces, han aparecido diversas versiones de estrategias genéricas formuladas por los distintos autores que se han pronunciado sobre la materia. A efectos de establecer una clasificación de las versiones existentes podríamos hablar de tres categorías de estrategias genéricas.

En un primer grupo se encuadrarían todas aquellas que utilizan conceptos generales para describir, de forma fundamentalmente cualitativa, el comportamiento estratégico de las empresas<sup>6</sup>.

Un segundo grupo sería el compuesto por aquellas tipologías basadas en la medición de unos pocos (generalmente dos) indicadores de la situación estratégica de la empresa<sup>7</sup>. Así, por ejemplo, Zeithaml y Fry (1984) relacionan el "cambio en la participación de mercado" y "la variación en la rentabilidad" a fin de crear una matriz de dos dimensiones que permita identificar cuatro tipos estratégicos.

El tercer grupo sería el que configuran el conjunto de estu-

---

<sup>6</sup> Ejemplos de este enfoque cualitativo serían las definiciones de Utterback y Abernathy (1975), Miles y Snow (1978), Hofer y Schendel (1978) y Porter (1980).

<sup>7</sup> Como ejemplos de formulaciones que encajan en este grupo podríamos citar los trabajos de Henderson (1970), Buzzell, Gale y Sultan (1975), Wisema, Van der Pol y Messer (1980), Zeithaml y Fry (1984), y Buzzell y Gale (1987).



dios que identifican diferentes tipologías estratégicas a través del análisis cuantitativo de un gran número de factores (20 o más), de muy diversas clases<sup>8</sup>.

De todas las alternativas estratégicas aparecidas, creemos, que son básicamente dos las que han alcanzado mayor resonancia, han conseguido un mayor número de adhesiones y de seguidores y han servido de base para la elaboración de mayor cantidad de investigaciones empíricas<sup>9</sup>. Nos referimos a las tipologías formuladas por Miles y Snow (1978) y por Porter (1980). El interés demostrado por los expertos con respecto a ambos enfoques es, en nuestra opinión, una clara confirmación de su relevancia<sup>10</sup>.

Porter establece las tipologías estratégicas básicas de (1) coste global mínimo, (2) diferenciación y (3) especialización, mientras que Miles y Snow formulan las tipologías de (1) "prospectores", (2) "analistas", (3) "defensores" y (4) "reactores". En el Cuadro 13 podemos ver un resumen de las características de las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978) y en el Cuadro 14 un resumen de las tipologías propuestas por Porter (1980).

A la vista de los dos enfoques presentados, el de Miles y Snow

---

<sup>8</sup> Como ejemplos mencionaremos las formulaciones de Dess y Davies (1982 y 1984), Galbraith y Schendel (1983), Hambrick (1983a), y Robinson y Pearce (1988).

<sup>9</sup> Nuestra postura coincide con la de White (1986), o la de Walker y Ruekert (1987).

<sup>10</sup> En relación a investigaciones que utilicen como base las estrategias genéricas de Miles y Snow (1978) podemos citar los trabajos de Hambrick (1983b), McDaniel y Kolari (1987), y McKee, Varadarajan y Pride (1989). Con respecto a las estrategias formuladas por Porter (1980), destacan las aplicaciones realizadas por Dess y Davies (1982 y 1984), y White (1986). Walker y Ruekert (1987) combinan en una misma investigación los conceptos de Miles y Snow (1978) y de Porter (1980).

y el de Porter, convendría ahora elegir uno de ellos para los fines que determinamos al principio del Capítulo.

<b>PROSPECTORES</b>	Adoptan una agresiva política de nuevos productos en mercados amplios y tienden a ejercer de empresas pioneras en la creación y el desarrollo de nuevas tecnologías.
<b>DEFENSORES</b>	Adoptan una política conservadora en relación al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Tratan de mantener su preponderancia en un segmento del mercado, renunciando al resto. Normalmente compiten en precio o calidad y raramente son los introductores de nuevas tecnologías.
<b>ANALISTAS</b>	Aplican una estrategia intermedia entre prospectores y analistas, presentando características comunes a ambos. Tratan de mantener su liderazgo en un segmento seguro del mercado, tal como hacen los defensores, al tiempo que buscan continuamente nuevas oportunidades de producto, al igual que los prospectores.
<b>REACTORES</b>	Se caracterizan por carecer de cualquier tipo de estrategia definida para competir en el mercado.

**CUADRO 13:** Tipologías estratégicas según Miles y Snow.

**FUENTE:** Adaptado de Miles y Snow (1978).

La elección no puede basarse en el grado de acierto para explicar la realidad de uno u otro modelo, puesto que ambos han sido contrastados con resultados positivos. De hecho, tal como afirma White (1986), la estrategia de la empresa no es un factor unidimensional, así pues, son aceptables distintos enfoques para explicar un fenómeno tan complejo.

Por consiguiente, nuestra elección no se apoyará en el grado de validez de dichos modelos, sino en su idoneidad para los fines que nos proponemos.

**CUADRO 14: Tipologías estratégicas según Porter.****FUENTE:** Adaptado de Porter (1980).

<i>Recursos y aptitudes necesarias</i>	<i>Requisitos organizativos</i>	<i>Riesgos o limitaciones</i>
<b>COSTE GLOBAL MÍNIMO</b>		
<p>Inversión de capital sostenida, y acceso a los mercados de capital.</p> <p>Aptitudes especiales en ingeniería de proceso.</p> <p>Intensa supervisión del trabajo y las operaciones.</p> <p>Productos diseñados para ser fabricados fácilmente.</p> <p>Bajo coste de distribución.</p>	<p>Estricto control de costes.</p> <p>Informes de control detallados y frecuentes.</p> <p>Organización y responsabilidades estructuradas.</p> <p>Incentivos basados en satisfacer objetivos cuantitativos estrictos.</p>	<p>Cambio tecnológico que elimine la experiencia o la inversión efectuada.</p> <p>Aprendizaje a bajo coste de seguidores o nuevos competidores.</p> <p>Anquilosamiento del producto o del marketing.</p> <p>Inflación de costes que anula los diferenciales de precios.</p>
<b>DIFERENCIACIÓN</b>		
<p>Importantes aptitudes en marketing.</p> <p>Ingeniería de producto.</p> <p>Fuerte capacidad en investigación y desarrollo.</p> <p>Prestigio de la empresa respecto a su calidad y tecnología.</p> <p>Cooperación de los canales de distribución.</p> <p>Larga tradición en el sector.</p>	<p>Coordinación entre las funciones de I + D y marketing.</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en lugar de mediciones cuantitativas.</p> <p>Capacidad para percibir el mercado y sus cambios.</p> <p>Estructura organizativa adecuada para estimular y premiar la creatividad.</p>	<p>Competencia en precios de productos que siguen una estrategia de coste global mínimo.</p> <p>Los compradores dejan de apreciar los factores de diferenciación.</p> <p>A medida que la industria madura, la imitación reduce la diferenciación percibida.</p>
<b>ESPECIALIZACIÓN</b>		
<p>Aptitudes y recursos de especial aplicación e interés en el área de actuación de la empresa.</p> <p>Dominio de la tecnología relevante y de la ingeniería del producto.</p> <p>Capacidad de marketing.</p> <p>Habilidad en el uso de recursos limitados.</p>	<p>Estructura organizativa flexible, eficiente y económica.</p> <p>Cultura organizativa realista y muy atenta a sus áreas de especialización.</p> <p>Elevada coordinación entre funciones.</p> <p>Rápida respuesta a los cambios del entorno.</p>	<p>Las diferencias de coste con empresas no especializadas son tan amplias que eliminan las ventajas de la especialización.</p> <p>El mercado en el que la empresa se especializa reduce sus diferencias con el mercado global.</p> <p>Otros competidores se especializan en segmentos del propio mercado.</p>

En este sentido somos de la opinión que, tanto desde un punto de vista meramente conceptual como de las investigaciones realizadas, resulta más fácil encontrar vinculaciones entre alguno de los tipos de estrategia genérica de Porter y la orientación al mercado, que no entre los de Miles y Snow.

Ello puede deberse, tal como apuntan White (1986) o Walker y Ruekert (1987), a que Porter (1980) define con mayor exactitud las características organizativas de cada de sus estrategias genéricas.

Por otro lado, de la literatura deducimos algunas limitaciones en la aplicabilidad general de la tipología propuesta por Miles y Snow. Así, por ejemplo, Hambrick afirma que "la tipología creada por Miles y Snow no es aplicable en determinados sectores y tiene importantes limitaciones en otros"<sup>11</sup>. Dess y Davies (1984) sostienen argumentos parecidos en relación a estas limitaciones.

De lo dicho anteriormente se desprende que nuestra elección consistirá en adoptar el enfoque de Porter (1980) para analizar la relación entre estrategias genéricas y orientación al mercado.

Centrándonos pues en la tipología de Porter (1980), vimos que el autor identifica tres estrategias genéricas: coste global mínimo, diferenciación y especialización. A efectos de nuestro trabajo prescindiremos de la estrategia de especialización para ceñirnos a las otras dos opciones. Nos permitimos esta simplificación del modelo de Porter por el hecho de que la estrategia de especia-

---

<sup>11</sup> Ver Hambrick (1980), pag. 572.

lización implica bien diferenciación o bien coste global mínimo. Es decir, dicha estrategia no nos aporta ningún elemento clave con respecto al posicionamiento estratégico que no esté ya contemplado en las otras dos tipologías que sí consideraremos.

De hecho, en las investigaciones de Dess y Davies (1982 y 1984) los autores no consiguieron identificar un tipo de orientación estratégica específica entre los directivos de las empresas que seguían una estrategia de especialización, y sí, en cambio, entre los de las empresas con estrategias de coste global mínimo o de diferenciación. Por otro lado, tal como apunta White (1986), Porter no establece unos requisitos organizativos perfectamente diferenciados para el seguimiento de una estrategia de especialización.

Adoptando esta postura con respecto a dicha estrategia seguimos también las propuestas de Day (1990), quien afirma que las dos opciones estratégicas básicas son la diferenciación y el coste global mínimo.

#### **7.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Como vimos anteriormente, Porter considera que las estrategias genéricas básicas son la diferenciación y el coste global mínimo, aparte de la estrategia de especialización que ya explicamos que no contemplaríamos en nuestro análisis. Comparando dichas estrategias con las "ventajas posicionales" propugnadas por Day y

Wensley (1988)<sup>12</sup>, observamos una coincidencia perfecta entre ambas. Es decir, la ventaja posicional referente al logro de unos "costes relativos más bajos" se corresponde con la adopción de una estrategia de coste global mínimo, mientras que el logro de una "oferta con un valor superior para el cliente" es congruente con el seguimiento de una estrategia de diferenciación. Dado que, como vimos en el Capítulo anterior, la orientación al mercado es un requisito esencial para el logro de ventajas competitivas duraderas, parece clara la relación existente entre el seguimiento de una estrategia de diferenciación y la necesidad de que la empresa se oriente al mercado.

Porter llega a la misma conclusión con respecto a este punto. Según la propia definición de este autor, la estrategia de diferenciación puede adoptar distintas facetas, incluyendo la imagen de marca, las características del producto, el servicio al cliente, la red de distribución y la tecnología<sup>13</sup>. Pero, sea cual sea la faceta adoptada o los factores a los que se otorgue mayor énfasis, los efectos de la diferenciación son siempre "externos". Por contra, el seguimiento de una estrategia de coste global mínimo implica disponer de un conjunto de eficiencias de carácter "interno", que redundan en un ahorro de costes, fruto de las economías de escala, el volumen, u otros factores.

De lo anterior podemos deducir que, dado su carácter de orientación externa, el seguimiento de una estrategia de diferenciación

---

<sup>12</sup> Ver Cuadro 9 en el Capítulo anterior.

<sup>13</sup> Ver Porter (1980), pag. 37.

es más propio de una empresa que esté fuertemente orientada al mercado. Una investigación de Dess y Davis (1984) apoya estas afirmaciones. En ella se demuestra que la mayoría de las acciones competitivas en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación son acciones propias de las empresas orientadas al mercado<sup>14</sup>. Esta deducción está en línea también con las posturas de Ruekert, Walker y Roering, quienes opinan que una estrategia de diferenciación se basa en la creación de un valor que sea considerado único por el mercado, lo cual implica una potenciación de las actividades de marketing. Por contra, el seguimiento de una estrategia de coste global mínimo fomenta la eficiencia en otras áreas de la empresa<sup>15</sup>.

Las diferencias son también notables desde el punto de vista de la experiencia necesaria para el seguimiento de una u otra estrategia<sup>16</sup>. Mientras que una estrategia de coste global mínimo se apoya fundamentalmente en la experiencia, los recursos y los conocimientos acumulados en relación al producto y su fabricación, la adopción de una estrategia de diferenciación requiere de un énfasis en la experiencia acumulada de relación con los clientes<sup>17</sup>.

Por tanto, la diferenciación se asocia más a una estrategia que persigue conseguir la máxima satisfacción para los clientes y es más propia de la empresa orientada al mercado que la estrategia

---

<sup>14</sup> Ver Dess y Davies (1984) pags. 476 y 477.

<sup>15</sup> Ver Ruckert, Walker y Roering (1985), pag. 23.

<sup>16</sup> Una investigación de Hall (1980) revela también diferencias interesantes entre los comportamientos de las empresas que siguen una estrategia de diferenciación y de coste global mínimo.

<sup>17</sup> Ver Glazer (1991).

de coste global mínimo<sup>18</sup>. Lo anterior no implica que la empresa orientada al mercado olvide la importancia de los costes como factor de la competitividad.

#### **7.5 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y RESULTADOS DE LA EMPRESA**

Una vez analizada la relación entre las estrategias genéricas de Porter y la orientación al mercado, en el presente apartado estudiaremos las diferencias que genera en los resultados de la empresa el seguimiento de una u otra estrategia. Creemos que se trata de una cuestión relevante para este trabajo dado que en el mismo estamos estudiando los efectos de la orientación al mercado en los resultados.

En el apartado anterior afirmábamos que el seguimiento de una estrategia de diferenciación requiere que la empresa esté orientada al mercado. Como la hipótesis central de la presente investigación mantiene que la orientación al mercado propicia unos mejores resultados, dada la relación existente entre orientación al mercado y diferenciación, de ahí podríamos deducir que el seguimiento de una estrategia de diferenciación debe fomentar también unos mejores resultados para la empresa.

En este sentido, tanto en una investigación de Hall (1980) como en otra a cargo de White (1986) se demuestra que el seguimiento de una estrategia de diferenciación genera un mayor ritmo de crecimiento en las ventas de la empresa que el seguimiento de una estra-

---

<sup>18</sup> Ver, por ejemplo, Lele y Sagdish (1991).



tegia de coste global mínimo. En el Cuadro 15 aparecen los resultados obtenidos en la investigación de White (1986).

Tal como se observa en dicho Cuadro, la estrategia de diferenciación es aquella que propicia unas mayores tasas de crecimiento en las ventas de la empresa (10,9 % en esta investigación).

ESTRATEGIA GENÉRICA	Número de casos	Crecimiento de las ventas(a)	Rentabilidad sobre la inversión(b)
Sólo coste global mínimo	15	3,9	28,6
Sólo diferenciación	16	10,9	22,1
Coste y diferenciación	19	5,9	30,2
Sin ventaja competitiva	19	5,9	4,9
Total	69	21,0%	6,6%

(a) Crecimiento promedio en porcentaje del total de empresas que siguen cada una de las estrategias.

(b) Rentabilidad promedio sobre la inversión del total de empresas que siguen cada una de las estrategias.

**CUADRO 15:** Resultados de la empresa según la estrategia genérica de la misma.

**FUENTE:** Adaptado de White (1986) pag. 227.

Si evaluamos los resultados de la empresa en función de la rentabilidad sobre la inversión, tal como se observa en el Cuadro 15, los mejores resultados serían los obtenidos por las empresas que siguen una estrategia mixta de coste global mínimo y diferen-

ciación. Esta evidencia confirmaría las posturas de Philips, Chang y Buzzell (1983) quienes sostienen que las estrategias de coste global mínimo y de diferenciación son perfectamente compatibles y se aplican a la vez en las empresas de mayor éxito. Para ello se apoyan en la investigación que llevaron a cabo a partir de la base de datos del proyecto PIMS. Según dicha investigación<sup>19</sup>, en la mayoría de casos, una mayor calidad, mayor participación de mercado y unos costes relativamente mas bajos que los competidores son factores que acostumbran a ir conjuntamente.

Porter (1980) no se define exactamente sobre qué tipo de estrategia genérica, de las tres por él formuladas, genera una mayor rentabilidad. Pero sí, en cambio, sostiene que las empresas que siguen alguna de las tres estrategias genéricas serán mas rentables que las que no adoptan ninguna de ellas. Esta afirmación fue corroborada empíricamente en la investigación de Dess y Davis (1984), donde se concluía que las empresas que aplican una de las tres estrategias genéricas de Porter obtienen mejores resultados que las que no siguen ninguna de ellas. Dess y Davis demuestran que las empresas que carecen de una estrategia que pueda asimilarse a las diseñadas por Porter consiguen unos resultados más pobres desde el punto de vista del crecimiento de sus ventas y de la rentabilidad sobre la inversión. Dess y Davis consideran que ello se debe a la falta de consistencia interna en la estrategia de estas empresas.

A modo de resumen del presente Capítulo diremos que de las estrategias genéricas identificadas por Porter (1980) la que mejor

---

<sup>19</sup> Ver Philips, Chang y Buzzell (1983).

se asocia con la empresa orientada al mercado es la estrategia de diferenciación. En cuanto a los efectos sobre los resultados a raíz del seguimiento de cada una de dichas estrategias, parece existir una opinión generalizada en el sentido que la estrategia de diferenciación es la que propicia un mayor ritmo de crecimiento de las ventas de la empresa<sup>20</sup>.

No existe consenso, en cambio, en relación a los efectos del seguimiento de una determinada estrategia en la rentabilidad de la empresa. Mientras para Dess y Davies (1984) es la estrategia de diferenciación la que permite el logro de la mayor rentabilidad, otros autores consideran que las mayores tasas de rentabilidad se consiguen a través de aplicar simultáneamente una estrategia de coste global mínimo y de diferenciación<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Ver, entre otros, Hall (1980), Dess y Davies (1984), o White (1986).

<sup>21</sup> Ver, por ejemplo, Philips, Chang y Buzzell (1983), o White (1986).

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS  
DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

---

**8.1 INTRODUCCIÓN**

La adopción de una orientación al mercado provoca una serie de efectos o consecuencias a varios niveles. Kohli y Jaworski (1990) sostienen que dichos efectos son apreciables en los empleados, en los clientes y en los resultados de la empresa. En el Cuadro 3 tenemos una representación de los efectos de la orientación al mercado según estos autores<sup>1</sup>.

En el presente Capítulo estudiaremos estos distintos efectos,

---

<sup>1</sup> Ver dicho Cuadro en el Capítulo 2, en el apartado correspondiente al análisis del concepto de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski (1990).

haciendo especial hincapié en los que afectan a los resultados de la empresa, ya que es éste el tema central de nuestra investigación.

## 8.2 EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS EMPLEADOS

De la búsqueda de fuentes bibliográficas llegamos a la conclusión que existen muy pocas investigaciones empíricas que hagan referencia a esta cuestión. Las más relevantes son quizás las de Kohli y Jaworski (1990) y de Weitz (1990).

Según la investigación llevada a cabo por Kohli y Jaworski, muchos de los directivos entrevistados pusieron de manifiesto que la orientación al mercado produce en los empleados efectos psicológicos y sociales beneficiosos. Dichos efectos se concretan en un sentimiento de orgullo por pertenecer a una empresa en la que todos los individuos y todos los departamentos trabajan en pro del objetivo común de satisfacer las necesidades de la clientela.

En este sentido, Kohli y Jaworski proponen que, cuanto mayor sea la orientación al mercado de la empresa, mayor será, (1) el sentimiento de pertenencia al grupo, (2) la satisfacción y (3) la dedicación de los empleados a la empresa<sup>2</sup>.

De la investigación de Weitz (1990) se concluye que la existencia de incentivos para el personal de ventas no se correlaciona de forma significativa con el grado de orientación al cliente de dicho personal. Por contra, el nivel de dedicación de los empleados

---

<sup>2</sup> Ver Kohli y Jaworski (1990), pag. 13.

sí se correlaciona significativamente con el grado de orientación al cliente de la empresa. Asimismo, la orientación al cliente se correlaciona positivamente con la motivación de los empleados a aprender en su trabajo y negativamente con la actitud oportunista por parte de los mismos.

Así pues, los resultados de la investigación de Weitz (1990) confirman las propuestas de Kohli y Jaworski (1990) en el sentido que la orientación de la empresa al mercado proporciona una serie de efectos beneficiosos en los empleados.

### **8.3 EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS CLIENTES**

Dado que la orientación al cliente es el componente de la orientación al mercado mejor aceptado en el mundo académico, parece razonable deducir que dicha orientación debe generar efectos muy beneficiosos para los clientes de la empresa.

Estos efectos se concretan, por una parte, en una clientela satisfecha y fiel a los productos de la empresa<sup>3</sup>, y por otra, fruto de dicha satisfacción, el hecho que los propios clientes serán los mejores promotores de los productos de esta empresa y comunicarán a otros las excelencias de su oferta<sup>4</sup>.

Igual que sucedía con respecto a las investigaciones empíricas sobre los efectos de la orientación al mercado en los empleados, son también escasas las investigaciones empíricas realizadas sobre

---

<sup>3</sup> Ver, por ejemplo, Kotler (1988).

<sup>4</sup> En este sentido ver, por ejemplo, Lele y Sagdish (1991).

los efectos de la orientación al mercado en los clientes.

Una de ellas es la llevada a cabo por McCullough, Heng y Khem (1986). Dicha investigación tenía por objetivo determinar la relación entre la orientación al mercado de un banco y el grado de satisfacción de sus clientes. De los resultados los autores concluyen la existencia de una correlación positiva entre el grado de orientación al mercado de cada banco de la muestra (un total de 6 bancos) y el grado de satisfacción de su clientela. Se confirma, por tanto, que el grado de orientación al mercado de la empresa tiene unos efectos muy positivos en los clientes.

Además de las escasas investigaciones empíricas realizadas, resulta también curioso constatar, tal como pone de manifiesto Day (1990), el reducido número de empresas que se fijan objetivos sobre el grado de satisfacción de sus clientes. De ser cierto lo anterior, parece sorprendente que ello suceda, tratándose como se trata de una cuestión tan importante para el buen funcionamiento y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

#### **8.4 EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS RESULTADOS**

El estudio de los efectos de la orientación al mercado en los resultados, es un tema clave en la implantación del concepto de marketing en la empresa, sobre el que se han pronunciado un gran número de autores desde la formulación inicial del mismo, aunque la mayoría de veces con afirmaciones de carácter conceptual, carentes de contrastación empírica.

Recientemente, el Marketing Science Institute, al publicar sus prioridades de investigación para el periodo de 1990 a 1992, ha situado entre los temas prioritarios determinar<sup>5</sup>,

"formas de medición de la orientación al cliente y al mercado; aspectos importantes que permitan discriminar entre empresas según su grado de orientación al mercado y la relación existente entre la orientación al mercado de la empresa y los resultados de la misma, básicamente con respecto al crecimiento y la rentabilidad".

Se trata, por consiguiente, de un tema que interesa y preocupa en la actualidad tanto entre el mundo académico como el de la práctica empresarial. Otros autores pusieron ya de manifiesto anteriormente la necesidad de investigar la relación entre la orientación al mercado y sus efectos en los resultados. Así, por ejemplo, Barksdale y Darden (1971) sugerían estudiar la relación entre la orientación al cliente de la empresa y su rentabilidad, dado que se había sostenido tradicionalmente que las empresas que aplicaban el concepto de marketing eran más rentables.

Asimismo, Wind y Robertson, entre una relación de cuestiones urgentes a investigar incluían el estudio de la relación entre la estrategia de marketing y sus resultados, así como el análisis de si las empresas que aplican el concepto de marketing son más efica-

---

<sup>5</sup> Ver Marketing Science Institute (1990), pag. 7.



ces que el resto<sup>6</sup>.

A pesar de los distintos llamamientos a la realización de investigaciones empíricas que trataran esta cuestión, nosotros tenemos noticia de muy pocas investigaciones sobre la materia. En el presente apartado destacaremos las más relevantes.

Empezaremos analizando una realizada por Hitt y Ireland (1986), en la que los autores llegaron a conclusiones aparentemente decepcionantes para la teoría sostenida tradicionalmente. En dicha investigación se dedujo la ausencia de relación entre las actividades de marketing de la empresa y sus resultados. Para Hitt y Ireland esta conclusión sugiere que el énfasis se otorga a la gestión de los recursos financieros. Las empresas con mayor éxito primarían la gestión financiera en lugar de concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de las actividades de marketing.

En nuestra opinión, la investigación de Hitt y Ireland tiene muy pocos elementos en común con la que nosotros llevamos a cabo. Nuestra investigación consiste en estudiar la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Hitt y Ireland analizan la relación entre la orientación al "marketing" y los resultados. Se trata, por tanto, de dos planteamientos distintos. Como ya dijimos en el Capítulo 5, al hablar de las distintas orientaciones de la empresa, orientación al "marketing" y orientación al "mercado" son conceptos muy distintos.

De lo dicho anteriormente se deduce que Hitt y Ireland demuestran que la empresa orientada al "marketing" no consigue unos mejo-

---

<sup>6</sup> Ver Wind y Robertson (1983), pag. 24.

res resultados. No se demuestra, en cambio, la ausencia de relación entre el grado de orientación al mercado de la empresa y sus resultados.

Otra investigación empírica es la realizada por Kohli y Jaworski (1990). Estos autores, al contrario que Hitt y Ireland, sí estudiaron la relación entre la orientación al mercado y los resultados. De su investigación concluyen que "la orientación al mercado parece proporcionar un enfoque común a los esfuerzos y a los proyectos de los individuos y de los departamentos de la empresa, fomentando unos mejores resultados"<sup>7</sup>. Añaden además que prácticamente todos los directivos entrevistados señalaron que la orientación al mercado potencia los resultados de la empresa.

Finalmente, en una investigación de Narver y Slater (1990) se ha podido corroborar la teoría tradicional sobre este punto, al demostrar la existencia de una correlación significativa entre el grado de orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa.

Para llegar a determinar los efectos de la orientación al mercado en los resultados es necesario, en principio, establecer qué se entiende por resultado y qué tipo de resultados son relevantes para el análisis. En el apartado siguiente realizaremos un estudio de los distintos criterios de resultados propuestos a lo largo del tiempo. El objetivo será determinar el óptimo desde el punto de vista de nuestra investigación y que al mismo tiempo sea operativo, teniendo en cuenta la realidad de las empresas de la muestra.

---

<sup>7</sup> Ver Kohli y Jaworski (1990), pag. 13.

#### 8.4.1 DISTINTOS ENFOQUES PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Al abordar el estudio de la evaluación de los resultados constatamos la ausencia de consenso entre los distintos autores que se han pronunciado sobre la cuestión.

Para algunos el principal resultado de una empresa es el beneficio<sup>8</sup>, para otros la rentabilidad<sup>9</sup>, otros el margen sobre ventas<sup>10</sup>, otros la participación de mercado<sup>11</sup>, mientras otros afirman que ninguno de los anteriores, sino que deberían tenerse en cuenta los resultados operativos y no solamente los resultados financieros<sup>12</sup>.

Asimismo, Dess y Robinson (1984) señalan que la mayoría de estudios empíricos entre pequeñas y medianas empresas que analizan la relación entre estrategia de gestión y resultados, utilizan como criterio de resultado la supervivencia de la empresa. Pero este criterio no sirve cuando se estudian empresas existentes, como sucede en nuestro caso.

Así pues, la diversidad de acepciones con respecto al criterio a adoptar en relación a los resultados confirman las conclusiones de las investigaciones de Bourgeois (1980) y de Galbraith y

---

<sup>8</sup> Ver, por ejemplo, Mossman, Fischer y Crissy (1974), Anderson (1982), o Chaffe y Krakower (1988).

<sup>9</sup> Ver, por ejemplo, Snow y Hrebiniak (1980) o Narver y Slater (1990).

<sup>10</sup> Ver, entre otros, Buzzell y Gale (1987).

<sup>11</sup> Ver, por ejemplo, Buzzell, Gale y Sultan (1975) o Weitz (1985).

<sup>12</sup> Ver, entre otros, Venkatraman y Ramanujam (1986) o Day (1990).

Schendel (1983) en el sentido que los resultados de la empresa no son un concepto unitario, tal como afirmaba la teoría neoclásica sobre la maximización de beneficios, sino que están a su vez compuestos de múltiples subobjetivos.

Del mismo modo, Snow y Hrebiniak sostienen que el resultado de la empresa no es un elemento fijo y completamente objetivo, sino que puede variar en función del punto de vista que se adopte para su evaluación (por ejemplo, el punto de vista de los clientes o de los accionistas). Asimismo, según Snow y Hrebiniak el resultado de la empresa puede variar también en función del espacio de tiempo considerado y de los criterios utilizados para su evaluación. A partir de ahí, los autores llegan a la ambigua conclusión que "la mayoría de comportamientos de la empresa se dirigen a la consecución de unos resultados satisfactorios, independientemente del modo como se definan los resultados"<sup>13</sup>.

Según Anderson la mayoría de libros de texto sobre gestión y estrategia de marketing afirman que la maximización del beneficio es el principal objetivo en la implantación del concepto de marketing<sup>14</sup>. De ahí puede deducirse, por tanto, que el criterio clave para determinar el resultado de la empresa es el beneficio. Chaffe y Krakower (1988) defienden la validez de los beneficios en la evaluación de los resultados de la empresa. Según estos autores el beneficio es una medida útil de los resultados, tanto desde el punto de vista de los gestores de la empresa como de los investigado-

---

<sup>13</sup> Ver Snow y Hrebiniak (1980), pag. 319.

<sup>14</sup> Ver Anderson (1982), pag. 22.

res, ya que unos y otros están de acuerdo en que así sea.

Otros autores defienden que la medida óptima de los resultados es la rentabilidad y no el beneficio, aunque sean conceptos íntimamente relacionados. El beneficio contemplaría el excedente de la empresa en valor absoluto. La rentabilidad, en cambio, tendría en cuenta el beneficio así como la inversión necesaria para conseguirlo. Por consiguiente, el beneficio se expresa siempre como un valor absoluto, mientras que la rentabilidad es un valor relativo y se expresa en porcentaje sobre la inversión.

Entre las investigaciones empíricas en las que la evaluación de los resultados se hizo a partir de la rentabilidad podemos señalar, por ejemplo, una a cargo de Snow y Hrebiniak (1980) y otra de Narver y Slater (1990), que ya mencionamos anteriormente. En la investigación de Snow y Hrebiniak, los autores justifican su elección diciendo que aunque la rentabilidad no sea el único parámetro a considerar al evaluar los resultados de la empresa, es de suponer que las empresas que obtienen mejores resultados son aquellas que presentan unos mayores niveles de rentabilidad<sup>15</sup>.

En el caso que aceptáramos que la rentabilidad de la empresa es la medida más adecuada de sus resultados, haría falta matizar qué se entiende por rentabilidad. En este sentido, Kohli, Venkatraman y Grant (1990) afirman que en las distintas investigaciones realizadas la rentabilidad se ha medido según el retorno sobre la inversión, el retorno sobre los recursos propios o el retorno sobre ventas. Así pues, al hablar de rentabilidad podríamos

---

<sup>15</sup> Ver Snow y Hrebiniak (1980), pag. 322.

referirnos a tres formas distintas de evaluarla. Lo cierto es que la acepción más corriente del concepto de rentabilidad se refiere, tal como explicamos más arriba, al porcentaje de beneficios sobre la inversión. No obstante, dada la confusión existente, convendría especificar en cada caso de qué tipo de rentabilidad se trata.

Con todo, Kohli, Venkatraman y Grant sostienen que, a pesar que los tres indicadores de la rentabilidad no sean idénticos, tienden a estar correlacionados<sup>16</sup>.

Algunos autores se han mostrado claramente críticos a aceptar que la rentabilidad sea la forma principal de medir los resultados de la empresa. Destacan, por ejemplo, Buzzell y Gale (1987), quienes sostienen que, ni cuando la rentabilidad se mide en un período de varios años, es aconsejable utilizarla para determinar los resultados de la empresa. Justifican su postura diciendo que las estrategias que maximizan los beneficios presentes (hasta un período de cuatro años) pueden ser perjudiciales para la supervivencia a largo plazo de la empresa. En vista de ello los autores proponen que se adopte el criterio de evaluar los resultados según la maximización, o la mejora, al menos, del "valor para el accionista" o del "patrimonio del accionista". Según Buzzell y Gale, ello se traduce en combinar la rentabilidad presente y el valor de la acción, tratando de alcanzar un equilibrio en el caso de que ambos parámetros entren en conflicto.

En nuestra opinión, la postura de Buzzell y Gale hace referencia principalmente a la evaluación de resultados en empresas que

---

<sup>16</sup> Ver Kohli, Venkatraman y Grant (1990), pag. 115.

coticen en bolsa. En dichas empresas, sobre todo, puede plantearse el dilema entre la supervivencia a largo plazo y la maximización de la rentabilidad y del valor de la acción a corto plazo<sup>17</sup>. Dado que la gran mayoría de empresas de la muestra que utilizaremos en nuestra investigación no cotizan en el mercado de valores, la propuesta de Buzzell y Gale (1987) es poco relevante en nuestro caso.

Existen también autores que defienden que una medida adecuada de los resultados de la empresa es su participación de mercado. Así, por ejemplo, Weitz (1985) sostiene que la rentabilidad y la participación de mercado son las dos medidas idóneas de los resultados.

Deshpande y Farley (1990) apoyan también el criterio de la participación de mercado como medida relevante para la evaluación de los resultados. Así, en su investigación relativa a la "Orientación al Cliente en la Empresa Japonesa", la participación de mercado fué uno de los dos criterios clave para medir los resultados de la empresa.

En este sentido, Day (1990) afirma que los indicadores más frecuentes para determinar el éxito de una estrategia son la participación de mercado y la rentabilidad de la empresa. Según el autor, participación de mercado y rentabilidad son conceptos interrelacionados. Aunque no detalla las causas de dicha relación, pone

---

<sup>17</sup> En el Capítulo 3, apartado 3.2.1, analizamos el problema de la perspectiva a largo plazo de la empresa y la maximización del valor de la acción a corto plazo. En nuestra exposición subrayábamos el peligro para la supervivencia a largo plazo de la empresa si la dirección perseguía únicamente maximizar la rentabilidad a corto plazo y con ello el valor de cotización de las acciones de la empresa.

de manifiesto que se trata de un tema que ha servido de base para un amplio debate<sup>18</sup>.

Exceptuando la participación de mercado, el resto de medidas de los resultados analizadas anteriormente hacen referencia a resultados financieros de la empresa. Según Venkatraman y Ramanujam (1986), los resultados financieros han sido el modelo dominante en las investigaciones empíricas sobre estrategia de empresa. Opinan dichos autores que al hablar de resultados podemos referirnos a tres ámbitos distintos: (1) el dominio de los resultados financieros, (2) el dominio de los resultados operativos y (3) el dominio de los resultados relativos a la eficacia de la organización.

Venkatraman y Ramanujam propugnan una potenciación de los resultados "operativos" en la evaluación de los resultados de la empresa, en detrimento de la práctica tradicional de identificar los resultados sólo con resultados financieros. En este nuevo modelo de evaluación se tendrían en cuenta, según Venkatraman y Ramanujam, además de los meros resultados financieros, otras variables como la participación de mercado, el nivel de introducción de nuevos productos, la calidad de los mismos, la eficacia del marketing de la empresa, el valor añadido en la producción y otras medidas de la eficiencia tecnológica<sup>19</sup>.

Day coincide con Venkatraman y Ramanujam (1986) en que utilizar sólo indicadores financieros no da la medida idónea de los re-

---

<sup>18</sup> Sobre la relación entre participación de mercado y rentabilidad se han llevado a cabo diversos estudios, la mayoría basados en el proyecto PIMS (ver, por ejemplo, Buzzell, Gale y Sultan 1975 o Buzzell y Gale 1987).

<sup>19</sup> Ver Venkatraman y Ramanujam (1986), pag. 804.



sultados de la empresa al afirmar que "el beneficio y el cash flow son el fruto, no los determinantes, de los resultados"<sup>20</sup>. Añade, además, que los meros indicadores financieros tienen poca relevancia para la mayoría de empleados, dado que éstos no pueden apreciar como sus acciones diarias condicionan los resultados de la empresa y pierden poder de motivación. Por consiguiente, Day, en la línea propuesta por Venkatraman y Ramanujam, recomienda también una mayor relevancia de otros indicadores operativos en la medición de los resultados de la empresa.

#### **8.4.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ADOPTADO PARA LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA**

En función de las consideraciones realizadas en el apartado anterior, en el presente apartado dejaremos establecido el modelo que utilizaremos en nuestra investigación para evaluar los resultados de la empresa.

A efectos de la investigación que nos ocupa y teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, consideraremos como medidas apropiadas del resultado de la empresa los factores siguientes:

- 1) La rentabilidad sobre la inversión.
- 2) La rentabilidad o margen sobre ventas.
- 3) El ritmo de crecimiento de las ventas.

---

<sup>20</sup> Ver Day (1990), pag. 33.

#### 4) Los resultados globales de la empresa.

Con el mencionado enfoque seguimos la tradición en los estudios sobre estrategia de empresa y resultados, en el sentido de considerar a los indicadores financieros como una medida útil de los resultados de la empresa<sup>21</sup>. Además atendemos las críticas a la mera utilización de indicadores financieros<sup>22</sup>, por lo cual, siguiendo a Venkatraman y Ramanujam (1986), introducimos también otros elementos pertenecientes al dominio de los "resultados operativos" y de la "eficacia de la empresa".

Pertenecen al dominio de los indicadores financieros los criterios de la rentabilidad sobre la inversión y de la rentabilidad o margen sobre ventas. El hecho de utilizar la rentabilidad sobre la inversión como una de las medidas de los resultados se debe a un doble motivo. Por un lado, a nuestro convencimiento que dicho criterio tiene una importancia fundamental para evaluar los resultados de la empresa. Por otro, al hecho que en la investigación de Narver y Slater (1990), sobre los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa, se tomó la rentabilidad como criterio de medición de los resultados. Tratándose, como se trata, de una de las pocas investigaciones sobre esta materia, creemos de interés adoptar un mismo criterio para poder comparar después nuestras conclusiones con las del estudio mencionado.

---

<sup>21</sup> Al estilo de las investigaciones de Snow y Hrebiniak 1980; o Chaffe y Krakower 1988.

<sup>22</sup> Críticas como las de Buzzell y Gale 1987; o Day 1990.

Incluimos como medida de los resultados la rentabilidad sobre ventas, utilizada también en las investigaciones de Buzzell y Gale (1987), con la intención de disponer de mayor información sobre la evolución de cada empresa de la muestra. Por otro lado, ello nos permitirá contrastar las afirmaciones de Kohli, Venkatraman y Grant (1990), en el sentido que la rentabilidad sobre la inversión y la rentabilidad sobre ventas son criterios correlacionados.

Pero, como ya anunciamos anteriormente, no nos limitaremos a emplear medidas de tipo financiero para evaluar los resultados<sup>23</sup>. Añadiremos también otras que amplíen y completen nuestra información y nos permitan llegar a conclusiones mucho más detalladas que en la investigación de Narver y Slater (1990). En este sentido, incluiremos una referencia a los resultados "operativos", representada por la medición del ritmo de crecimiento de las ventas, así como una mención a la eficacia de la empresa, a través de los resultados globales obtenidos por la misma.

El criterio del ritmo de crecimiento de las ventas en comparación a la competencia fué uno de los dos utilizados para medir los resultados en la investigación de Deshpande y Farley (1990) sobre la "Orientación al Cliente en la Empresa Japonesa". Estos autores consideraron también que el ritmo de crecimiento de las ventas era uno de los indicadores más relevantes en la medición de los resultados de la empresa.

---

<sup>23</sup> En una reciente investigación de Samiee y Roth (1992) se tienen también en consideración varios indicadores de los resultados de la empresa, concretamente, la rentabilidad sobre la inversión, la rentabilidad sobre los recursos propios y el ritmo de crecimiento de las ventas.

La eficacia de la empresa se medirá en nuestra investigación mediante el criterio que denominamos "resultados globales de la empresa". A través del mismo evaluaremos el grado de cumplimiento del conjunto de objetivos, presuponiendo que las más eficaces son las que presentan una mayor adecuación entre objetivos y resultados.

**DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS  
DE LA INVESTIGACIÓN**

---

**9.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente Capítulo haremos referencia a las características técnicas de la investigación que hemos venido configurando a través de los Capítulos anteriores.

Presentaremos las distintas hipótesis a probar con respecto a la medición de la orientación al mercado, la relación entre la orientación al mercado y la estrategia de diferenciación y el efecto de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. Expondremos también el modelo en el marco del cual aquellas se formulan y describiremos la técnica de investigación utilizada para probar las hipótesis establecidas.

## 9.2 MEDICIÓN DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

A lo largo de los capítulos anteriores hemos venido suponiendo, de forma implícita, que la orientación al mercado no es una cuestión absoluta, sino susceptible de ser graduada. Desde este punto de vista, el problema no reside en dictaminar si una empresa está o no orientada al mercado, sino en determinar el grado de orientación al mercado de la misma, dado que todas las empresas están en alguna medida orientadas al mercado<sup>1</sup>. En realidad, desde las primeras investigaciones realizadas se presuponía ya que la orientación al mercado es un factor susceptible de graduación<sup>2</sup>.

Según Lawton y Parasuraman (1980), como el grado de orientación al mercado de una empresa es una cuestión relativa, la tarea de evaluarlo es compleja y de difícil puesta en práctica.

En el apartado siguiente analizaremos algunos modelos relevantes que han sido formulados a lo largo del tiempo para evaluar la actividad de marketing de la empresa o su grado de orientación al mercado, que nos servirán de antecedentes para nuestro propio modelo.

### 9.2.1 Análisis de los principales antecedentes

Entre los distintos modelos formulados para la evaluación

---

<sup>1</sup> En este sentido, ver, por ejemplo, Linden (1987).

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, las investigaciones de Hise (1965) o de McNamara (1972).

de la actividad de marketing de la empresa o de su grado de orientación al mercado destacan los de Ames (1970), Kotler (1977), Lawton y Parasuraman (1980), Michaels (1982), Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983), Shapiro (1988) y Narver y Slater (1990).

A continuación haremos referencia a cada uno de ellos y pondremos de relieve sus características más significativas.

Ames (1970) fué uno de los pioneros en la elaboración de un sistema para medir el grado de aplicación del concepto de marketing. El autor formula un modelo que tiene por objetivo evaluar la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones existente en la empresa. Su puesta en práctica consiste en un test con 10 preguntas dirigidas a los propios gestores para que éstos puedan determinar hasta qué punto se está aplicando correctamente el concepto de marketing.

En el anexo 1 tenemos las diez preguntas propuestas por Ames (1970).

En nuestra opinión Ames es uno de los principales precursores de la configuración actual del concepto de marketing, de la orientación al mercado y de su forma de medición, puesto que sus propuestas están perfectamente en línea con algunas de las formuladas recientemente.

De los distintos modelos relacionados anteriormente, el que seguramente ha conseguido una mayor aceptación por parte del mundo académico es el propuesto por Kotler (1977).

A través de este modelo el autor pretende determinar "la eficacia del marketing" de la empresa y establecer si dicha empresa

está orientada al "marketing" o a las "ventas".

El modelo se apoya en un test de comprobación de la "Eficacia del marketing" que podemos ver representado en el anexo 2.

Del análisis de dicho cuestionario se comprueba que el énfasis principal recae en la medición de la orientación al cliente y la eficiencia de la organización, principalmente en lo que respecta al departamento de marketing. La orientación a la competencia tiene una importancia secundaria y las referencias a la integración y coordinación de funciones en la empresa son muy superficiales.

El modelo de Kotler pudo ser útil en su momento para comprobar si la empresa estaba orientada al "marketing" o a la "venta", pero no es aplicable en la actualidad para evaluar el grado de orientación al mercado. A nuestro entender, este modelo se centra excesivamente en el marketing como función y pasa por alto una vertiente esencial en la aplicación del concepto, es decir, el marketing como cultura organizativa. Con todo, dicho modelo ha sido empleado en varias investigaciones empíricas y acostumbra a ser una referencia frecuente en trabajos sobre esta materia<sup>3</sup>.

En una investigación de Lawton y Parasuraman (1980) se originó también la necesidad de establecer un modelo de evaluación del grado de adopción del concepto de marketing por parte de la empresa.

La investigación pretendía determinar el efecto de la aplica-

---

<sup>3</sup> El modelo de Kotler ha sido el utilizado en, por ejemplo, las investigaciones de Dunn, Norburn y Birley (1985 y 1986), McCullough, Heng y Khem (1986) y Norburn, Birley y Dunn (1988).



ción del concepto de marketing en la planificación de nuevos productos. Para establecer el grado de adopción del concepto de marketing los autores formularon un modelo y un test de comprobación.

En el anexo 3 figura el referido test. El modelo subraya especialmente la orientación al cliente y otorga una importancia secundaria al grado de integración y coordinación de funciones de la empresa.

En nuestra opinión, la principal deficiencia de este modelo radica en que no contempla ningún tipo de referencia al grado de orientación a la competencia de la empresa. De hecho, los propios autores reconocen las limitaciones del instrumento por ellos diseñado para evaluar el grado de adopción del concepto de marketing<sup>4</sup>.

Michaels (1982) confeccionó también un modelo en forma de test para determinar el "músculo de marketing" de la empresa. En el anexo 4 se presenta el método propuesto por este autor.

A nuestro entender el modelo de Michaels adolece del mismo defecto esencial que observamos en el de Kotler, es decir, centra la atención en el marketing como función y no como cultura organizativa. El objetivo pasa por determinar la eficacia del marketing de la empresa y no el grado de orientación al mercado de la misma.

Por otra parte, dicho modelo otorga el énfasis principal a la orientación al cliente, ignorando prácticamente la orientación a la competencia y tratando sólo superficialmente la cuestión de la integración y coordinación de funciones. La orientación al beneficio, siguiendo el concepto tradicional de Hise (1965) o McNamara (1972),

---

<sup>4</sup> Ver Lawton y Parasuraman (1980), pag. 24.

adquiere una gran relevancia, sólo superada por la importancia otorgada a la orientación al cliente.

Otro modelo propuesto para determinar el grado de aplicación del concepto de marketing en la empresa es el de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983). La comprobación práctica del mismo se realiza a través de un test que aparece reflejado en el anexo 5.

Del análisis de dicho test se desprende que el énfasis en este modelo recae en la evaluación de la orientación al cliente. La integración y coordinación de funciones tiene, en cambio, un papel secundario y la orientación a la competencia no es tenida en cuenta.

Así pues, para los mencionados autores el elemento clave en la medición del grado de aplicación del concepto de marketing es la orientación al cliente, mientras que la orientación a la competencia es prácticamente irrelevante. Esta última característica es la que, en nuestra opinión, motiva que dicho modelo deba considerarse incompleto para la medición del grado de orientación al mercado.

Shapiro (1988) es el autor de otro modelo y su test correspondiente para establecer el grado de orientación al mercado. En el anexo 6 aparece el test de este autor.

Para Shapiro los componentes de la orientación al mercado son, fundamentalmente, la orientación al cliente y la integración y coordinación de funciones.

La principal aportación del autor radica en el cambio de enfoque en la configuración del modelo, con respecto a la mayoría de los analizados anteriormente. Para empezar, Shapiro no se refiere

a la medición del grado de "orientación al marketing", como sucedía en los casos anteriores, sino de la "orientación al mercado". Este cambio en la denominación se traduce también en una modificación en el planteamiento. Para Shapiro, la orientación al mercado afecta e involucra a toda la empresa, mientras que la orientación al marketing tiene que ver principalmente con el departamento de marketing.

Por otra parte, Shapiro pone el acento en la medición del grado de adopción del concepto de marketing como cultura organizativa, mientras que la mayoría de modelos anteriores situaban el énfasis en la evaluación de la eficacia del marketing en la empresa.

En nuestra opinión, la crítica que puede hacerse al modelo de Shapiro se refiere a la poca importancia que el mismo atribuye a la orientación a la competencia en la medición de la orientación al mercado.

Analizaremos finalmente el modelo de Narver y Slater (1990), el más reciente en el tiempo de todos que exponemos en este trabajo.

Tal como vimos en el Capítulo 2, Narver y Slater formulan un modelo con cinco componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia, integración y coordinación de funciones, orientación al beneficio y perspectiva a largo plazo.

Dicho modelo fue aplicado en una investigación empírica con una muestra de unidades estratégicas de negocio de una misma empresa. Los resultados de la investigación verificaron parcialmente el modelo. Mientras que los componentes orientación al cliente, a la competencia e integración y coordinación de funciones presentaban

una correlación positiva y significativa, no pudo verificarse el mismo tipo de relación con los otros dos componentes, es decir, la orientación al beneficio y la perspectiva a largo plazo.

Una vez descritos los principales antecedentes en cuestión de modelos para la medición del grado de orientación al mercado, en el apartado siguiente formularemos nuestras hipótesis y describiremos el modelo utilizado.

### **9.2.2 Modelo para la medición del grado de orientación al mercado**

Nuestra primera hipótesis consiste en sostener que la orientación al mercado es un modelo unidimensional compuesto de tres componentes (orientación al cliente, orientación a la competencia e integración y coordinación de funciones) y que cada uno de estos componentes puede medirse mediante una escala multivariable.

De las consideraciones realizadas, fundamentalmente en los Capítulos 4 y 5, deducimos que cada uno de los tres componentes tiene la misma importancia en el modelo. Por consiguiente, el grado de orientación al mercado dependerá por un igual de los valores que alcance la empresa en orientación al cliente, a la competencia y en integración y coordinación de funciones. En el Cuadro 16 puede verse el conjunto de variables utilizadas para medir cada uno de los tres componentes. Varias de dichas variables son las mismas que las utilizadas en la investigación de Narver y Slater (1990).

Existen diversos motivos que justifican la elección realizada. En primer lugar nuestra coincidencia en el criterio que dichas va-

riables eran las idóneas para los fines que se perseguían. En segundo lugar el hecho de haber sido verificadas previamente, y en tercer lugar porque ello nos permitirá obtener mayor homogeneidad en los resultados y posibilitará las comparaciones entre nuestra investigación y la de estos autores.

#### 1. ORIENTACIÓN A LA CLIENTELA

- 1.1. Compromiso con la clientela
- 1.2. Creación de valor para el cliente
- 1.3. Comprensión de las necesidades de los clientes
- 1.4. Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela
- 1.5. Medición del grado de satisfacción de la clientela
- 1.6. Servicio post-venta

#### 2. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

- 2.1. Los vendedores intercambian información sobre la competencia
- 2.2. La empresa responde de forma rápida a la competencia
- 2.3. La alta dirección discute las acciones de la competencia
- 2.4. Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas
- 2.5. La empresa dispone de la información relativa a la competencia

#### 3. INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES

- 3.1. Todas las funciones tienen contacto con los clientes
- 3.2. Los departamentos comparten la información relevante
- 3.3. Integración funcional en la estrategia de la empresa
- 3.4. Todos los departamentos contribuyen a crear valor para los clientes

### CUADRO 16: Componentes de la Orientación al Mercado.

En relación al grado de orientación al mercado, establecemos también la hipótesis de que éste no depende ni del tamaño de la empresa, ni del sector en que opera, ni del tipo de producto fabricado. La teoría tradicional ha venido defendiendo que las empresas de productos de consumo están más orientadas al mercado que las de

productos industriales<sup>5</sup>. La investigación empírica de Parasuraman, Berry y Zeithml (1983) contradujo esta teoría. Desde entonces, la discusión sobre este punto sigue abierta. Nuestra hipótesis es, por tanto, que el tipo de producto fabricado no influye en el grado de orientación al mercado de la empresa.

### **9.3 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA ESTRATEGIA GENÉRICA DE EMPRESA**

La primera hipótesis de trabajo consiste en considerar que la estrategia genérica de la empresa puede medirse en base a un modelo multivariable. La selección de las subvariables elegidas para medir cada uno de los modelos aparecen en el Cuadro 17.

Con respecto a esta cuestión y teniendo en cuenta las consideraciones realizadas en Capítulo anterior, una segunda hipótesis es que a mayor orientación al mercado mayor tendencia existirá en la empresa para emplear una estrategia de diferenciación y no de coste global mínimo. Dicho en otras palabras, las empresas más orientadas al mercado utilizan como estrategia genérica preferentemente la de diferenciación.

La selección de las variables relevantes se realizó a partir del análisis de las posturas que han defendido autores relevantes como Porter (1980 y 1985) y Aaker (1988).

---

<sup>5</sup> Ver, por ejemplo, Hise (1965), McNamara (1972) o Michaels (1982).

**1. VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LA DIFERENCIACIÓN**

- 1.1. Introduce nuevos productos
- 1.2. Diferencia los productos
- 1.3. Ofrece una amplia línea de productos
- 1.4. Utiliza la investigación de mercados

**2. VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN COSTES BAJOS**

- 2.1. Reduce los costes de producción
- 2.2. Moderniza las instalaciones de producción
- 2.3. Mejora la productividad de la fábrica
- 2.4. Aumenta la utilización de la capacidad

**CUADRO 17:** Subvariables para evaluar la estrategia genérica de la empresa.

**9.4 EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS RESULTADOS**

Con respecto a esta cuestión, nuestra hipótesis es que a mayor orientación al mercado la empresa obtendrá mejores resultados.

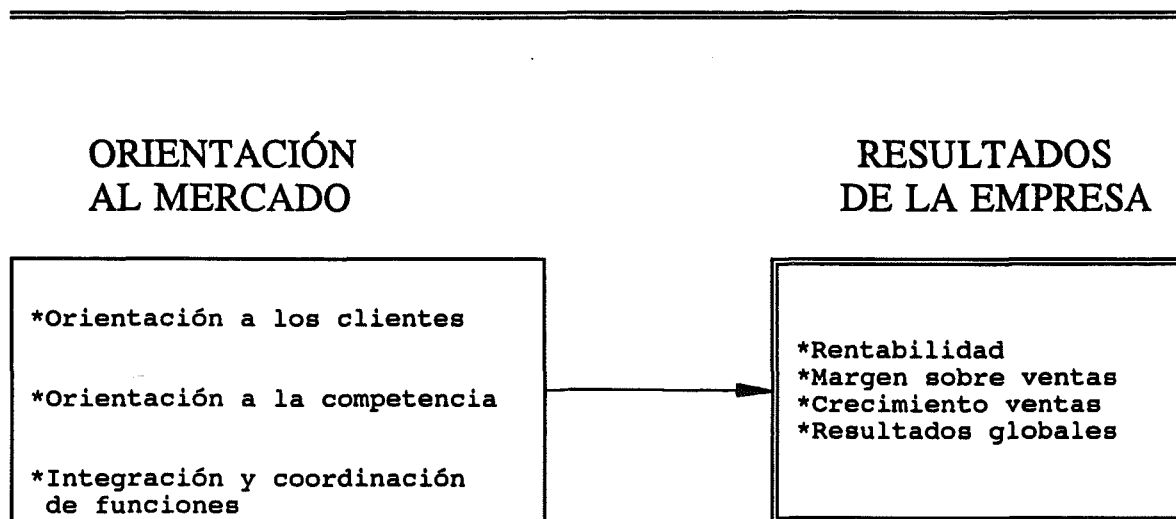
Definimos los resultados de la empresa a través de cuatro criterios:

- La rentabilidad sobre la inversión.
- El margen de beneficio sobre las ventas.
- El porcentaje de crecimiento de las ventas.
- Los resultados globales de la empresa.

La relación entre orientación al mercado y resultados será positiva para los cuatro criterios de resultados contemplados en el modelo. Es decir, esperamos encontrar una correlación significativa entre el grado de orientación al mercado de la empresa y la rentabilidad sobre la inversión, el margen de beneficio sobre ventas, el

porcentaje de crecimiento de las ventas y los resultados globales de la empresa.

En el Cuadro 18 se representa graficamente la hipótesis sobre el modelo de relación entre la orientación al mercado y los resultados.



**CUADRO 18:** Modelo de relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa.

### 9.5 LA MUESTRA DE EMPRESAS

La investigación se dirigió a empresas industriales. Por motivos operativos el universo se centró en empresas industriales que tuvieran su sede central domiciliada en Cataluña.

Del conjunto de empresas industriales radicadas en Cataluña se



identificaron los cuatro sectores económicos con mayor número de empresas, a saber: Alimentación/Bebidas, Químico, Siderometalúrgico y Textil. La investigación se dirigió a estos cuatro sectores y no a todos a efectos de poder ofrecer resultados sectoriales que fueran significativos, en función del porcentaje de respuesta que se preveía obtener.

La selección de empresas se hizo a partir del "Directorio d'Empreses Industrials de Catalunya" (1992) publicado conjuntamente por el IMPI (Ministerio de Industria) y el CIDEM (Generalitat de Catalunya). De los cuatro sectores seleccionados se eliminaron aquellas empresas que figuraban con una facturación inferior a 1000 millones de ptas, es decir, las más pequeñas.

---



---

SECTOR	NÚMERO EMPRESAS	% DEL TOTAL
Sector Químico	208	29,67
Sector Siderometalúrgico	207	29,52
Sector Textil	134	19,12
Sector Alimentación/Bebidas	152	21,69
Total	701	100,00

---



---

CUADRO 19: Número de empresas por sectores que recibieron el cuestionario.

La anterior decisión se basó fundamentalmente en dos motivos: (1) un porcentaje de respuesta esperado en empresas pequeñas bastante inferior que en medianas o grandes, y (2) la dificultad de realizar un cuestionario que fuera operativo para tipos de empresas tan diversos.

Una vez hechos estos ajustes el total de empresas existentes fue de 701, desglosadas por sectores según la información que aparece en el Cuadro 19.

#### **9.6 EL CUESTIONARIO Y EL MÉTODO DE ENCUESTA**

El cuestionario definitivo estaba compuesto por un total de 47 preguntas, 6 de ellas relativas a datos generales de la empresa y las 41 restantes a materias propias de la investigación. En el anexo 7 puede verse una copia del cuestionario utilizado.

Dicho cuestionario se dividió en tres partes diferenciadas: una primera con datos relativos a la empresa, una segunda con preguntas referentes a la estrategia y la gestión y la tercera con las cuestiones relativas a los resultados.

El cuestionario fue pretestado previamente con una muestra de cada una de las empresas de los sectores a los que después iría dirigida para detectar ambigüedades o interpretaciones incorrectas. Dicho pretest se realizó a través de entrevista personal con el responsable de la empresa. Las empresas que participaron en el test previo no fueron incluidas en la muestra definitiva.

Las preguntas relativas a la gestión se ordenaron de forma a-

leatoria, para que los interesados no pudieran identificar lo que se estaba tratando de medir y evitar posibles sesgos. En el anexo 8 puede verse como sería el cuestionario si las preguntas se hubieran formulado siguiendo el orden de cada subescala del modelo.

Las preguntas de la parte central debían contestarse mediante una escala de Likert de 1 a 7, de menor a mayor<sup>6</sup>.

Las preguntas relativas a los resultados se contestaron con una escala de Likert de 1 a 5. Los resultados de la empresa se referían a la comparación de los propios con los del promedio de empresas del sector<sup>7</sup>.

Lawton y Parasuraman (1980) fueron de los primeros en introducir las escalas de Likert de 1 a 7 para medir la orientación al mercado. Posteriormente Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983) y Narver y Slater (1990) han aplicado también dicho método en sus investigaciones. Dado el carácter relativo de la orientación al mercado, creemos que las escalas de Likert son un sistema apropiado para proceder a dicha evaluación.

En vista del elevado número de empresas seleccionadas (701 empresas), se optó por realizar una encuesta por correo. Otro argumento en favor de utilizar el correo fue el hecho de preservar el anonimato de las empresas, cosa imposible en el caso de haber procedido a través de entrevista personal o vía telefax.

---

<sup>6</sup> En algunos casos el 1 significaba "poco" y el 7 "mucho", en otros el 1 indicaba "nunca" y el 7 "siempre", y finalmente en otros el 1 significaba "inferior" y el 7 "superior".

<sup>7</sup> Donde el 1 representaba "inferior a la competencia" y el 5 "superior a la competencia".

Se adoptaron todas las medidas necesarias para mantener el anonimato de los entrevistados, a fin de evitar o reducir la posibilidad de sesgo, distorsiones o errores intencionados<sup>8</sup>, al igual que hicieron Pearce, Robbins y Robinson (1987) en una investigación con ciertas semejanzas a la presente.

Un problema adicional que preveímos fue la resistencia por parte de algunas o muchas empresas a facilitarnos datos reales sobre sus resultados. Según Dess y Robinson (1984), este tipo de problemas son frecuentes entre empresas que no cotizan en bolsa. Sostienen los autores que, además de la resistencia de los gestores a facilitar tales datos, hay que tener en cuenta la diferencia de criterios contables y financieros de las empresas a la hora de elaborar dichas informaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y para evitar posibles problemas en la puesta en práctica de la investigación, optamos por renunciar a la obtención de datos objetivos sobre los resultados de las empresas, sustituyéndolos por datos subjetivos. Las investigaciones de Dess y Robinson (1984) y de Pearce, Robbins y Robinson (1987) han puesto de manifiesto la existencia de una correlación positiva entre los resultados objetivos y subjetivos de la empresa. Concretamente Dess y Robinson (1984) demostraron una elevada correlación entre la rentabilidad objetiva de la empresa y la medición subjetiva de dicha rentabilidad. Lo mismo para el crecimiento de las ventas y también para la rentabilidad, el crecimiento de las

---

<sup>8</sup> Siguiendo la recomendación de Heneman (1974), o de Warwick y Lininger (1975).

ventas y la eficacia de la empresa.

Los autores citados no sugieren que las medidas subjetivas de evaluación de los resultados sean mejores que las objetivas. Lo que sí afirman es que, cuando resulte imposible o extremadamente complicado obtener resultados objetivos de la empresa y de ello dependa poder realizar la investigación, el investigador debe tener la posibilidad de sustituir los datos objetivos por los subjetivos, sin que ello vaya en menoscabo de la fiabilidad de sus conclusiones.

Así pues, en nuestra investigación, la medición de los resultados corrió a cargo de los propios responsables de las empresas, garantizándoles el total anonimato para no sesgar su evaluación<sup>9</sup>.

La evaluación subjetiva de la rentabilidad sobre la inversión, de la rentabilidad sobre las ventas, del ritmo de crecimiento de las ventas y de los resultados globales de la empresa no se hacía en abstracto, sino en comparación al promedio del sector en que operaba la empresa. Con ello seguimos a Pearce, Robbins y Robinson (1987), quienes sugieren que cuando se deba adoptar una evaluación subjetiva de los resultados es mejor hacerlo en base a unos puntos de referencia para quien debe realizar la medición. Resulta más fácil para el responsable de la empresa medir sus resultados en comparación al promedio de empresas competidoras que no en abstracto, es decir, sin más referencia que el propio criterio personal.

---

<sup>9</sup> En la investigación de Deshpande y Farley (1990) se utilizaron también medidas subjetivas para evaluar la rentabilidad de las empresas, con resultados satisfactorios.

Buzzell y Gale (1987) defienden el método de la comparación de los resultados de la empresa con los del promedio del sector especialmente en el caso que se investigue a empresas de distintos sectores. Opinan que, de no llevarse a cabo dicha comparación, un resultado excelente para una empresa de un sector podría ser solamente mediocre en el marco de otro sector. La comparación del propio resultado con el promedio de un sector diluye el efecto del sector económico, contribuyendo a dar la medida justa del resultado y posibilitando su comparación con los de empresas situadas en otros sectores económicos.

Para reducir el posible efecto cíclico en los resultados, se pedía informar resultados de los tres últimos ejercicios y no del último solamente<sup>10</sup>.

El cuestionario enviado por correo se acompañó de una carta de presentación explicando el interés de la investigación y tratando de motivar la respuesta por parte de las empresas.

Se utilizó un título ambiguo para denominar la investigación<sup>11</sup>, en lugar de explicar exactamente sus objetivos, para no provocar sesgos o errores intencionados. En la carta de presentación se ofrecía la posibilidad para que, si se solicitaba en correo aparte, quien lo deseara recibiera los resultados de la investigación.

El cuestionario iba dirigida al máximo responsable ejecutivo

---

<sup>10</sup> Samiee y Roth (1992) adoptaron el mismo criterio temporal en su investigación.

<sup>11</sup> El título adoptado fué: "Gestión y Competitividad en la Empresa".

de la empresa: director general, gerente, consejero-delegado, dependiendo de los casos. La encuesta, por tanto, debía ser contestada por una sola persona en cada empresa. Esta tenía que ser el máximo ejecutivo, puesto que es quien dispone de la mejor perspectiva para tener un conocimiento global de la estrategia de la empresa<sup>12</sup>.

Dos semanas después de enviar los cuestionarios se telefoneó al azar a 278 empresas (un 39,7% del total) con objeto de recordar el envío del cuestionario y fomentar un mayor nivel de respuestas. Un 75,2% de las empresas contactadas telefonicamente afirmaron que, o ya habían enviado el cuestionario o lo harían en los próximos días. Sólo un 7,5% de las empresas del sondeo afirmaron que no responderían al cuestionario, fundamentalmente por motivos de política de empresa o por falta de tiempo, no por encontrar difícil su respuesta. El resto, es decir, un 17,3%, o bien argumentaron que no habían recibido el cuestionario, o bien fueron empresas que se habían trasladado o habían cesado en su actividad<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Tal como indican Snow y Hrebiniak (1980), solicitar información a directivos de inferior rango no hubiera sido adecuado en nuestro caso. Ello, además, al tratarse de una encuesta anónima, sería imposible de poner en práctica.

<sup>13</sup> En una investigación de Deshpande y Zaltman (1982), con el mismo procedimiento de sondeo telefónico, ya se detectó que el principal motivo de las empresas para no responder era la falta de tiempo.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

---

### 10.1 LA MUESTRA DEFINITIVA DE EMPRESAS

De los 701 cuestionarios enviados, al cabo de unas semanas se habían recibido 144 cuestionarios válidos. Ello representa un porcentaje de respuesta del 20,54%. Dicho porcentaje coincide exactamente con el que pronostican Gaedeke y Tootelian (1976) para encuestas por correo dirigidas a los directores generales de las empresas<sup>1</sup>.

El porcentaje de cuestionarios recibidos por sectores fue bastante similar a la estructura del universo (ver cuadros 19 y 20).

---

<sup>1</sup> Gaedeke y Tootelian (1976) sostienen que el porcentaje de respuesta en investigaciones de este tipo es del 20,5%.



Con todo, es conveniente remarcar que los pesos de cada sector en la muestra final no pueden compararse totalmente con la estructura del universo. Ello se debe a que de los 144 cuestionarios recibidos 14, es decir, alrededor de un 10%, correspondieron a empresas que no se encuadraron en ninguno de los cuatro sectores industriales seleccionados, a pesar que dichas empresas sí figuraban en alguno de estos sectores en la base de datos utilizada<sup>2</sup>. Estas 14 empresas configuran un apartado que denominamos "Otros". En el Cuadro 20 puede verse el detalle de las empresas que respondieron, según sectores industriales.

SECTOR	NÚMERO EMPRESAS	% DEL TOTAL
Sector Químico	41	28,47
Sector Siderometalúrgico	41	28,47
Sector Textil	24	16,67
Sector Alimentación/Bebidas	24	16,67
Otros	14	- <sup>3</sup>
Total	144	100,00

---

**CUADRO 20:** Sector industrial al que pertenecían las empresas que respondieron a la encuesta.

---

<sup>2</sup> La base de datos utilizada, tal como se expuso en el Capítulo anterior, fué el "Directori d'Empreses Industrials de Catalunya" (1992), publicado por el IMPI y el CIDEM.

<sup>3</sup> Empresas que no se identificaron con ninguno de los cuatro sectores en que, en principio, estaban encuadradas.

Tuvimos también en consideración el tipo de producto fabricado por cada una de las empresas. Según esta variable, establecimos la clasificación teniendo en cuenta si fabricaban productos industriales (bienes de equipo o intermedios) o productos de consumo. En el Cuadro 21 aparece el número de empresas de cada tipo que respondieron a la encuesta.

TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO EMPRESAS	% DEL TOTAL
Productos industriales	90	62,5
Productos de consumo	52	36,1
No contesta	2	1,4
Total	144	100,0

---

**CUADRO 21:** Tipo de producto fabricado por las empresas que respondieron a la encuesta.

El tamaño de la empresa se midió en función de dos criterios: la facturación y el número de trabajadores. El Cuadro 22 nos ofrece la información relativa al tamaño de las empresas que contestaron a la encuesta.

Se comprueba en dicho Cuadro que la mayoría de las que contestaron poseían un volumen de ventas superior a 1000 millones de pesetas. Ello se debe a que, como dijimos, habíamos eliminado de la base de datos a las empresas con una facturación inferior a esta cifra, para centrar la investigación en las medianas y grandes.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO EMPRESAS	% DEL TOTAL
<u>SEGÚN FACTURACIÓN</u>		
Menos de 1000 millones	6	4,2
Entre 1000 y 3000 m.	81	56,2
Más de 3000 millones	57	39,6
Total	144	100,0
<u>SEGÚN Nº EMPLEADOS</u>		
Menos de 100 trab.	52	36,1
Entre 100 y 300 trab.	59	41,0
Más de 300 trab.	33	22,9
Total	144	100,0

---

CUADRO 22: Tamaño de las empresas que respondieron a la encuesta.

Se observa en el Cuadro anterior que, a pesar de haber considerado únicamente a las empresas con una facturación superior a 1.000 millones de ptas en el ejercicio de 1991, seis de las que respondieron, es decir un 4,2% del total, declararon haber logrado una facturación inferior a 1.000 millones. Ello puede ser debido a errores en la base de datos utilizada o a diferencias en la periodificación de las ventas por parte de las empresas.

Finalmente, tuvimos en cuenta también la existencia de participación extranjera en el capital de las empresas que respondieron a la encuesta. En este sentido establecimos cuatro categorías: em-

presas sin participación, empresas con participación extranjera minoritaria, empresas con participación extranjera igual al 50% del capital y empresas con participación extranjera mayoritaria. En el Cuadro 23 nos ofrece el detalle de los resultados obtenidos.

PARTICIPACIÓN EXTRANJERA EN EL CAPITAL	NÚMERO EMPRESAS	% DEL TOTAL
Sin participación	70	48,6
Inferior al 50%	9	6,3
Igual al 50%	6	4,2
Superior al 50%	59	41,0
Total con participación	74	51,4
Total de empresas	144	100,0

---

**CUADRO 23:** Existencia o no de participación extranjera en el capital de las empresas que respondieron a la encuesta.

## 10.2 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD

Con el fin de determinar la fiabilidad (consistencia interna) de la escala utilizada para medir el grado de orientación al mercado de la empresa se procedió del modo siguiente. Se calcularon, para cada una de las tres subescalas (orientación a la clientela, orientación a la competencia y coordinación de funciones), sus res-

pectivos coeficientes alpha de Cronbach<sup>4</sup> y correlaciones item-total subescala. No obstante, previamente se dividió la muestra (N=144) en dos submuestras de forma totalmente aleatoria, cada una de ellas constituida por un 50% de sujetos de la muestra total (N=72), con el fin de valorar en qué medida se replicaban los resultados en un segundo análisis. Una vez realizada dicha partición, se calculó para cada submuestra los diversos coeficientes de fiabilidad de las distintas subescalas y correlaciones item-total subescala. Los resultados obtenidos se presentan el Cuadro 24.

	MUESTRA 1 (n=72)		MUESTRA 2 (n=72)	
	Cronbach Alpha	Correlación Item-total	Cronbach Alpha	Correlación Item-total
1-ORIENTACIÓN A LA CLIENTELA	0.8230		0.7984	
1.1.Compromiso con la clientela		0.7760		0.7274
1.2.Creación de valor para el cliente		0.5039		0.4535
1.3.Comprensión de sus necesidades		0.8206		0.8352
1.4.Objetivos de satisfacción de la clientela		0.7399		0.7152
1.5.Medición grado de satisfacción clientela		0.7476		0.7717
1.6.Servicio post-venta		0.7643		0.7046
2-ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	0.8080		0.7775	
2.1.Vendedores intercambian información		0.8163		0.6920
2.2.La empresa responde de forma rápida		0.5612		0.5441
2.3.Dirección discute acciones de la competencia		0.7766		0.7823
2.4.Objetivos para ventajas competitivas		0.6589		0.6542
2.5.Información relativa a la competencia		0.8914		0.9285
3-INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES	0.6737		0.7175	
3.1.Todas las funciones tratan con los clientes		0.8345		0.8248
3.2.Se comparte información entre departamentos		0.6928		0.7587
3.3.Integración funcional en la estrategia		0.6835		0.6503
3.4.Todos depart. crean valor a los clientes		0.5914		0.6623

**CUADRO 24:** Análisis de fiabilidad del modelo.

<sup>4</sup> Ver Cronbach (1970).

Desde un punto de vista psicométrico, en un estudio exploratorio se considera que un coeficiente alpha es adecuado cuando obtiene puntuaciones superiores a 0.7. Tal como puede verse en el Cuadro 24, excepto para la escala "Coordinación de funciones", todos los coeficientes alpha de Cronbach presentan puntuaciones superiores a dicho valor; e incluso en el caso de la variable "Coordinación de funciones", sólo es inferior a 0.7 para la submuestra 1, sin embargo, en la submuestra 2 se obtiene una puntuación de 0.7175, por lo que podemos considerar que la fiabilidad de las tres subescalas es aceptable.

Las correlaciones item-total subescala obtenidas se relacionan con la validez interna de cada una de las tres subescalas. Cuanto más alta es la correlación, más consistente es el item con lo que dicha subescala pretende medir, es decir, más variancia común tiene con la puntuación de la subescala total, y por tanto, mayor validez interna. Items con correlaciones con el total-subescala bajas deberían eliminarse, ya que no medirían aquello que pretendemos medir con la subescala a la que teóricamente pertenece. En nuestro caso, todos los items son aceptables dado que obtienen correlaciones superiores a 0.4/0.5, es decir, entre un 16% y un 25% de variancia común entre item y total subescala (ver Cuadro 24).

### 10.3 VALIDACIÓN DEL MODELO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Al formular nuestras hipótesis decíamos que la "Orientación al mercado" es una variable formada por diversos componentes. Es de-

cir, es una variable teórica (un constructo) no directamente observable, y en consecuencia, no puede medirse. Por tanto, para poder valorarla debe operativizarse, es decir, poder ser medida. Genéricamente este proceso de operativización es lo que se denomina validez del constructo.

En nuestro caso operativizaremos la variable a través de descomponerla en tres componentes que sí son directamente observables, es decir, la orientación a la clientela, la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones. Cada uno de dichos componentes configura una subescala.

Sin embargo, para determinar la validez de constructo de la variable "orientación al mercado", no sólo debe descomponerse ésta en variables directamente observables, sino que además hay que determinar en qué medida los datos obtenidos se ajustan a los patrones de relación que teóricamente postulamos. Dichos patrones de relación tienen que darse entre las variables que forman el modelo, y se denominan validez convergente, validez discriminante y validez concurrente.

Así pues, para considerar que hemos validado este modelo, es decir que dicho modelo tiene validez de constructo, se ha de comprobar en qué medida se cumplen los tres tipos de validez anteriores. Si se cumplen, podremos decir que el modelo tiene validez de constructo.

### **10.3.1 Análisis de la validez Convergente**

Se da validez convergente cuando empíricamente obtenemos una

correlación elevada entre las variables en que descomponemos el constructo que pretendemos operativizar y que teóricamente habíamos supuesto que debían formar parte del mismo constructo con una relación positiva entre sí.

En nuestro caso, deberían obtenerse correlaciones altas entre orientación a la clientela, orientación a la competencia e integración y coordinación de funciones. Como puede observarse en el Cuadro 25, todas ellas alcanzan correlaciones entre sí superiores a 0.57, significativas con  $P < 0.001$ .

### **10.3.2 Análisis de la validez Discriminante**

Existe validez discriminante cuando los tres componentes que suponemos forman la orientación al mercado 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 otras variables no tienen nada que ver con la orientación al mercado, la correlación de las tres subescalas con ellas debería ser nula o próxima a cero. Si dichas variables se relacionan indirectamente con la orientación al mercado, la correlación sería algo más alta, pero siempre inferior a la obtenida por las tres subescalas entre sí.

En nuestra investigación no disponemos de suficientes datos que nos permitan comprobar la validez discriminante del modelo. La obtención de dichos datos nos habría exigido añadir de 8 a 10 preguntas más a un cuestionario ya bastante amplio. A través del pre-



test llegamos a la conclusión que si alargáramos el cuestionario ello iría en perjuicio del porcentaje de respuesta a conseguir. Dado que Narver y Slater (1990) demostraron la validez de un modelo de orientación al mercado de características muy similares al nuestro, preferimos prescindir del análisis de la validez discriminante a cambio de lograr un mayor número de respuestas.

### 10.3.3 Análisis de la validez Concurrente

Supongamos tres grupos de variables. Uno formado por las variables que componen el constructo que pretendemos operativizar, otro compuesto por variables teóricamente muy relacionadas con el constructo, y, finalmente, un tercero formado por variables teóricamente poco relacionadas con el mismo. Se da validez concurrente cuando se obtiene una correlación mayor entre el primer y segundo grupo que entre el primero y el tercero de los citados.

Tal como argumentamos en el Capítulo 8, hemos planteado la hipótesis de que el seguimiento de una estrategia genérica de diferenciación, según la definición que Porter (1980) da de la misma, está más relacionada con la orientación al mercado que el seguimiento de una estrategia de coste global mínimo. Por tanto, las correlaciones entre diferenciación y orientación al mercado deberían ser altas. En el Cuadro 25 se observa que la correlación entre la "orientación al mercado" y la "diferenciación" (0.61, significativa con  $P < 0.001$ ) es más alta que la correlación entre la "orientación al mercado" y la estrategia de "coste global mínimo" (0.49, signi-

ficativa con  $P < 0.001$ ). Existe por tanto un grado de validez concurrente suficiente.

	Orientación Clientela	Orientación Competencia	Int. y Coord. Funciones	Orientación Mercado	Diferenciación	Coste Mínimo
Orientación Clientela	1.0000	0.7155**	0.6144**	0.8961**	0.5238**	0.4120**
Orientación Competencia		1.0000	0.5763**	0.8930**	0.5333**	0.4471**
Int. y Coord. Funciones			1.0000	0.8191**	0.5412**	0.4460**
Orientación Mercado				1.0000	0.6104**	0.4987**
Diferenciación					1.0000	0.3547**
Coste Mínimo						1.0000

N= 144      Significación bilateral    \* - 0.01      \*\* - 0.001

**CUADRO 25:** Correlaciones entre la Orientación al mercado y el seguimiento de una estrategia de "Diferenciación" y de "Coste Global Mínimo".

Los resultados alcanzados en nuestra investigación son similares a los de Narver y Slater (1990), aunque con menos margen de diferencia entre una y otra correlación a los alcanzados por éstos<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> En la investigación de Narver y Slater (1990) las correlaciones fueron, respectivamente, 0.45 y 0.28.

En el Cuadro 26 se presentan las correlaciones obtenidas para determinar la fiabilidad del modelo utilizado de estrategia genérica.

TOTAL MUESTRA = 144		
	<u>Alpha de Cronbach</u>	<u>Correlación Item-Total</u>
1.ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	0.4560	
1.1.Introduce nuevos productos		0.8308
1.2.Diferencia los productos		0.5283
1.3.Ofrece una amplia línea de productos		0.5634
1.4.Utiliza la investigación de mercados		0.5596
2.ESTRATEGIA DE COSTE GLOBAL MÍNIMO	0.6304	
2.1.Reduce los costes de producción		0.6141
2.2.Moderniza las instalaciones de producción		0.5749
2.3.Mejora la productividad de la fábrica		0.8475
2.4.Aumenta la utilización de la capacidad		0.7266

**CUADRO 26:** Correlaciones obtenidas en el modelo para determinar la estrategia genérica de la empresa.

#### 10.4 EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA EMPRESA

La media de orientación al mercado de las empresas de la muestra fué de 4,91 sobre una escala de 1 a 7. La empresa menos orientada al mercado obtuvo una puntuación de 2,96 y la más orientada 6,64. Así pues, no hubo ninguna empresa que alcanzara el máximo valor posible que era 7.

En el Cuadro 27 aparecen los resultados obtenidos sobre el grado de orientación al mercado para el total de la muestra y según sectores.

A efectos de comprobar la hipótesis relativa a que el grado de orientación al mercado de la empresa no depende del sector, ni del tamaño de empresa, ni del tipo de producto fabricado, ni de la existencia de participación extranjera en el capital de la empresa, se impone analizar si las diferencias obtenidas entre grupos son o no significativas.

Dado que la escala que hemos tomado para evaluar los diferentes items es una escala de intervalo tipo Likert, para comparar resultados entre grupos los datos pueden analizarse mediante modelos estadísticos paramétricos: T-Test, Análisis de Variancia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las diferentes variables que forman el modelo de la orientación al mercado son variables resultantes de combinar los diferentes items del cuestionario (variables que son el resultado de promedios de diferentes items). Así pues, interesaba realizar una prueba estadística robusta, por lo que hemos utilizado el Análisis de Variancia para evaluar las diferencias entre grupos.

En el anexo 9 presentamos los resultados de los análisis de variancia realizados. A la vista de dichos resultados, dado que no obtenemos ninguna diferencia que sea significativa, se confirma nuestra hipótesis en el sentido que el grado de orientación al mercado de la empresa no depende de ninguna de las variables contempladas.

SECTOR	NÚMERO EMPRESAS	Media (Min-Max)
Sector Químico	41	4,85 (2,98-6,64)
Sector Siderometalúrgico	41	4,94 (3,16-6,33)
Sector Textil	24	4,86 (2,96-6,05)
Sector Alimentación/Bebidas	24	4,98 (3,52-6,22)
Otros	14	4,93 (3,80-5,95)
Total	144	4,91 (2,96-6,64)

**CUADRO 27:** Media de orientación al mercado y valores máximos y mínimos para el total de la muestra y por sectores.

Si bien llegamos a la conclusión que el grado de orientación al mercado no depende de ninguna de las variables analizadas, no podemos decir lo mismo con respecto a uno de los tres componentes de dicha orientación, es decir de la orientación a los clientes. Del análisis de la variancia deducimos que el grado de orientación a los clientes depende del tamaño de la empresa y de la existencia de participación extranjera en su capital. Tal como se aprecia en el anexo 10, existe una diferencia significativa en el grado de orientación a los clientes en función de si se trata de empresas con menos de 100 empleados o con más de 300. Según dichos resultados, las empresas más grandes están más orientadas a los clientes que las más pequeñas.

Asimismo, del análisis de la variancia se deduce que las empresas con participación extranjera en su capital están, de forma

significativa, más orientadas a los clientes que las empresas sin participación extranjera (ver anexo 10).

### 10.5 EFECTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS RESULTADOS

Establecimos la hipótesis que cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado de una empresa mejores serán sus resultados.

---



---

RESULTADOS DE LA EMPRESA				
	(1)	(2)	(3)	(4)
ORCLIEN (a)	0.1919	0.1852	0.2360*	0.2068
ORCOMP (b)	0.2539*	0.2170*	0.3069**	0.2266*
INCOORDFUN (c)	0.1821	0.1473	0.2088	0.2125
ORMERCADO (d)	0.2428*	0.2129	0.2912**	0.2474*
	N = 144	* - 0.01	** - 0.001	
(a) Orientación a los clientes			(1) Rentabilidad sobre la inversión	
(b) Orientación a la competencia			(2) % beneficio sobre ventas	
(c) Integración y coordin. de funciones			(3) Ritmo crecimiento de las ventas	
(d) Orientación al mercado			(4) Resultados globales	

---



---

**CUADRO 28:** Correlaciones entre la orientación a la clientela, a la competencia, la integración y coordinación de funciones y la orientación al mercado con los resultados de la empresa.

En el Cuadro 28 aparecen los valores obtenidos al correlacionar el grado de orientación al mercado de la empresa, así como de

cada uno de sus componentes (orientación al cliente, a la competencia e integración y coordinación de funciones), con los cuatro criterios de resultados empleados en la investigación.

Se comprueba en dicho Cuadro que la orientación al mercado se correlaciona significativamente de forma positiva con tres de los cuatro criterios adoptados para medir los resultados de la empresa. La mayor correlación se obtiene entre el grado de orientación al mercado y el ritmo de crecimiento de las ventas (0,2912), con una elevada significación (99,9%).

Las correlaciones entre la orientación al mercado y la rentabilidad sobre la inversión, así como entre la orientación al mercado y los resultados globales de la empresa son también positivas (0,2428 y 0,2474 respectivamente) y con un nivel de significación de 99%. La única correlación no significativa es la que se establece entre la orientación al mercado y el margen de beneficios sobre ventas.

Esta mayor influencia entre orientación al mercado y ritmo de crecimiento de las ventas se constata también analizando los datos obtenidos por sectores. Tomando las correlaciones para los sectores de que disponemos de una mayor muestra, es decir, el químico y el siderometalúrgico con 41 empresas cada uno, se comprueba que existe una mayor correlación entre la orientación al mercado y el ritmo de crecimiento de las ventas que entre la orientación al mercado y el resto de criterios de resultados (ver Cuadro 29).

---

ORIENTACIÓN AL MERCADO SEGÚN SECTORES	RESULTADOS DE LA EMPRESA			
	(1)	(2)	(3)	(4)
ORMERCADO S. Químico	0.4882*	0.3471	0.5341**	0.3513
ORMERCADO S. Sid.met.	0.3220	0.3405	0.4735*	0.3491
ORMERCADO muestra tot.	0.2428*	0.2129	0.2912**	0.2474*

\* - 0.01      \*\* - 0.001

- (1) Rentabilidad sobre la inversión  
 (2) % de beneficios sobre ventas  
 (3) Ritmo de crecimiento de las ventas  
 (4) Resultados globales
- 

**CUADRO 29:** Correlaciones entre la orientación al mercado y los resultados para las empresas del sector químico, siderometalúrgico y total.

A la vista de las correlaciones obtenidas entre los distintos componentes de la orientación al mercado y los resultados, parece deducirse que la orientación a la competencia es un factor clave para configurar dichos resultados. Tal como se aprecia en el Cuadro 28, la orientación a la competencia obtiene en todos los casos unas correlaciones superiores y más significativas con los resultados que la orientación al cliente y la integración y coordinación de funciones. Parece confirmarse, por tanto, el acierto al incorporar dicho componente en el modelo de orientación al mercado. De haber



prescindido del mismo, como propugnan algunos autores<sup>6</sup>, las correlaciones obtenidas entre orientación al mercado y resultados hubieran sido mucho más débiles.

En función de los datos expuestos en los Cuadros 28 y 29 se corrobora la hipótesis formulada en el sentido que a mayor orientación al mercado mejores son los resultados conseguidos. Así pues, el grado de adopción del concepto de marketing, tiene unos efectos positivos en los resultados de la empresa.

Analizando la relación entre orientación al mercado y resultados comprobamos que existen dos variables que condicionan de forma significativa dicha relación. La primera de ellas es la existencia de participación extranjera en el capital y la segunda el tamaño de la empresa. Como vimos anteriormente, se trata de las mismas dos variables que discriminaban en relación al grado de orientación al cliente de la empresa. En los siguientes apartados estudiaremos la influencia de estas variables en la relación entre orientación al mercado y resultados.

#### **10.5.1 Influencia de la participación extranjera en el capital en la relación entre orientación al mercado y resultados**

En función de los datos del Cuadro 30 comprobamos que en las empresas sin participación extranjera no se obtiene correlación entre el grado de orientación al mercado y los resultados.

---

<sup>6</sup> En el Capítulo 4 hicimos referencia a la polémica entorno a la idoneidad de incorporar a la orientación a la competencia en el contexto de la orientación al mercado.

---



---

**RESULTADOS DE LA EMPRESA**

	(1)	(2)	(3)	(4)
ORCLIEN (a)	0.0571	0.0004	- 0.0020	0.0908
ORCOMP (b)	0.0432	0.0119	0.0894	0.0660
INCOORDFUN (c)	0.0167	- 0.0189	- 0.0420	0.0292
ORMERCADO (d)	0.0460	- 0.0016	0.0218	0.0729
	N = 70	* - 0.01	** - 0.001	

(a) Orientación a los clientes	(1) Rentabilidad sobre la inversión
(b) Orientación a la competencia	(2) % beneficio sobre ventas
(c) Integración y coordin. de funciones	(3) Ritmo crecimiento de las ventas
(d) Orientación al mercado	(4) Resultados globales

---



---

**CUADRO 30:** Correlaciones entre la orientación al mercado y los resultados en empresas sin participación extranjera.

---



---

**RESULTADOS DE LA EMPRESA**

	(1)	(2)	(3)	(4)
ORCLIEN (a)	0.3297*	0.3499*	0.4488**	0.3512*
ORCOMP (b)	0.4465**	0.3993**	0.5073**	0.3905**
INCOORDFUN (c)	0.3423*	0.3141*	0.4784**	0.3958**
ORMERCADO (d)	0.4239**	0.4028**	0.5386**	0.4256**
	N = 72	* - 0.01	** - 0.001	

(a) Orientación a los clientes	(1) Rentabilidad sobre la inversión
(b) Orientación a la competencia	(2) % beneficio sobre ventas
(c) Integración y coordin. de funciones	(3) Ritmo crecimiento de las ventas
(d) Orientación al mercado	(4) Resultados globales

---



---

**CUADRO 31:** Correlaciones entre la orientación al mercado y los resultados en empresas con participación extranjera.

Por contra, tal como se aprecia en el Cuadro 31, la correlación entre orientación al mercado y resultados es altamente significativa en las empresas con participación extranjera, para cualquier criterio que se adopte sobre los resultados. En dichas empresas, el grado de adopción del concepto de marketing resulta ser una variable clave en la obtención de unos superiores resultados, tal como propugna la teoría tradicional.

A la vista de lo anterior podemos decir que la hipótesis de que el grado de orientación al mercado de la empresa permite el logro de unos mejores resultados no parece confirmarse para el caso de las empresas que no disponen de participación extranjera en su capital.

#### **10.5.2 Influencia del tamaño de la empresa en la relación entre orientación al mercado y resultados**

Tal como anticipamos anteriormente, el tamaño de la empresa resulta ser una variable relevante en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

En nuestra investigación el tamaño de la empresa se midió en función de dos criterios: el volumen de facturación y el número de trabajadores. En el Cuadro 32 se muestran las correlaciones obtenidas entre el grado de orientación al mercado y los resultados de la empresa, según la facturación de la misma. En el Cuadro 33 las correlaciones entre el grado de orientación al mercado y los resultados al evaluar el tamaño de la empresa en función del número de trabajadores en lugar de la facturación.

---



---

	N= 87 -3000 M.(1)	N= 57 +3000 M.(2)	N= 144 Total
RENTABILIDAD	0.1400	0.4339**	0.2428*
MARGEN S/ V.	0.0786	0.4465**	0.2129
CRECIMIENTO	0.2622	0.3662*	0.2912**
R. GLOBALES	0.1303	0.4762**	0.2474*

\* - 0.01      \*\* - 0.001

(1) Empresas con una facturación durante 1991 inferior a 3000 M. ptas.

(2) Empresas con una facturación durante 1991 superior a 3000 M. ptas.

**CUADRO 32:** Correlaciones entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, según tamaño de la empresa (tamaño medido en función de la facturación).

---



---

	N= 52 -100 T.(1)	N= 59 100-300 T.(2)	N= 33 +300 T.(3)	N= 144 Total
RENTABILIDAD	0.3765*	0.0087	0.6048**	0.2428*
MARGEN S/ V.	0.2742	- 0.0623	0.6104**	0.2129
CRECIMIENTO	0.4064*	0.0949	0.4935*	0.2912**
R. GLOBALES	0.3945*	- 0.0276	0.5573**	0.2474*

\* - 0.01      \*\* - 0.001

(1) Empresas con menos de 100 trabajadores

(2) Empresas entre 100 y 300 trabajadores

(3) Empresas con más de 300 trabajadores

**CUADRO 33:** Correlaciones entre la orientación al mercado y los resultados, según tamaño de la empresa (tamaño medido en función del número de trabajadores).

Se observa en el Cuadro 32 que las correlaciones entre orientación al mercado y resultados son significativas en el caso de empresas grandes (+3000 M. de facturación) y no lo son, en cambio, para tamaños más pequeños de empresa (-3000 M. de facturación).

Si medimos el tamaño de la empresa en función de su número de trabajadores ( ver Cuadro 33) se obtiene una correlación altamente significativa entre la orientación al mercado y los resultados, en empresas grandes, es decir, de más de 300 trabajadores. Existe también correlación, aunque menos significativa, en la muestra de empresas más pequeñas, o sea, de menos de 100 trabajadores. Por contra, no se obtiene correlación en la muestra de empresas medianas, es decir, las que cuentan con una plantilla de entre 100 y 300 empleados.

Así pues, de lo anterior se desprende que el tamaño de la empresa es una variable relevante para condicionar el efecto de la orientación al mercado en los resultados. Según lo dicho, la orientación al mercado adquiere mayor importancia en las empresas más grandes que en las medianas o pequeñas.

## **10.6 DISCUSIÓN**

### **10.6.1 Orientación al mercado y factores condicionantes**

Con respecto a los valores de orientación al mercado obtenidos entre las 144 empresas de la muestra se comprueba la gran di-

ferencia en el grado de adopción del concepto de marketing por parte de las mismas. Sobre una escala de 1 a 7, encontramos que la empresa menos orientada al mercado consigue una puntuación de 2,96, mientras que la más orientada al mercado obtiene 6,64. La media para el total de la muestra se sitúa en 4,91. Las cifras anteriores, además de poner de manifiesto la gran diversidad en el grado de orientación al mercado de las empresas, sugieren también que el margen de mejora en la orientación al mercado de muchas de ellas es todavía amplio. De hecho, resulta significativo constatar que no hay ninguna empresa que alcance el valor máximo posible de orientación al mercado, es decir, 7 puntos.

Por otro lado, a través del análisis de la variancia<sup>7</sup> comprobamos que ninguna de las variables contempladas en la investigación influía de forma significativa en el grado de orientación al mercado<sup>8</sup>. Los hallazgos realizados sobre esta cuestión están en línea con nuestras hipótesis. Así pues, dichos resultados no apoyan ni las teorías de la mayoría de autores en el sentido que las empresas que fabrican productos de consumo están más orientadas al mercado que las que fabrican productos industriales, ni las teorías contrarias, es decir, que son las empresas de productos industriales las más orientadas al mercado<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver anexo 9.

<sup>8</sup> En la investigación tuvimos en cuenta el efecto de las siguientes variables: el sector económico, el tamaño de la empresa, el tipo de producto fabricado y la existencia de participación extranjera en el capital.

<sup>9</sup> Ver, por ejemplo, Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983).

Tampoco se demuestra que el tamaño de la empresa sea una variable relevante en el grado de adopción del concepto de marketing por parte de ésta<sup>10</sup>, como sostienen algunos autores.

A pesar de no haber detectado ningún tipo de influencia entre las variables citadas y el grado de orientación al mercado, sí hemos identificado que algunas de las mismas condicionan de forma significativa uno de los componentes de dicha orientación. Se trata, en concreto, del componente orientación a la clientela. A través del análisis de la variancia comprobamos que el grado de orientación a los clientes depende del tamaño de la empresa y de la existencia de participación extranjera en su capital<sup>11</sup>.

De los resultados de dicho análisis se desprende que las empresas más grandes están, de forma significativa, más orientadas a los clientes que las más pequeñas<sup>12</sup>. Por contra, el tamaño de la empresa no es una variable condicionante del grado de orientación a la competencia, ni del grado de integración y coordinación de sus funciones.

La existencia de participación extranjera en la empresa tam-

---

<sup>10</sup> Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983) tampoco detectaron la existencia de una correlación significativa entre el tamaño de la empresa (medido, como en nuestra investigación, según facturación y número de empleados) y el grado de orientación al mercado de la misma.

<sup>11</sup> Ver anexo 10.

<sup>12</sup> Deshpande y Farley (1990), en su investigación sobre "La Orientación al Cliente en la Empresa Japonesa" llegaron a una conclusión contraria a la nuestra. Según dichos autores el tamaño de la empresa no condiciona el grado de orientación a los clientes de la misma. Con todo, al tratarse en este caso de una muestra de empresas cotizadas en bolsa, dicha muestra contenía prácticamente sólo grandes empresas, por lo que las conclusiones de Deshpande y Farley (1990) no son totalmente comparables a las de la presente investigación.

bién condiciona, de forma significativa, el grado de orientación a sus clientes. Las empresas que disponen de participación extranjera en su capital están más orientadas a los clientes que las empresas que carecen de ella.

Desde nuestro punto de vista, el efecto condicionante del tamaño de la empresa en el grado de orientación a los clientes es, hasta cierto punto, un efecto explicable. Parece razonable pensar que las empresas más grandes son las que disponen de mayores y mejores medios para comprender las necesidades y los deseos de los clientes, especialmente a través de la utilización de las técnicas de investigación de mercados. Disponiendo de mayor información sobre los clientes dichas empresas están también más capacitadas para adaptar su oferta a tales deseos y necesidades. Todo ello contribuye seguramente a que el tamaño de la empresa condicione el grado de orientación a los clientes.

Nos resulta más difícil encontrar una justificación al efecto condicionante de la participación extranjera en el capital en el grado de orientación a los clientes de la empresa. Caso de que dichos resultados sean representativos de la realidad industrial del país su interpretación resulta hasta cierto punto preocupante. Si las empresas con participación extranjera están, en general, más orientadas a los clientes que las empresas nacionales ello representa un claro hándicap de las segundas con respecto a las primeras. En realidad, diversos autores han manifestado recientemente que una de las causas de la falta de competitividad de la industria



nacional radica en su falta de orientación a los clientes<sup>13</sup>. Estas opiniones, reflejo en la mayoría de casos de apreciaciones personales por parte de dichos autores, parecen tener una confirmación a través de la presente investigación<sup>14</sup>.

Martin (1991) opina que la mayoría de empresas nacionales están principalmente orientadas a los costes en lugar de estar orientadas a los clientes<sup>15</sup>. El autor recomienda precisamente un cambio de orientación que se traduzca en una mayor orientación a los clientes de las mismas para fortalecer su competitividad. Martin justifica esta baja orientación a los clientes por parte de la empresa española en el reducido grado de competencia que ha existido hasta ahora en la mayoría de mercados. El dramático cambio que se ha experimentado en el nivel de competencia, fruto especialmente de la integración de España en la CEE, y el aumento que se prevee para el futuro aconseja, según el autor citado, que la empresa nacional se oriente cada vez más a los clientes y al mercado.

En los mismos términos se manifiesta Ybarra, Presidente del

---

<sup>13</sup> Ver, por ejemplo, los artículos de Hueste (1991), Martín (1991) o Palarea (1991).

<sup>14</sup> Hace unos años Ortega (1979), en una investigación empírica entre empresas españolas, llegó a la conclusión que la investigación comercial era una actividad bastante abandonada en las empresas nacionales. Ello, de seguir siendo así, podría ser una causa más para explicar la menor orientación a los clientes de las empresas sin participación extranjera en el capital.

<sup>15</sup> La insuficiente orientación a los clientes por parte de una gran mayoría de empresas del país se traduce también, tal como sostiene Ferré Trenzano (1988), en la reducida proliferación de un servicio de atención de reclamaciones y/o consultas de clientes.

Banco Bilbao-Vizcaya<sup>16</sup>, cuando afirma que hasta el momento la política de precios de las empresas españolas se ha inspirado en los costes, cuando lo que debe imponerse, según Ybarra, es una política de precios basada en la satisfacción de los clientes.

#### **10.6.2 Orientación al mercado y resultados de la empresa**

Otro aspecto importante en la presente investigación residía en estudiar si el grado de orientación al mercado condiciona los resultados de la empresa, tal como ha venido sosteniendo tradicionalmente la teoría del marketing. Para ello hemos analizado si existía una correlación significativa entre el grado de orientación al mercado de la empresas de la muestra y los resultados que éstas obtenían con respecto a sus competidores. Los resultados de la empresa se han medido a partir de cuatro criterios: rentabilidad sobre la inversión, margen de beneficio sobre ventas, ritmo de crecimiento de las ventas y resultados globales.

Otras investigaciones similares a la nuestra utilizaron un menor número de criterios para evaluar los resultados. Así, por ejemplo, en una investigación de Deshpande y Farley se tuvo en cuenta la participación de mercado de la empresa y el ritmo de crecimiento de las ventas, mientras que en otra a cargo de Narver y Slater (1990) sólo la rentabilidad sobre la inversión.

En relación a los diversos criterios de resultados empleados

---

<sup>16</sup> Ver el artículo de Pablo Fernández (1992) en la Vanguardia del 18 de Octubre.

en nuestra investigación, dada la elevada correlación existente entre ellos (ver anexo 11), podemos considerar que se trata de una única variable dependiente<sup>17</sup>.

Con respecto al efecto de la orientación al mercado en los resultados, demostramos la existencia de una correlación significativa entre ambas variables. Tal como expusimos, la correlación entre el grado de orientación al mercado y el ritmo de crecimiento de las ventas es altamente significativa. Es significativa también la correlación entre orientación al mercado y rentabilidad sobre la inversión y entre orientación al mercado y resultados globales de la empresa. Por contra, no obtuvimos una correlación significativa entre el grado de orientación al mercado y el margen de beneficios sobre ventas. Con todo, dado que los cuatro criterios de resultados están estrechamente correlacionados, podemos afirmar que existe una correlación significativa entre el grado de adopción del concepto de marketing y los resultados.

Desde el punto de vista de cada uno de los componentes de la orientación al mercado, concluimos que existe también una correlación significativa entre el grado de orientación a la competencia y cualquier criterio de resultados. Por contra, no se obtiene una correlación significativa entre el grado de integración y coordinación de funciones existente en la empresa y los resultados, para ninguno de los criterios de evaluación de resultados utilizados.

Con respecto a la orientación a los clientes, sólo es signi-

---

<sup>17</sup> Se confirmarían así las posturas de Kohli, Venkatraman y Grant (1991), quienes afirman que la rentabilidad sobre la inversión y el margen sobre ventas son resultados que están correlacionados en la empresa.

ficativa la correlación entre éste y el ritmo de crecimiento de las ventas. Este último resultado es contrario al obtenido en una investigación de Deshpande y Farley (1990), ya que dichos autores no identificaron una relación significativa entre la orientación a los clientes y el crecimiento de las ventas de la empresa.

Lo anterior se refiere a los datos obtenidos para el total de la muestra (N= 144). Si realizamos el mismo análisis en algunas submuestras no llegamos siempre a las mismas conclusiones. Del estudio de las correlaciones entre orientación al mercado y resultados para distintos tamaños de empresas y para empresas con y sin participación extranjera en el capital concluimos que en ciertos casos no se obtiene una correlación significativa entre el grado de orientación al mercado y los resultados.

Así pues, una conclusión que se desprende del presente trabajo es que tanto el tamaño de la empresa como la existencia de participación extranjera en su capital condiciona el efecto de la orientación al mercado en los resultados.

En este sentido, las dos submuestras en donde no se obtiene una correlación significativa entre el grado de orientación al mercado y los resultados son la de las empresas medianas (con una plantilla de entre 100 y 300 empleados) y la submuestra compuesta por las empresas con capital 100% nacional.

No disponemos de suficientes datos ni de una muestra lo bastante amplia para aportar una explicación a esta falta de correlación. Con todo, sugerimos dos posibles hipótesis para que ello sea así, que deberían ser contrastadas en investigaciones posteriores.

Por un lado observamos que tanto el tamaño de la empresa como la existencia de participación extranjera en su capital son dos variables condicionantes del grado de orientación a los clientes de la empresa. Así pues, a pesar de no haber identificado diferencias significativas en el grado de orientación al mercado de la empresa según el tamaño y la existencia de participación extranjera, sí lo hay desde el punto de vista de su orientación a los clientes. Por tanto, ello podría ser la causa de diferencias cualitativas en la orientación al mercado de las empresas según tamaño y participación extranjera. Según esta hipótesis, estas diferencias de tipo cualitativo en la orientación al mercado provocarían que, con el mismo grado cuantitativo de orientación al mercado, en algunos casos se obtengan correlaciones significativas entre éste y los resultados de la empresa y en otros casos no se obtengan.

Otra hipótesis para explicar la ausencia de correlación detectada en determinadas circunstancias se apoya en las posturas de Narver y Slater (1990), en el sentido que la relación entre orientación al mercado y resultados no es siempre una relación de tipo lineal. Cuando la relación que se establece entre orientación al mercado y resultados no es de tipo lineal ello implica que las empresas más orientadas al mercado sigan siendo las que logran unos mejores resultados, pero los segundos mejores resultados no son alcanzados por las empresas con una graduación intermedia de orientación al mercado, sino por las menos orientadas. Así pues, en estos casos la relación entre orientación al mercado y resultados tendría forma de U.

A la vista de las conclusiones obtenidas en la investigación de Narver y Slater (1990), tratamos de determinar si en el caso de las empresas sin participación extranjera se cumplía que las más orientadas al mercado eran también las que obtenían mejores resultados, a pesar de no haber detectado una correlación para el total de la muestra. A estos efectos dividimos la muestra total de empresas sin participación extranjera (N = 70) en dos grupos. Por un lado las más orientadas al mercado, es decir, con un valor de orientación al mercado igual o superior a 5, obteniendo 28 casos. Por otro las menos orientadas al mercado, es decir, con un valor inferior a 5, obteniendo un total de 42 casos.

---



---

RESULTADOS DE LA EMPRESA

	Rentabilidad (1)	Margen (2)	Crecimiento (3)	Res. Globales (4)
Baja Orient. Mercado(A) N = 42	- 0.0806	- 0.0683	- 0.1114	0.0766
Alta Orient. Mercado(B) N = 28	0.4112	0.3407	0.0768	0.2818
	* - 0.01	** - 0.001		

- (1) Rentabilidad sobre la inversión  
 (2) % beneficio sobre ventas  
 (3) Ritmo crecimiento de las ventas  
 (4) Resultados globales

- (A) Empresas con un grado de orientación al mercado inferior a 5.  
 (B) Empresas con un grado de orientación al mercado superior a 5.

---



---

**CUADRO 34:** Correlaciones entre la orientación al mercado y los resultados en empresas sin participación extranjera con baja orientación al mercado (OM menor que 5) y alta orientación al mercado (OM mayor que 5).

A partir de estas dos submuestras se analizó la correlación entre el grado de orientación al mercado y los resultados. Los datos relativos a este análisis son los que aparecen en el Cuadro 34.

Tal como se aprecia en el Cuadro 34, no se obtiene ningún tipo de correlación significativa entre el grado de orientación al mercado y los resultados para la muestra de empresas con valores más bajos de orientación al mercado. Se observa en dicho Cuadro que las correlaciones entre orientación al mercado y resultados son incluso negativas.

De la muestra de empresas sin participación extranjera con mayor orientación al mercado tampoco se obtienen correlaciones significativas entre el grado de orientación al mercado y los resultados (ver Cuadro 34). Con todo se aprecia que en este caso las correlaciones son positivas y no negativas como en la muestra analizada previamente. Ello, sin que nos permita confirmar la hipótesis de la relación no lineal entre orientación al mercado y resultados, sí aporta ciertos indicios de que dicha hipótesis puede ser plausible. Quizás con una muestra mayor a la disponible en nuestra investigación ( $N = 28$ ) se podrían alcanzar conclusiones significativas que acabaran de explicar el porqué de la falta de correlación entre la orientación al mercado y resultados en el caso de empresas con capital 100% nacional.

Analizando otro aspecto de las diferencias entre empresas con participación y sin participación extranjera se comprueba el distinto efecto que provoca en cada una de ellas el seguimiento de una determinada estrategia genérica (ver Cuadros 35 y 36).

---



---

	ORMERCADO	DIFERENCIA. (1)	COSTE (2)
DIFERENCIACIÓN	0.7208**	1.0000	0.5423**
COSTE BAJO	0.6026**	0.5423**	1.0000
RENTABILIDAD	0.4239**	0.4348**	0.2223
MARGEN S/ V	0.4028**	0.3812**	0.2051
CRECIMIENTO	0.5386**	0.4725**	0.2793
R. GLOBALES	0.4256**	0.4699**	0.3314*
	N = 74	* - 0.01	** - 0.001

(1) Estrategia de diferenciación. (2) Estrategia de coste global mínimo.

---



---

**CUADRO 35:** Correlaciones entre la orientación al mercado, la estrategia genérica y los resultados en empresas con participación extranjera.

---



---

	ORMERCADO	DIFERENCIA. (1)	COSTE (2)
DIFERENCIACIÓN	0.4825**	1.0000	0.1484
COSTE BAJO	0.4007**	0.1484	1.0000
RENTABILIDAD	0.0460	0.1880	0.1580
MARGEN S/ V	- 0.0016	0.0434	0.2159
CRECIMIENTO	0.0218	0.0079	0.1864
R. GLOBALES	0.0729	0.1859	0.1313
	N = 70	* - 0.01	** - 0.001

(1) Estrategia de diferenciación. (2) Estrategia de coste global mínimo.

---



---

**CUADRO 36:** Correlaciones entre la orientación al mercado, la estrategia genérica y los resultados en empresas sin participación extranjera.



En el Cuadro 35 se aprecia que en las empresas con participación extranjera existe una elevada correlación entre el seguimiento de una estrategia de diferenciación y de coste global mínimo ( 0.54 significativa con  $P < 0.001$ ). Observamos también en dicho Cuadro que se produce una correlación altamente significativa entre el seguimiento de una estrategia de diferenciación y los resultados, para cualquier criterio que se adopte de resultados.

Por contra, en el Cuadro 36, para la muestra de empresas sin participación extranjera, comprobamos que no existe correlación entre el seguimiento de una estrategia de diferenciación y de coste global mínimo. Asimismo, tampoco se detecta ningún tipo de correlación significativa entre el seguimiento de una estrategia de diferenciación y los resultados de la empresa, ni entre el seguimiento de una estrategia de coste global mínimo y los resultados.

La evidencia anterior apoyaría la hipótesis establecida con respecto al distinto tipo de relación que tiene lugar entre la orientación al mercado y los resultados en función de la existencia de participación extranjera en el capital de la empresa. En las empresas con participación extranjera la elevada correlación obtenida entre el seguimiento de una estrategia de diferenciación y de coste global mínimo es un indicio claro de la homogeneidad estratégica de este tipo de empresas. Es decir, en dichas empresas existe una actitud generalizada de perseguir de forma simultánea la reducción de costes y la diferenciación de la oferta. Por contra, la ausencia de correlación entre la adopción de una estrategia de diferenciación y de coste global mínimo en las empresas sin participación extran-

jera sugiere la heterogeneidad estratégica existente en las empresas de capital exclusivamente nacional. Ello nos inclina a pensar que dichas empresas o bien se deciden por el seguimiento de una estrategia de diferenciación "pura" o de coste global mínimo "puro".

Así pues, a raíz de las consideraciones anteriores, somos de la opinión que la falta de correlación entre la orientación al mercado y los resultados en empresas sin participación extranjera puede estar motivada por su diversidad de comportamientos estratégicos. Fruto de dicha diversidad postulamos, para esta muestra concreta, una relación no lineal entre orientación al mercado y resultados, similar a la identificada por Narver y Slater (1990). Dicha relación implica que las empresas más orientadas al mercado sean también las que obtienen mejores resultados, tal como parece deducirse de los datos del Cuadro 34. Como consecuencia de dicha relación, las empresas que logran los segundos mejores resultados no son las que figuran en segundo lugar desde el punto de vista de su grado de orientación al mercado, sino las menos orientadas al mercado del conjunto de la muestra. Es decir, se trataría de las empresas que siguen una estrategia de coste global mínimo "puro". Finalmente, los peores resultados corresponderían a las empresas con un grado medio de orientación al mercado, o sea, aquellas que no se destacan ni por su elevada adopción de una estrategia de diferenciación ni de coste global mínimo.

Con respecto a la ausencia de correlación entre orientación al mercado y los resultados para tamaños más pequeños de empresas, especialmente las que tienen entre 100 y 300 trabajadores (ver Cuadro

33), la causa pensamos que puede proceder de la diversidad de comportamientos estratégicos existentes entre éstas. Tal como se comprueba en el Cuadro 37, para este tamaño de empresa, ni el seguimiento de una estrategia de diferenciación ni el de una estrategia de coste global mínimo se correlaciona de forma significativa con el logro de unos mejores resultados. Para el total de empresas, en cambio, sí existe una correlación muy significativa entre estrategia de diferenciación y resultados, e inclusive entre la adopción de una estrategia de coste global mínimo y ciertos criterios de resultados (ver Cuadro 37).

---

	N= 59		N= 144	
	ENTRE 100 Y 300 TRABAJ.		TOTAL EMPRESAS	
	DIFEREN. (1)	COSTE (2)	DIFEREN. (1)	COSTE (2)
DIFERENCIACIÓN	1.0000	0.2989	1.0000	0.3577**
COSTE BAJO	0.2989	1.0000	0.3577**	1.0000
RENTABILIDAD	0.1342	- 0.0026	0.3215**	0.1957
MARGEN S/ V	0.0900	0.0874	0.2295**	0.2097
CRECIMIENTO	0.0354	0.0049	0.2585**	0.2327*
R. GLOBALES	0.1601	0.0251	0.3352**	0.2432*

\* - 0.01      \*\* - 0.001

(1) Estrategia de diferenciación.      (2) Estrategia de coste global mínimo.

---

**CUADRO 37:** Correlaciones entre la orientación al mercado, la estrategia genérica y los resultados en empresas de 100 a 300 empleados y para el total de la muestra.

Así pues, en el caso de empresas medianas (entre 100 y 300 trabajadores), podría ser también de aplicación la relación de carácter no lineal entre orientación al mercado y resultados, que ya sugerimos para explicar el comportamiento del total de la muestra de empresas sin participación extranjera. Dadas las reducidas dimensiones de la muestra de empresas con plantillas de entre 100 y 300 trabajadores (N= 59) resulta del todo imposible obtener conclusiones significativas a través de un análisis segmentado de la misma.

Si es cierto que es de aplicación la curva en forma de U para el caso de empresas con plantillas entre 100 y 300 trabajadores, disponiendo de una mayor muestra, debería poder demostrarse que las empresas más orientadas al mercado son las que obtienen unos mejores resultados. Asimismo, debería confirmarse que las empresas con una menor orientación al mercado (es decir, las que siguen una estrategia de coste global mínimo "puro") son las que logran los segundos mejores resultados. Finalmente, los peores resultados deberían corresponder a las empresas con una graduación intermedia de orientación al mercado.

## CONSIDERACIONES FINALES

---

A través del presente trabajo hemos contribuido a mejorar los conocimientos sobre la adopción del concepto de marketing en la empresa, es decir, sobre los requisitos, las características y las consecuencias de la orientación al mercado.

Tal como hemos puesto de manifiesto en los capítulos anteriores, el bagaje teórico existente en relación al concepto de marketing y su aplicación no está todavía a la altura de su grado de utilización en la práctica empresarial. A pesar del gran número de autores que se han pronunciado sobre la materia, hemos detectado cierta ambigüedad en buena parte de posicionamientos y una diversidad de criterios y opiniones entre el mundo académico que en nada benefician al avance de los conocimientos de este área.

Así pues, la primera tarea que hemos tenido que abordar ha consistido en establecer una definición sobre el concepto de mar-

keting que reuniera los requisitos de ser clara, operativa y se hiciera eco de las contribuciones de los autores más relevantes.

A partir de dicha definición hemos construido un modelo conceptual sobre la orientación de la empresa al mercado. Dicho modelo está formado por tres componentes fundamentales: la orientación a los clientes, la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones. El modelo se inspira especialmente en los trabajos más recientes realizados, sobre todo, los de Deshpande y Farley (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Con todo, nuestro modelo presenta diferencias con los anteriores, por lo que no puede decirse que se trate de la adopción exacta de ninguno de los citados.

A fin de comprobar la fiabilidad y la validez del modelo lo hemos adoptado para evaluar el grado de orientación al mercado de una muestra de empresas industriales. A través de dicha experiencia práctica hemos demostrado la idoneidad del mismo para los fines perseguidos. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la elevada correlación existente entre los tres componentes del modelo de medición de la orientación al mercado. Con ello hemos confirmado nuestra primera hipótesis, en el sentido que la orientación al mercado es un modelo unidimensional compuesto de tres componentes (orientación al cliente, orientación a la competencia e integración y coordinación de funciones) y que cada uno de estos componentes puede medirse mediante una escala multivariable.

Mediante el análisis de la variancia demostramos también nuestra segunda hipótesis, es decir, que el grado de orientación al mercado no depende ni del sector económico, ni del tipo de

producto fabricado por la empresa, ni del tamaño de ésta, ni de la existencia de participación extranjera en su capital. Ello hay que interpretarlo en el sentido que la posibilidad de orientarse más al mercado es una opción abierta a cualquier tipo de empresa.

Si bien no hemos identificado ninguna variable condicionante del grado de orientación al mercado, sí hemos detectado que el tamaño de la empresa y la existencia de participación extranjera en el capital condiciona su grado de orientación a los clientes. Según lo anterior, las empresas más grandes y las empresas con participación extranjera en el capital están más orientadas a los clientes que las pequeñas y medianas y que las empresas con capital 100% nacional.

Logramos demostrar también la hipótesis de trabajo consistente en considerar que la estrategia genérica de la empresa puede medirse en base a una escala multivariable. Asimismo, de los resultados de la investigación se comprueba nuestra hipótesis en el sentido que a mayor orientación al mercado mayor tendencia existirá en la empresa para emplear una estrategia de diferenciación y no de coste global mínimo. Es decir, que las empresas más orientadas al mercado utilizan como estrategia genérica preferentemente la de diferenciación.

Finalmente, los datos obtenidos han permitido corroborar también la hipótesis central de la investigación referente a que a mayor orientación al mercado la empresa obtendrá mejores resultados. Dicha hipótesis se confirma plenamente para tres de los cuatro criterios de resultados utilizados. Se ha comprobado, por tanto, la existencia de una correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y la rentabilidad sobre la in-

versión, entre el grado de orientación al mercado y el crecimiento de las ventas y entre la orientación al mercado y los resultados globales. Por contra, no se ha obtenido correlación entre el grado de orientación al mercado y el margen de beneficio sobre las ventas.

Lo anterior hace referencia a la relación identificada entre orientación al mercado y resultados para el total de la muestra. Si realizamos el mismo análisis en algunas submuestras no llegamos siempre a las mismas conclusiones. Concretamente, para la submuestra de empresas medianas (con plantillas de entre 100 y 300 trabajadores) y para la submuestra de empresas con capital 100% nacional no logramos demostrar la hipótesis de que a mayor orientación al mercado mejores son los resultados obtenidos.

Como ya pusimos de manifiesto anteriormente, no disponemos de suficientes datos ni de una muestra lo bastante amplia para aportar una explicación a esta falta de correlación. Con todo, sugerimos dos posibles hipótesis futuras, que deberían ser contrastadas en investigaciones posteriores.

Sea como fuere, los resultados alcanzados para el total de la muestra confirman plenamente que el grado de adopción del concepto de marketing por parte de la empresa influye de forma decisiva en el logro de un mayor rendimiento. A partir de las evidencias obtenidas, sería conveniente que otras investigaciones trataran de replicar estos resultados en otros sectores, países y tipos de empresas, con objeto de poder generalizar más las conclusiones que se derivan del presente trabajo.



---

**12**

**ANEXOS**

---

**ANEXO 1-** Test de comprobación de la orientación al mercado según Ames (1970).

**FUENTE:** Adaptado de Ames (1970, pag. 96).

Nº 1	¿Podría describir al menos tres objetivos estratégicos que hayan sido evaluados y considerados seriamente por parte de su empresa en relación a cada uno de sus productos y mercados?
Nº 2	¿Podría citar actividades específicas que su departamento de marketing haya emprendido a lo largo de los últimos tres ejercicios dirigidas contra sus principales competidores nacionales o internacionales?
Nº 3	¿Podría enumerar que cambios ha realizado su empresa en las especificaciones o en las características de sus productos/servicios como resultado de la identificación de nuevas necesidades en los clientes?
Nº 4	¿Existe en su empresa un intercambio real de ideas entre los departamentos de marketing, producción y finanzas durante la elaboración de la estrategia de la empresa y en su puesta en práctica?
Nº 5	¿Existe algún canal de comunicación organizado que garantice en su empresa que sean tenidas en cuenta las opiniones de los empleados que trabajan con mayor proximidad a los clientes?
Nº 6	¿Tiene una idea exacta de la rentabilidad de cada uno de sus productos según clientes y canales de venta?
Nº 7	¿Se ha planteado en alguna ocasión, durante los últimos doce meses, la rentabilidad de cada uno de sus productos y clientes y la oportunidad de prescindir de ellos por falta de rentabilidad?
Nº 8	¿Ha realizado alguna vez un análisis en profundidad de sus principales competidores y de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos?
Nº 9	¿Dispone de un departamento de marketing y de un sistema de planificación y control organizado en función del mercado?
Nº 10	¿Podría afirmar sin ninguna duda que cuatro de cada cinco directivos de marketing son candidatos válidos a ocupar puestos en la alta dirección de la empresa?

ANEXO 2- Test de comprobación de la orientación al mercado según Kotler (1977).

FUENTE: Adaptado de Kotler (1977, pags. 70 y 71).

A- Filosofía de clientela

Nº 1	¿Existe conciencia en la empresa de la importancia de disponer de una organización preparada para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes?
Nº 2	¿Desarrolla la empresa ofertas diferenciadas y distintos planes de marketing para los distintos segmentos del mercado?
Nº 3	¿Adopta la empresa una visión global para el conjunto de elementos del mercado a la hora de realizar el plan estratégico?

B- Integración de funciones

Nº 4	¿Existe una integración y coordinación del conjunto de actividades de marketing?
Nº 5	¿Existe buena armonía de trabajo y espíritu de colaboración en las relaciones entre el departamento de marketing y el resto de departamentos de la empresa?
Nº 6	¿Como calificaría la organización existente en la empresa para la creación y el desarrollo de productos?

C- Información disponible sobre el mercado

Nº 7	¿Cuando realizó su empresa la última investigación de mercado sobre los clientes, las características de compra, los canales de distribución o la competencia?
Nº 8	¿Hasta que punto dispone de datos fiables sobre el potencial de ventas y la rentabilidad de los distintos segmentos del mercado?
Nº 9	¿En que medida dispone de datos sobre la relación coste/eficacia de las distintas actividades de marketing realizadas?

D- Orientación estratégica

Nº10	¿Cuál es el nivel de sofisticación del proceso de planificación de marketing existente en su empresa?
Nº11	¿Como valoraría el nivel de calidad de la actual estrategia de marketing de la empresa?
Nº12	¿Como juzga el grado de creatividad existente en la elaboración de la estrategia?

E- Eficacia en la gestión

Nº13	¿Cuál es su opinión sobre la calidad en la puesta en práctica de las decisiones emanadas de la alta dirección de la empresa?
Nº14	¿Hasta que punto se emplean con eficacia los recursos de marketing de que dispone la empresa?
Nº15	¿Como juzga el grado de efectividad en la reacción de la empresa ante las acciones de la competencia?

ANEXO 3- Test de comprobación del grado de adopción del concepto de marketing de Lawton y Parasuraman (1980).

FUENTE: Adaptado de Lawton y Parasuraman (1980, pag. 20).

---

---

Nº 1	¿Hasta qué punto el conocimiento de las necesidades y deseos de sus clientes es la base de todas las actividades de marketing de su empresa?
Nº 2	¿Cómo valora el grado de coordinación entre las distintas actividades y departamentos de la empresa y sus repercusiones en el nivel de satisfacción de sus clientes?
Nº 3	¿Con qué frecuencia se permite intervenir al director de marketing en la elaboración de la estrategia general de la empresa?
Nº 4	¿Qué porcentaje del personal de la alta dirección dispone de experiencia o conocimientos sobre el área de marketing?

**ANEXO 4- Test de comprobación del "músculo de marketing" de la empresa según Michaels (1982).**

**FUENTE:** Adaptado de Michaels (1982, pag. 64).

Nº 1	¿Aplica su empresa una estrategia de segmentación de mercados?
Nº 2	¿Analiza de forma continuada la rentabilidad de sus productos clave en cada uno de los segmentos del mercado?
Nº 3	¿Utiliza con frecuencia la investigación de mercados?
Nº 4	¿Tiene identificados los factores clave en el proceso de decisión de compra de los clientes?. ¿Cómo se compara su empresa con la competencia en este aspecto?
Nº 5	¿Tiene su empresa en cuenta el impacto de los cambios en el entorno en la elaboración de la estrategia?
Nº 6	¿Se elabora y aplica un plan de marketing en la empresa?
Nº 7	¿Qué opina sobre el grado de comprensión existente en su empresa en relación al concepto de "inversiones de marketing"?
Nº 8	¿Se traslada la responsabilidad sobre el beneficio a todos los niveles de la organización o ello sólo es aplicable a la alta dirección?
Nº 9	¿Está aceptado y asumido el concepto de marketing por parte de toda la organización?
Nº10	¿Procede del marketing alguno de los cinco directivos de mayor nivel jerárquico en la empresa?

**ANEXO 5-** Test de medición de la orientación al mercado según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983).

**FUENTE:** Adaptado de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1983, pag. 29).

Nº 1	Cuando un cliente no queda satisfecho de nuestro servicio volvemos a realizar el servicio sin coste alguno.
Nº 2	Contactamos a los clientes después de haber recibido el servicio para comprobar su grado de satisfacción.
Nº 3	Tenemos gran cuidado en la selección del personal que debe de tener contacto con los clientes.
Nº 4	Formamos meticulosamente al personal que tiene que relacionarse con los clientes.
Nº 5	Intentamos adaptar al máximo nuestros servicios a las necesidades concretas de cada cliente.
Nº 6	Recogemos de forma regular información sobre los deseos y necesidades de nuestros clientes.
Nº 7	Todas las actividades de marketing se basan en el conocimiento de los comportamientos de compra de nuestros clientes.
Nº 8	Las actividades de los distintos departamentos de la empresa están coordinadas de forma que se garantice la satisfacción de la clientela.
Nº 9	El director de marketing participa en la toma de decisiones sobre la estrategia global de la empresa.

**ANEXO 6-** Test de comprobación de la orientación al mercado según Shapiro (1988).

**FUENTE:** Adaptado de Shapiro (1988, pag. 125).

Nº 1	<p><b>¿Es fácil para los demás hacer negocios con nuestra empresa?</b></p> <p>Fácil contactar con nosotros Rápidos en proporcionar información Facil pasarnos pedidos Realizamos promesas asumibles</p>
Nº 2	<p><b>¿Cumplimos nuestras promesas?</b></p> <p>En relación a las características del producto Con respecto al nivel de servicio Con referencia a la formación</p>
Nº 3	<p><b>¿Conseguimos los standards de calidad que nos fijamos?</b></p> <p>Los standards específicos Los standards generales ¿Sabemos exactamente cuales son los standards?</p>
Nº 4	<p><b>¿Somos respetuosos?</b></p> <p>¿Sabemos escuchar? ¿Seguimos con atención los problemas? ¿Preguntamos "porqué" y "porqué no"? ¿Sabemos tratar a los clientes como personas individuales?</p>
Nº 5	<p><b>¿Somos capaces de trabajar en equipo?</b></p> <p>¿Compartimos las responsabilidades? ¿Compartimos la información? ¿Tomamos decisiones en equipo? ¿Proporcionamos satisfacción a los clientes?</p>



ANEXO 7: Cuestionario enviado a las empresas bajo el título genérico de "Gestión y Competitividad en la Empresa".

**A.- Datos de la empresa**

1.- Cargo de la persona que contesta el cuestionario:

- Director General
  - Gerente
  - Consejero Delegado
  - Otros
- Especificar cual . . . . .

2.- El sector en que opera su empresa es:

- Alimentación/ Bebidas
  - Químico
  - Siderometalúrgico
  - Textil
  - Otros
- Especificar cual . . . . .

3.- El volumen mayor de la facturación se concentra en la fabricación y/o venta de:

- Bienes de equipo
- Productos intermedios
- Bienes de consumo

4.- La empresa, durante el ejercicio de 1991, alcanzó una facturación total de:

- Menos de 1.000 M. Ptas.
- Entre 1.000 y 3.000 M. de Ptas.
- Más de 3.000 M. de Ptas.

5.- En la actualidad, la empresa cuenta con una plantilla de:

- Menos de 100 trabajadores
- Entre 100 y 300 trabajadores
- Más de 300 trabajadores

6.- La participación extranjera en el capital es actualmente:

- Inexistente
- Inferior al 50% del capital
- Igual al 50% del capital
- Superior al 50% del capital

**B.- Gestión de la empresa**

-Cada pregunta debía contestarse a partir de una escala Likert de 1 a 7.

- 1.- ¿Hasta qué punto existe una coincidencia en los objetivos de los distintos departamentos de la empresa?.
- 2.- Dentro de la estrategia global de su empresa, ¿qué importancia tiene el esfuerzo continuado para reducir costes de fabricación?.
- 3.- ¿Dispone su empresa de datos objetivos para el medir el grado de satisfacción de la clientela con respecto a su empresa y a sus productos?.
- 4.- Piense en tres operaciones recientes de ventas, ¿hasta qué punto modificó Ud. las características de su oferta para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes?.
- 5.- En su opinión, ¿cuál es el grado de integración de las actividades de cada departamento de la empresa en la estrategia global de la misma?.
- 6.- ¿Qué importancia tiene para la estrategia de su empresa el utilizar permanentemente al máximo la capacidad de producción disponible?.
- 7.- ¿Hasta qué punto es válida para el caso de su empresa la siguiente afirmación?: "el principal objetivo de cada departamento es conseguir la satisfacción de los clientes".
- 8.- ¿Existe personal en la empresa, aparte del de ventas, que solicite ideas a los clientes?.
- 9.- ¿Dispone su empresa de sistemas establecidos para que sus clientes puedan formalizar sus quejas y/o reclamaciones?.
- 10.- ¿Qué importancia tiene en su empresa la fijación de objetivos para conseguir ventajas con respecto a las empresas de la competencia?.
- 11.- ¿Hasta qué punto existen en su empresa sistemas para que el equipo de ventas pueda expresar las ideas recibidas de los clientes?.

- 12.-¿Cuál es la influencia del departamento de marketing en el resto de departamentos de la empresa?.
- 13.-En su opinión, ¿cuál es el nivel de contactos existente en su empresa entre los distintos departamentos de la misma y los clientes? (cualquier tipo de comunicación oral o escrita).
- Departamento de Producción-Clientes
  - Departamento de I y D-Clientes
  - Departamento de Marketing-Clientes
  - Departamento de Administración-Clientes
- 14.-¿Qué importancia tiene para su empresa el seguimiento de los costes de las materias primas para optimizar los costes de producción?.
- 15.-Al configurar la estrategia de productos de su empresa, ¿qué importancia otorga Ud. al hecho de que sus productos se diferencien claramente de los de la competencia?.
- 16.-Considere la siguiente afirmación: "todos los departamentos de la empresa disponen de información relativa al resto de departamentos". ¿Hasta qué punto es válida dicha afirmación en el caso de su empresa?.
- 17.-Desde el punto de vista de sus clientes, ¿hasta qué punto son los productos de su empresa sustituibles por productos de empresas de la competencia?.
- 18.-Dentro del presupuesto anual de inversiones, ¿qué importancia tienen los recursos dedicados a la adopción de nuevas tecnologías para modernizar los procesos de fabricación?.
- 19.-En su opinión, ¿con qué rapidez acostumbra su empresa a responder a las acciones de la competencia?.
- 20.-Valore el grado de información de que dispone la dirección con respecto a qué competidores está su empresa ganando cuota de mercado.
- 21.-Dentro de la estrategia global de su empresa, ¿qué importancia tiene el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos al mercado?.

- 22.-¿Qué importancia tiene en su empresa el nivel de supervisión de la mano de obra de producción para la mejora de la productividad?.
- 23.-¿Cómo valora Ud. el nivel de comunicación (correo, teléfono, entrevista personal, etc.) existente entre los distintos departamentos de su empresa?.
- 24.-¿Qué importancia tiene la atención al cliente en la formación del personal de su empresa?.
- 25.-En el proceso de desarrollo de nuevos productos, ¿qué importancia otorga su empresa al hecho de simplificar y estandarizar el diseño del nuevo producto para incrementar la productividad del proceso de fabricación?.
- 26.-Valore el grado de información de que dispone la dirección con respecto a la competitividad de sus productos en relación a los productos de la competencia (desde el punto de vista de calidad, precios, imagen de marca, servicio, etc.).
- 27.-¿Invita a sus clientes a visitar los diferentes departamentos de su empresa?.
- 28.-Al fijar los objetivos de su empresa, ¿se fijan objetivos en relación al grado de satisfacción de la clientela?.
- 29.-¿Con qué frecuencia se discuten, a nivel de la alta dirección, las estrategias de la competencia?.
- 30.-¿Telefonea alguna vez a su propia empresa y a las empresas de la competencia para comprobar la diferencia en respuesta?.
- 31.-¿Desarrolla su empresa distintas estrategias comerciales para los diferentes segmentos del mercado?.
- 32.-¿Investiga su empresa nuevos mercados para el lanzamiento de nuevos productos?.
- 33.-¿Realiza algún tipo de sondeo periódico entre sus clientes para determinar el grado de satisfacción de los mismos con respecto a su empresa y sus productos?.

- 34.-¿Hasta qué punto el equipo de ventas de su empresa intercambia entre sí las informaciones sobre las actividades de la competencia?.
- 35.-¿Con qué frecuencia recibe Ud. información de sus clientes a través de fuentes indirectas de información (estudios de mercado, revistas profesionales, prensa, radio, T.V., etc.)?.
- 36.-¿Llama a los clientes perdidos interesándose por las causas por las que han dejado de comprarle?.
- 37.-¿Con qué frecuencia utiliza Ud. la investigación de mercados para conocer las necesidades, preferencias, hábitos, etc., de sus clientes?.
- 38.-En comparación a las principales empresas de su competencia, el servicio post-venta que ofrece su empresa es:
- 39.-A lo largo de los cinco últimos ejercicios y en comparación a las principales empresas de la competencia, el número de nuevos productos que su empresa ha introducido en el mercado es:
- 40.-En comparación a las principales empresas de la competencia, la amplitud de su gama de productos es:

### **C.- Resultados de la empresa**

- 41.-Durante los tres últimos ejercicios y en comparación a la media de empresas de su sector, los resultados obtenidos por su empresa han sido:

-Cada pregunta debía contestarse a partir de una escala Likert de 1 a 5.

- Rentabilidad sobre la inversión
- Porcentaje de beneficios sobre ventas
- Porcentaje de crecimiento de las ventas
- Resultados globales de la empresa

**ANEXO 8:** Relación de preguntas del cuestionario ordenadas según cada una de las subescalas que estaban midiendo.

-Cada pregunta debía contestarse mediante una escala Likert de 1 a 7.

-Al final de cada pregunta aparece el número de orden en que aparecía en el cuestionario original (en el anexo 7 se muestra el dicho cuestionario).

## 1. ORIENTACIÓN A LA CLIENTELA

### 1.1. Compromiso con la clientela

1.1.1. ¿Invita a sus clientes a visitar los diferentes departamentos de la empresa? (Pregunta 27).

1.1.2. ¿Qué importancia tiene la atención al cliente en la formación del personal de su empresa? (Pregunta 24).

1.1.3. ¿Llama a los clientes perdidos interesándose por las causas por las que han dejado de comprarle? (Pregunta 36).

### 1.2. Creación de valor para el cliente

1.2.1. ¿Desarrolla su empresa distintas estrategias comerciales para los distintos segmentos del mercado? (Pregunta 31).

1.2.2. Piense en tres operaciones recientes de ventas, ¿hasta qué punto modificó Vd. las características de su oferta para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes? (Pregunta 4).

### 1.3. Comprensión de las necesidades de sus clientes

1.3.1. ¿Con qué frecuencia recibe Vd. información de sus clientes a través de fuentes indirectas de información (estudios de mercado, revistas profesionales, prensa, radio, T.V., etc)? (Pregunta 35).

1.3.2. ¿Investiga su empresa nuevos mercados para el lanzamiento de nuevos productos? (Pregunta 32).

1.3.3. ¿Existe personal en la empresa, aparte del de ventas, que solicite ideas a los clientes? (Pregunta 8).

1.3.4. ¿Hasta qué punto existen en la empresa sistemas para que los vendedores puedan expresar las ideas recibidas de sus clientes? (Pregunta 11).

#### 1.4. Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela

1.4.1. Al fijar los objetivos de su empresa, ¿se fijan objetivos en relación al grado de satisfacción de la clientela? (Pregunta 28).

#### 1.5. Medición del grado de satisfacción de la clientela

1.5.1. ¿Realiza algún tipo de sondeo periódico entre sus clientes para determinar el grado de satisfacción de los mismos con respecto a su empresa y sus productos? (Pregunta 33).

1.5.2. ¿Dispone su empresa de datos objetivos para medir el grado de satisfacción de la clientela con respecto a su empresa y sus productos? (Pregunta 3).

#### 1.6. Servicio post-venta

1.6.1. ¿Dispone su empresa de sistemas para que sus clientes puedan formalizar sus quejas y/o reclamaciones? (Pregunta 9).

1.6.2. En comparación a las principales empresas de su competencia el servicio post-venta que ofrece su empresa es: (Pregunta 32).

### 2. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

#### 2.1. Los vendedores intercambian información sobre la competencia

2.1.1. ¿Hasta qué punto los vendedores de su empresa intercambian información sobre las actividades de la competencia? (Pregunta 34).

#### 2.2. La empresa responde de forma rápida a las acciones de sus competidores

2.2.1. En su opinión, ¿con qué rapidez acostumbra su empresa a responder a las acciones de la competencia? (Pregunta 19).

#### 2.3. Se discuten las estrategias de los competidores en la alta dirección

2.3.1. ¿Con qué frecuencia discute la alta dirección las estrategias de la competencia? (Pregunta 29).

## 2.4. Se fijan objetivos para el logro de ventajas competitivas

2.4.1. ¿Qué importancia tiene en su empresa la fijación de objetivos para conseguir ventajas competitivas con respecto a las empresas de la competencia? (Pregunta 10).

## 2.5. El equipo de dirección dispone de información precisa sobre las actividades y el potencial de la competencia

2.5.1. Valore el grado de información de que dispone la dirección con respecto a la competitividad de sus productos en relación a los productos de la competencia (desde el punto de vista de la calidad, precios, imagen de marca, servicio, etc.) (Pregunta 26).

2.5.2. Valore el grado de información de que dispone la dirección con respecto a qué competidores está su empresa ganando cuota de mercado (Pregunta 20).

2.5.3. ¿Telefonea alguna vez a su propia empresa y a las empresas de la competencia para comprobar la diferencia en respuesta? (Pregunta 30).

## 3. INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES

### 3.1. Todas las funciones tienen contacto con los clientes

3.1.1. En su opinión, ¿cuál es el nivel de contactos existente en su empresa entre los distintos departamentos de la misma y los clientes? (cualquier tipo de comunicación oral o escrita) (Pregunta 13).

### 3.2. Se comparte la información entre los departamentos

3.2.1. Considere la siguiente afirmación: "todos los departamentos de la empresa disponen de información relativa al resto de departamentos". ¿Hasta qué punto es válida dicha afirmación en el caso de su empresa? (Pregunta 16).

3.2.2. ¿Cómo valora Vd. el nivel de comunicación (correo, teléfono, entrevista personal, etc.) existente entre los distintos departamentos de su empresa? (Pregunta 23).

### 3.3. Integración funcional en la estrategia de la empresa

3.3.1. En su opinión, ¿cuál es el grado de integración de las actividades de cada departamento de la empresa en la estrategia global de la misma? (Pregunta 5).

3.3.2. ¿Hasta qué punto existe una coincidencia en los objetivos de los distintos departamentos de la empresa? (Pregunta 1).



3.4. Todos los departamentos contribuyen a crear valor para los clientes.

3.4.1. ¿Cuál es el grado de influencia del departamento de marketing en el resto de departamentos de la empresa? (Pregunta 12).

3.4.2. ¿Hasta qué punto es válida para el caso de su empresa la siguiente afirmación?: "el principal objetivo de cada departamento de la empresa es conseguir la satisfacción de los clientes" (Pregunta 7).

ANEXO 9- Análisis de la variancia de la "Orientación al mercado".

En este anexo se presentan los resultados del análisis de la variancia de la variable dependiente "Orientación al mercado".

Las variables independientes que se toman en consideración son las siguientes: el sector en que opera la empresa, el tipo de producto fabricado, el tamaño de la empresa (según facturación y número de trabajadores) y la existencia de participación extranjera en el capital.

Condiciones para la correcta utilización del análisis de la varianza:

- 1) La variable dependiente debe ser medida con una escala de intervalo.
- 2) Los grupos deben de provenir de una población normalmente distribuida, en relación con la variable dependiente.
- 3) Las varianzas de la variable dependiente deberían ser aproximadamente iguales en cada uno de los grupos (es lo que se denomina "homogeneidad de varianza"). La "homogeneidad de la varianza" se mide a partir del test de Cochran's o de Barlett. La correcta interpretación de estos índices es:
  - Si alguno de ellos es mayor que 0,10, podemos decir que existe homogeneidad de varianza.
- 4) Los grupos deben tener un mismo tamaño muestral.

Si se cumplen al menos 3 de estas condiciones podemos hablar de una correcta aplicación de esta técnica estadística.

A continuación se adjuntan las tablas correspondientes al análisis de la varianza realizado. Al final de las mismas aparece nuestro comentario a las mismas.

Anexo 9- ANALISIS DE VARIANCA DE LAS VARIABLES PRINCIPALES  
(VARIABLES INDEPENDIENTES : CABECERAS DE TABLAS)

----- O N E W A Y -----

Variable MO ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable P02A P.2.- SECTOR OPERA EMPRESA

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	.3841	.0960	.1627	.9569
Within Groups	139	82.0146	.5900		
Total	143	82.3987			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Alimenta	24	4.9808	.6857	.1400	4.6912 To 5.2703
Quimico	41	4.8458	.8059	.1259	4.5914 To 5.1001
Siderome	41	4.9387	.7618	.1190	4.6982 To 5.1791
Textil	24	4.8607	.8420	.1719	4.5052 To 5.2163
Otros	14	4.9303	.6625	.1771	4.5477 To 5.3128
Total	144	4.9054	.7591	.0633	4.7804 To 5.0305

Group	Minimum	Maximum
Alimenta	3.5190	6.2238
Quimico	2.9762	6.6381
Siderome	3.1619	6.3286
Textil	2.9619	6.0524
Otros	3.7952	5.9524
Total	2.9619	6.6381

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .2490, P = .762 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .412, P = .800  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.615

----- O N E W A Y -----

Variable MO ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable P02A P.2.- SECTOR OPERA EMPRESA

Multiple Range Test

Scheffe Procedure

Ranges for the .050 level -

4.42 4.42 4.42 4.42

The ranges above are table ranges.

The value actually compared with Mean(J)-Mean(I) is..

.5432 \* Range \* Sqrt(1/N(I) + 1/N(J))

No two groups are significantly different at the .050 level

----- O N E W A Y -----

Variable MO ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable PRODUCT TIPO PRODUCTO FABRICADO

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	1	.0453	.0453	.0803	.7774
Within Groups	140	78.9479	.5639		
Total	141	78.9932			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Bienes E	90	4.8754	.7217	.0761	4.7242	To 5.0266
bienes d	52	4.9125	.7994	.1109	4.6899	To 5.1350
Total	142	4.8890	.7485	.0628	4.7648	To 5.0131

Group	Minimum	Maximum
Bienes E	3.1619	6.5476
bienes d	2.9619	6.2238
Total	2.9619	6.5476

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .5509, P = .395 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .683, P = .409  
Maximum Variance / Minimum Variance = 1.227

No Range Tests performed with fewer than three non-empty groups.

----- O N E W A Y -----

Variable MO ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable FACTUR FACTURACION EMPRESA EJERCICIO 1991

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	1	.6546	.6546	1.1372	.2881
Within Groups	142	81.7441	.5757		
Total	143	82.3987			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Hasta 30	87	4.8508	.7973	.0855	4.6809	To 5.0208
Más de 3	57	4.9887	.6954	.0921	4.8042	To 5.1732
Total	144	4.9054	.7591	.0633	4.7804	To 5.0305

Group	Minimum	Maximum
Hasta 30	2.9619	6.6381
Más de 3	2.9762	6.1286
Total	2.9619	6.6381

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .5679, P = .252 (Approx.)  
Bartlett-Box F = 1.231, P = .267  
Maximum Variance / Minimum Variance = 1.314

No Range Tests performed with fewer than three non-empty groups.

----- O N E W A Y -----

Variable MO                    ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable EXTRANG        PARTICIPACION EXTRANGERA EN CAPITAL

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	1	.6363	.6363	1.1051	.2949
Within Groups	142	81.7624	.5758		
Total	143	82.3987			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Sin Part	70	4.8371	.7596	.0908	4.6559 To 5.0182
Con Part	74	4.9701	.7580	.0881	4.7945 To 5.1457
Total	144	4.9054	.7591	.0633	4.7804 To 5.0305

Group	Minimum	Maximum
Sin Part	2.9619	6.2238
Con Part	2.9762	6.6381
Total	2.9619	6.6381

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .5011, P = .986 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .000, P = .986  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.004

No Range Tests performed with fewer than three non-empty groups.

----- O N E W A Y -----

Variable MO                    ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable P05A                P.5.- NUMERO TRABAJADORES

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	2.7806	1.3903	2.4621	.0889
Within Groups	141	79.6181	.5647		
Total	143	82.3987			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Menos de	52	4.7429	.7964	.1104	4.5212 To 4.9647
De 100 a	59	4.9353	.7650	.0996	4.7359 To 5.1346
Mas de 3	33	5.1081	.6453	.1123	4.8793 To 5.3369
Total	144	4.9054	.7591	.0633	4.7804 To 5.0305

Group	Minimum	Maximum
Menos de	2.9762	6.5476
De 100 a	2.9619	6.6381
Mas de 3	3.7952	6.1095
Total	2.9619	6.6381

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .3877, P = .497 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .862, P = .422  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.523

----- O N E W A Y -----

Variable MO ORIENTACION AL MERCADO  
By Variable P05A P.5.- NUMERO TRABAJADORES

Multiple Range Test

Scheffe Procedure  
Ranges for the .050 level -

3.50 3.50

The ranges above are table ranges.  
The value actually compared with  $\text{Mean}(J) - \text{Mean}(I)$  is..  
 $.5314 * \text{Range} * \text{Sqrt}(1/N(I) + 1/N(J))$

No two groups are significantly different at the .050 level

-----

### Comentario a las tablas del Anexo 9

A través de los resultados de las tablas anteriores se comprueba que no existen diferencias significativas en el grado de orientación al mercado según las variables independientes consideradas. El análisis se ha realizado con un nivel de confianza del 95%.

De lo anterior se desprende que el grado de orientación al mercado no depende en nuestra investigación ni del sector en que opera la empresa, ni del tipo de producto fabricado, ni del tamaño de la empresa, ni de la existencia de participación extranjera en su capital.

ANEXO 10- Análisis de la variancia de la "orientación a la clientela".

En este anexo se presentan los resultados del análisis de la variancia de la variable dependiente "Orientación a la clientela".

Las variables independientes que se toman en consideración son las siguientes: el sector en que opera la empresa, el tipo de producto fabricado, el tamaño de la empresa (según facturación y número de trabajadores) y la existencia de participación extranjera en el capital.

En el anexo 9 se describieron las condiciones para la correcta utilización del análisis de la varianza.

A continuación se adjuntan las tablas correspondientes al análisis realizado. Al final de todas ellas aparece nuestro comentario sobre los resultados obtenidos.



Anexo 10 -

\* ANALISIS DE VARIANCIA - VARIABLE "ORIENTACION A LA CLIENTELA"

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable P02A P.2.- SECTOR OPERA EMPRESA

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	1.6474	.4118	.5238	.7184
Within Groups	139	109.2840	.7862		
Total	143	110.9314			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Alimenta	24	4.7917	.7742	.1580	4.4648 To 5.1186
Quimico	41	4.6220	.9368	.1463	4.3263 To 4.9176
Siderome	41	4.8310	.8835	.1380	4.5521 To 5.1099
Textil	24	4.5804	.9187	.1875	4.1924 To 4.9683
Otros	14	4.5969	.8665	.2316	4.0966 To 5.0973
Total	144	4.7004	.8808	.0734	4.5553 To 4.8455

Group	Minimum	Maximum
Alimenta	3.5000	6.2143
Quimico	2.4286	6.0000
Siderome	2.7143	6.6429
Textil	2.6429	6.1429
Otros	3.0000	5.8571
Total	2.4286	6.6429

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .2278, P = 1.000 (Approx.)  
 Bartlett-Box F = .270, P = .897  
 Maximum Variance / Minimum Variance 1.464

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable P02A P.2.- SECTOR OPERA EMPRESA

Multiple Range Test

Scheffe Procedure  
Ranges for the .050 level -

4.42 4.42 4.42 4.42

The ranges above are table ranges.  
The value actually compared with Mean(J)-Mean(I) is..  
.6270 \* Range \* Sqrt(1/N(I) + 1/N(J))

No two groups are significantly different at the .050 level

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable PRODUCT TIPO PRODUCTO FABRICADO

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	1	.0235	.0235	.0301	.8624
Within Groups	140	109.1841	.7799		
Total	141	109.2076			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Bienes E	90	4.6984	.8272	.0872	4.5251 To	4.8717
bienes d	52	4.6717	.9729	.1349	4.4008 To	4.9426
Total	142	4.6886	.8801	.0739	4.5426 To	4.8346

Group	Minimum	Maximum
Bienes E	2.4286	6.6429
bienes d	2.4286	6.2143
Total	2.4286	6.6429

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .5804, P = .177 (Approx.)  
Bartlett-Box F = 1.737, P = .188  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.383

No Range Tests performed with fewer than three non-empty groups.

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable P05A P.5.- NUMERO TRABAJADORES

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	7.4206	3.7103	5.0541	.0076
Within Groups	141	103.5108	.7341		
Total	143	110.9314			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Menos de	52	4.4121	.8011	.1111	4.1891 To 4.6351
De 100 a	59	4.8002	.9212	.1199	4.5602 To 5.0403
Mas de 3	33	4.9762	.8208	.1429	4.6852 To 5.2672
Total	144	4.7004	.8808	.0734	4.5553 To 4.8455

Group	Minimum	Maximum
Menos de	2.4286	6.2143
De 100 a	2.4286	6.6429
Mas de 3	3.0714	6.1429
Total	2.4286	6.6429

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variances) = .3921, P = .443 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .592, P = .553  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.322

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable P05A P.5.- NUMERO TRABAJADORES

Multiple Range Test

Scheffe Procedure  
Ranges for the .050 level -  
3.50 3.50

The ranges above are table ranges.  
The value actually compared with Mean(J)-Mean(I) is..  
.6059 \* Range \* Sqrt(1/N(I) + 1/N(J))

(\*) Denotes pairs of groups significantly different at the .050 level

Mean	Group	M D M
4.4121	Menos de	e e a
4.8002	De 100 a	n s
4.9762	Mas de 3	o 1
		s 0 d
		0 e
		d
		e a 3

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable FACTUR FACTURACION EMPRESA EJERCICIO 1991

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	1	.8803	.8803	1.1359	.2883
Within Groups	142	110.0511	.7750		
Total	143	110.9314			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Hasta 30	87	4.6371	.8816	.0945	4.4492	To 4.8250
Más de 3	57	4.7970	.8784	.1164	4.5639	To 5.0301
Total	144	4.7004	.8808	.0734	4.5553	To 4.8455

Group	Minimum	Maximum
Hasta 30	2.4286	6.6429
Más de 3	2.4286	6.1429
Total	2.4286	6.6429

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variations) = .5018, P = .976 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .001, P = .977  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.007

No Range Tests performed with fewer than three non-empty groups.

----- O N E W A Y -----

Variable ORCLIEN Orientación a la clientela  
By Variable EXTRANG PARTICIPACION EXTRANGERA EN CAPITAL

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	1	3.1231	3.1231	4.1135	.0444
Within Groups	142	107.8084	.7592		
Total	143	110.9314			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Sin Part	70	4.5490	.8653	.1034	4.3426	To 4.7553
Con Part	74	4.8436	.8769	.1019	4.6405	To 5.0468
Total	144	4.7004	.8808	.0734	4.5553	To 4.8455

Group	Minimum	Maximum
Sin Part	2.6429	6.2143
Con Part	2.4286	6.6429
Total	2.4286	6.6429

Tests for Homogeneity of Variances

Cochrans C = Max. Variance/Sum(Variations) = .5067, P = .911 (Approx.)  
Bartlett-Box F = .012, P = .911  
Maximum Variance / Minimum Variance 1.027

No Range Tests performed with fewer than three non-empty groups.

Comentario a las tablas del Anexo 10

A través de los resultados de las tablas anteriores se constata que existen diferencias significativas en el grado de orientación a la clientela según algunas de las variables independientes consideradas. El análisis se ha realizado con un nivel de confianza del 95%.

Estudiando cada una de las tablas se comprueba:

-Que el sector económico no influye en el grado de orientación a la clientela.

-Que el tipo de producto fabricado no influye tampoco en el grado de orientación a la clientela.

-Que el tamaño de la empresa, medido según número de trabajadores, sí influye en el grado de orientación a la clientela. En este sentido, se aprecia que existen diferencias significativas en el grado de orientación a la clientela entre empresas de menos de 100 trabajadores y empresas de más de 300. Las más grandes están más orientadas a la clientela que las más pequeñas.

-Que la existencia de participación extranjera en el capital de la empresa influye en su grado de orientación a la clientela. Las empresas con participación extranjera en su capital están, de forma significativa, más orientadas a los clientes que las empresas sin participación extranjera.

**ANEXO 11-** Correlaciones entre los distintos criterios de resultados de la empresa utilizados en la presente investigación.

---



---

	RESULTADOS DE LA EMPRESA			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Rentabilidad s/ invers.	1.0000	0.7411**	0.4403**	0.7468**
Margen de B <sup>o</sup> s/ ventas	0.7411**	1.0000	0.4247**	0.7836**
Crecimiento ventas	0.4403**	0.4247**	1.0000	0.5253**
Resultados globales	0.7468**	0.7836**	0.5253**	1.0000

N= 144 casos.    \* - 0.01                    \*\* - 0.001

- (1) Rentabilidad sobre la inversión  
 (2) Margen de beneficio sobre ventas  
 (3) Crecimiento de las ventas  
 (4) Resultados globales
- 
-

**BIBLIOGRAFÍA**

---

- Aaker, David A. (1988), "Strategic Market Management", 2ª edición. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, David A. (1989), "Managing Assets and Skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, 31, (2), 91-106.
- Achrol, Ravi S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", Journal of Marketing, Vol. 55 (Octubre), 77-93.
- Alderson, Wroe (1957), "Marketing Behavior and Executive Action". Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Ames, Charles B. (1970), "Trappings vs Substance in Industrial Marketing", Harvard Business Review, Vol. 48 (Julio-Agosto) 93-102.
- Anderson, Paul F. (1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", Journal of Marketing, Vol. 46 (Primavera), 15-26.
- Andreasen, Alan R. (1982), "Nonprofits: Check your Attention to Customers", Harvard Business Review, Vol. 60, nº 3 (Mayo-Junio), 105-110.

- Ansoff, H.I (1965), "Corporate Strategy", Nueva York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Arnt, Johan (1978), "How Broad Should the Marketing Concept Be?", Journal of Marketing, (Enero), 101-103.
- Bagozzi, Richard P. (1974), "Marketing as Exchange", Journal of Marketing, Vol. 39 (Octubre), 32-39.
- Bain, William W. (1984), "Competitors and Profits: Staying Close to Customers Needs", Conferencia en el Petroleum Equipment Suppliers Association, Marco Island, Florida, 10 de Abril.
- Barksdale, Hiram C. y Bill Darden (1971), "Marketer's Attitudes toward the Marketing Concept", Journal of Marketing, Vol. 35 (Octubre), 29-36.
- Bartels, Robert (1974), "The Identity Crisis in Marketing", Journal of Marketing, (Octubre), 73-76.
- Bell, Martin L. y C. William Emory (1971), "The Faltering Marketing Concept", Journal of Marketing, Vol. 35 (Octubre), 37-42.
- Bennet, Roger y Robert Cooper (1979), "Beyond the Marketing Concept", Business Horizons, 22 (Junio), 76-83.
- Bennet, Roger C. y Robert G. Cooper (1981), "The Misuse of Marketing: an American Tragedy", Business Horizons, Vol. 24, nº 6, (Noviembre-Diciembre), 51-61.
- Bertrand, Kate (1987), "Marketing '87: the Customer Is King", Business Marketing, Vol. 72, nº 6 (Junio), 85-89.
- Biggadike, Ralph E. (1981), "The Contributions of Marketing to Strategic Management", Academy of Management Review, Vol. 6, nº 4, 621-632.
- Bonoma, Thomas V. (1984), "Making Your Marketing Strategy Work", Harvard Business Review, nº 2 (Marzo-Abril), 69-76.
- Bourgeois, L.J., III (1980), "Performance and Consensus", Strategic Management Journal, Vol. 1, 227-248.
- Brown, Rick (1987), "Marketing-A Function and a Philosophy", Quarterly Review of Marketing, Vol. 12, nº 3,4 (Primavera-Verano), 25-30.
- Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale y Ralph G.M. Sultan (1975), "Market share-a key to profitability", Harvard Business Review, Enero-Febrero, 97-106.



- Buzzell, Robert D. y Bradley T. Gale (1987), "The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance". New York, N.Y. The Free Press.
- Canning, Gordon, JR. (1988), "Is Your Company Marketing Oriented?", *Journal of Business Strategy*, Vol. 9, nº 3 (Mayo-Junio), 34-36.
- Carpenter, G. (1983), "Product Quality, General Promotion and Profitability", working paper no publicado, Los Angeles: Center for Marketing Studies, UCLA.
- Cespedes, Frank (1990), "The Need for Organizational Change", Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, 6-7.
- Chaffee, Ellen Earle y Jack Y. Krakower (1988), "The Impact of Resource Predictability and Management Strategy on Performance", John Wiley & Sons Ltd., 157-176.
- Clipp, F. Paul y Joseph C. Ellers (1991), "Moving with the Market", *Bobbin*, Vol. 32 (Mayo), 88-92.
- Cooper, R.G. (1979), "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure", *Journal of Marketing*, Vol. 43 (Verano), 93-103.
- Crawford, C. Merle (1991), "The Dual Drive Concept of Product Innovation", *Business Horizons*, Vol. 34 (Mayo-Junio), 32-38.
- Cronbach, L. (1970), "Essentials of Psychological Testing", 3ª Edición, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Dawson, Leslie M. (1980), "Marketing for Human Needs in a Human Future", *Business Horizons*, Junio, 72-82.
- Day, George S. (1981), "Strategic Market Analysis and Definition: an Integrated Approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 281-299.
- Day, George S. y Robin Wensley (1983), "Marketing Theory with Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Otoño), 79-89.
- Day, George S. (1984), "Strategic Market Planning: the Pursuit of Competitive Advantage", West Publishing Company, St. Paul.
- Day, George S. y Robin Wensley (1988), "Assesing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (Abril), 1-20.

- Day, George S. (1990), "Market Driven Strategy. Processes for Creating Value", New York, N.Y.: The Free Press.
- Deshpande, Rohit y Gerald Zaltman (1982), "Factors Affecting the Use of Market Research Information: a Path Analysis", Journal of Marketing Research, Vol. XIX (Febrero), 14-31.
- Deshpande, Rohit y Frederik E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", Journal of Marketing, Vol. 53 (Enero), 3-15.
- Deshpande, Rohit y John Farley (1990), "Customer Orientation in Japanese Firms", Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, 21-23.
- Dess, Gregory G. y Peter S. Davies (1982), "An Empirical Examination of Porter's (1980) Generic Strategies: An Exploratory Field Study and a Panel Technique", Academy of Management Proceedings.
- Dess, Gregory G. y Peter S. Davis (1984), "Porter's Generic Strategies as Determinants of Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol. 27, nº 3, 467-488.
- Dess, Gregory G. y Richard B. Robinson, Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", Strategic Management Journal, Vol. 5, 265-273.
- Directori d'Empreses Industrials de Catalunya (1992), IMPI y CIDEM, Barcelona.
- Drucker, Peter F. (1988), "Management and the World's Work", Harvard Business Review, Vol. 66 (Setiembre-October), 65-76.
- Dunn, Mark G., David Norburn y Sue Birley (1985), "Corporate Culture: a Positive Correlate with Marketing Effectiveness", International Journal of Advertising, Vol. 4, nº 1, 65-73.
- Dunn, Mark; Sue Birley y David Norburn (1986), "The Marketing Concept and the Smaller Firm", Marketing Intelligence & Planning, Vol.4, nº 3, 3-11.
- Enders, Bruce (1990), "Product Management and the Market-Driven Organization", Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, 36-38.

- Farley, John U. (1987), "What It Takes to Develop and Mantain a Marketing Orientation", resumen de las discusiones en grupo durante el seminario realizado en el Marketing Science Institute sobre "EL Desarrollo de una Orientación al Marketing", 23 de Abril, Cambridge, MA.
- Felton, Arthur P. (1959), "Making the Marketing Concept Work", Harvard Business Review, 37 (Julio-Agosto), 55-65.
- Ferber, Robert (1970), "The Expanding Role of Marketing in the 1970s", Journal of Marketing, Vol. 34 (Enero), 29-30.
- Fernández, Pablo (1992), "Las Empresas Europeas Precisan un Nuevo Modelo de Gestión para Competir con Japón y EE.UU.", La Vanguardia, 18 de Octubre, 74.
- Ferré Trenzano, José M<sup>a</sup> (1988), "Marketing y Competitividad, su Diagnóstico en la Empresa", Barcelona, Vicens-Vives.
- Forbis, John L. y Nitin T. Mehta (1981), "Value-Based Strategies for Industrial Products", Business Horizons, 24, (3), 32-42.
- Fullerton, Ronald A. (1988), "How Modern Is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era", Journal of Marketing, Vol. 52 (Enero), 108-125.
- Gaedeke, R.M. y D.H. Tootelian (1976), "The Fortune '500' List-an Endangered Species for Academic Research", Journal of Business Research, 4, 283-288.
- Galbraith, Craig y Dan Schendel (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types", Strategic Management Journal, Vol. 4, 153-173.
- Gannes, Stuart (1986), "Marketing is the Message at McGraw-Hill", Fortune, 17 de Febrero, 28-31.
- Garda, Robert A. (1988), "Comment on Marketing Challanges for the 1990s", Journal of Marketing, Vol. 52 (Octubre), 32-41.
- Glazer, Rashi (1991), "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", Journal of Marketing, Vol. 55 (Octubre), 1-19.
- Gordon, Ian (1989), "Beat the Competition!", Oxford, Basil Blackwell.
- Grima Terré, J.D. y Joaquín Tena Millán (1987), "Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial", 2<sup>a</sup> Edición, Barcelona, Ed. Hispano Europea.

- Gronroos, Christian, (1989), "Defining Marketing: a Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, nº 1, 52-60.
- Hall, William K. (1980), "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, 75-85.
- Hambrick, Donald C. (1980), "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, Vol. 5, nº 4, 567-575.
- Hambrick, Donald C. (1982), "Environmental Scanning and Organizational Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 159-174.
- Hambrick, Donald C. (1983a), "High Profit Strategies in Mature Capital Good Industries: a Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, 26, 687-707.
- Hambrick, Donald C. (1983b), "Some Test of the Effectiveness of Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.
- Hanan, Mack (1974), "Reorganize your Company around its Markets", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 63-74.
- Hayes, Robert H. y William J. Abernathy (1980), "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto), 67-77.
- Henderson, Bruce D. (1970), "Perspectives on the Product Portfolio", Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Henderson, Bruce D. (1983), "The Anatomy of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Primavera), 7-11.
- Heneman, H.G., III (1974), "Comparisons of Self and Superior Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 59 (Octubre), 638-642.
- Hippel, Eric Von (1988), "The Sources of Innovation", New York, Oxford University Press.
- Hirschman, Elizabeth C. (1983), "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Verano), 45-55.
- Hise, Richard T. (1965), "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, Vol. 29 (Julio), 9-12.

- Hitt, Michael A. y R. Duane Ireland (1986), "Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance", *Journal of Management Studies*, Julio, 401-416.
- Hofer, C.W. y D.E. Schendel (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing, St. Paul.
- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not", *Journal of Marketing*, Vol. 50 (Abril), 81-87.
- Houston, Franklin S. y Jule B. Gassenheimer (1987), "Marketing and Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Octubre), 3-18.
- Howard, John A. (1983), "Marketing Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Otoño), 90-100.
- Hueste, Luís María (1991), "Batalla Contra la Mediocridad", *Actualidad Económica*, 25 de Noviembre, 12-13.
- Hunt, Shelby D. (1976), "The Nature and Scope of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 40 (Julio), 17-28.
- Hunt, Shelby D., James A. Muncy y Nina M. Ray (1981), "Alderson General Theory of Marketing: a Formalization", *Review of Marketing*, 267-272.
- Jaworski, Bernard J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (Julio), 23-39.
- Kaldor, Andrew G. (1971), "Imbricative Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 35 (Abril), 19-25.
- Kane, Edward J. y Eugene J. Kelley (1983), "Implementing the Marketing Concept", *The Dartnell Marketing Manager's Handbook*, Dartnell Press, Chicago.
- Keith, Robert J. (1960), "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 24, nº 3 (Enero), 35-38.
- Kelley, Eugene J. (1972), "Marketing Planning and Competitive Strategy", Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kelly, John M. (1987), "How to Check Out your Competition", John Wiley & Sons, Inc.
- Kiel, Geoffrey (1984), "Technology and Marketing: the Magic Mix?", *Business Horizons*, Mayo-Junio, 7-14.

- Kinnear, Thomas C. y Kenneth L. Bernhardt (1986), "Principles of Marketing", 2ª Edición, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Kinnear, Thomas C. y otros (1990), "General Discussion", Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, 27-29.
- Kohli, Ajay K. y Bernard Jaworski (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, Vol. 54 (Abril), 1-18.
- Kohli Ajay K., N. Venkatraman y John H. Grant (1990), "Exploring the Relationship between Market Share and Business Profitability", Research in Marketing, Vol. 10, Jai Press Inc., 113-133.
- Kotler, Philip y Sidney J. Levy (1969), "Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 33, nº 1 (Enero), 10-15.
- Kotler, Philip (1972), "A Generic Concept of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 36 (Abril), 46-54.
- Kotler, Philip (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", Harvard Business Review, 55 (6), 67-75.
- Kotler, Philip y Alan R. Andreasen (1987), "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip (1988), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- La Gaceta de los Negocios (1992), "Timmer Pide al Personal de Philips una Mejor Relación con los Clientes", 8 de Enero, 18.
- Lambin, Jean-Jacques (1987), "Marketing Estratégico", McGraw-Hill, Mexico.
- Lawton, Leigh y A. Parasuraman (1980), "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning", Journal of Marketing, Vol. 44 (Invierno), 19-25.
- Larreche, Powell y Ebeling (1987), "Key Strategic Marketing Issues for the 1990's", INSEAD, París.
- Lear, Robert W. (1963), "No Easy Road to Marketing Orientation", Harvard Business Review, 41 (Septiembre-Octubre), 53-60.

- Lele, Milind M. y Jagdish N. Sheth (1991), "The Customer Is Key", John Wiley & Sons, Inc.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia", Harvard Business Review, 38, (4), 45-56.
- Levitt, Theodore (1969), "The Marketing Mode", New York: McGraw-Hill Book Company.
- Levitt, Theodore (1980), "Marketing Success through Differentiation of Anything", Harvard Business Review, 58 (Enero-Febrero), 83-91.
- Levitt, Theodore (1983), "After the Sale is Over...", Harvard Business Review, 61 (Setiembre-Octubre), 87-93.
- Lillis, Charles (1990), "Revolution to Evolution or Great Theory-Tough Implementation", Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, 8-10.
- Linden, William J. (1987), "Marketing Marketing: the Ryder System Story", presentación realizada en el Marketing Science Institute en el seminario sobre "El Desarrollo de una Orientación al Marketing", 23 Abril, Cambridge, MA.
- Luck, David, J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing-Too Far", Journal of Marketing, Vol.33 (Julio), 53-55.
- Lusch, Robert F., Jon G. Udell y Gene R. Laczniak (1976), "The Future of Marketing Strategy", Business Horizons, Vol. 19 (Diciembre), 65-74.
- Lusch, Robert F. y Gene R. Laczniak (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 15, nº 3 (Otoño), 1-11.
- Marketing Science Institute (1988), "Research Priorities 1988-1990", Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute (1990), "Research Priorities 1990-1992", Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute (1992), "Research Priorities 1992-1994", Cambridge, MA.
- Martin, Gonzalo (1991), "Siempre Hay que Volver al Cliente", Expansión, 27 de Diciembre, 38.

- McCullough, James, Lim Ser Heng y Gan See Khem (1986), "Measuring the Marketing Orientation of Retail Operators of International Banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4, nº 3, 9-18.
- McDaniel, Stephen W. y James W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology" *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Octubre), 19-30.
- McGee, Lynn W. y Rosann L. Spiro (1988), "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, Mayo-Junio, 40-45.
- McKay, Edward S. (1972), "The Marketing Mystique", *American Management Association*.
- McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan y William M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: a Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 53 (Julio), 21-35.
- McKenna, Regis (1988), "El Toque Regis. Nuevas Estrategias de Marketing para Tiempos Inciertos", *Barcelona: Ediciones Folio*.
- McKenna, Regis (1991), "Marketing is Everything", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 65-79.
- McKitterick, J.B. (1957), "What Is the Marketing Management Concept?", *Proceedings, Chicago, IL: American Marketing Association*, 71-81.
- McNamara, Carlton P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 36 (Enero), 50-57.
- McQuarrie, Edward F. y Shelby H. McIntyre (1990), "Implementing the Marketing Concept through a Program of Customer Visits", *Marketing Science Institute, working paper nº 90-107*.
- Michaels, Edward G. (1982), "Marketing Muscle", *Business Horizons*, Mayo-Junio, 63-74.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *McGraw-Hill, Inc.*
- Mossman, Frank H., Paul M. Fischer y W.J.E. Crissy (1974), "New Approaches to Analyzing Marketing Profitability", *Journal of Marketing*, Abril, 43-48.
- Naidu, G.M. y Chem L. Narayana (1991), "How Marketing Oriented Are Hospitals in a Declining Market", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11 (Marzo), 23-30.



- Narver, John C. y Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Octubre, 20-35.
- Narver, John C. y Stanley F. Slater (1991), "Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches", Marketing Science Institute, working paper nº 91-128.
- Norburn, David, Sue Birley y Mark Dunn (1988), "Strategic Marketing Effectiveness and Its Relationship to Corporate Culture and Beliefs: a Cross National Study", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 18, nº 2 (Verano), 83-100.
- Ohmae, K. (1982), "The Mind of the Strategist", New York: McGraw-Hill Book Company.
- Olson, David W. (1987), "When Consumer Firms Develop a Marketing Orientation", presentación realizada en el Marketing Science Institute en el seminario sobre "El Desarrollo de una Orientación al Marketing", 23 de Abril, Cambridge, MA.
- Ortega Martinez, Enrique (1979), "El Marketing en las Empresas Industriales Españolas", *ESIC-MARKET*, Enero-Abril, 75-105.
- Oxenfeldt, Alfred R. y William M. Moore (1978), "Customer or Competitor: Wich Guideline for Marketing?", *Management Review*, Agosto, 43-48.
- Palarea, Jordi (1991), "Cliente: el Último de la Fila", *La Vanguardia*, Suplemento de Economía y Negocios, 27 de Abril, 5.
- Parasuraman, A. (1981), "Hang on to the Marketing Concept!", *Business Horizons*, Vol. 24, nº 5 (Septiembre-Octubre), 38-40.
- Parasuraman A., Leonard L. Berry y Valarie A. Zeithaml (1983), "Service Firms Need Marketing Skills", *Business Horizons*, Noviembre-Diciembre, 28-31.
- Park, C. Whan y Daniel C. Smith (1986), "Competitors as Sources of Innovative Marketing Strategies", Marketing Science Institute, working paper nº 86-109.
- Payne, Adrian F. (1988), "Developing a Marketing-Oriented Organization", *Business Horizons*, Mayo-Junio, 46-53.
- Pearce, J.A., D.K. Robbins y R.B. Robinson (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 8 (Marzo-Abril), 125-134.

- Peters, T.J. y R.H. Waterman (1982), "In Search of Excellence", Cambridge, MA: Harper & Row Publishers, Inc.
- Peters, T.J. y N. Austin (1985), "A Passion for Excellence", New York: Random House, Inc.
- Peters, T.J. (1988) "Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution", New York: Alfred A. Knoff.
- Peterson, Robin T. (1989), "Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies", Journal of Small Business Management, Vol. 27, nº 1 (Enero), 38-46.
- Phillips, Lynn W., Dae R. Chang y Robert D. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", Journal of Marketing, Vol. 47 (Primavera), 26-43.
- Porter, Michael E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, Vol. 57, no 2 (Marzo-Abril), 137-145.
- Porter, Michael (1980), "Competitive Strategy", New York: The Free Press.
- Porter, Michael (1985), "Competitive Advantage", New York: The Free Press.
- Riesz, Peter C. (1980), "Revenge of the Marketing Concept", Business Horizons, Vol. 23, nº 3 (Junio), 49-53.
- Roberts, Edward B. (1990), "Evolving toward Product and Market-Oriented: the Early Years of Technology-Based Firms", Journal of Product Innovation Management, Vol. 7 (Diciembre), 274-287.
- Roberts, Edward B. (1991), "Strategic Transformation and the Success of High-Technology Companies", International Journal of Technology Management", 59-80.
- Robinson, Richard B., Jr. y John A. Pearce II (1988), "Planned Patterns of Strategic Behaviour and their Relationship to Business-Unit Performance", Strategic Management Journal, Vol. 9, 43-60.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker y Kenneth J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: a Contingency Theory of Structure and Performance", Journal of Marketing, Vol. 49 (Invierno), 13-25.

- Ruekert, Robert W. y Orville C. Walker, Jr. (1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: a Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Enero), 1-19.
- Ruekert, Robert W. y Orville C. Walker, Jr. (1987a), "Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 8 (Mayo-Junio), 233-248.
- Sachs, William S. y George Benson (1978), "Is It Time to Discard the Marketing Concept", *Business Horizons*, Agosto, 68-74.
- Samiee, Saeed y Kendall Roth (1992), "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Abril), 1-17.
- Santesmases Mestre, Miguel (1991), "Marketing: Conceptos y Estrategias", Ediciones Pirámide, Madrid.
- Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzell y Donald F. Heany (1974), "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 137-145.
- Sellers, Patricia (1989), "Getting Customers to Love You", *Fortune*, 13 de Marzo, 26-33.
- Shapiro, Benson P. (1977), "Can Marketing and Manufacturing Coexist?", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, 104-114.
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell Is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-125.
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (Setiembre), 339-358.
- Snow, Charles C. y Lawrence G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (Junio), 317-336.
- Souder, William E. (1981), "Disharmony Between R&D and Marketing", *Industrial Marketing Management*, 10, 67-73.
- Suárez Campos, José M<sup>a</sup> (1986), "El Marketing en España", *Esic-Market*, no 52 (Abril-Junio), 43-57.
- Sullivan, Ronald (1990), "The State of Market Orientation at DuPont", *Marketing Science Institute*, working paper nº 90-123, 39-40.

- Tauber, Edward M. (1974), "How Market Research Discourages Major Innovation", *Business Horizons*, Junio, 22-30.
- Tena Millán, Joaquín (1992), "El Entorno de la Empresa", Eada Gestión-Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Tomás Foraster, F. Javier (1986), "Hacia un Marketing Integrado", *IPMARK*, nº 280 (1-15 Diciembre), 97-102.
- Utterback, J.M. y J. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *OMEGA*, 3, 639-656.
- Utzig, J. (1981), "Customer-Based Measurements Close the Loop", 35th Annual Quality Congress Transactions, ASQC.
- Venkatraman, N. y Vasudevan Ramanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 4, 801-814.
- Viedma, José M. (1990), "La Excelencia Empresarial Española", Barcelona, Viama Editores.
- Walker, Orville C. y Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Julio), 15-33.
- Warwick, D.P. y C.A. Lininger (1975), "The Sample Survey: Theory And Practice," McGraw-Hill, New York.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981), "Top Management's Concerns About Marketing: Issues for the 1980's", *Journal of Marketing*, Vol. 45 (Verano), 9-16.
- Webster, Frederick E., Jr. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, Mayo-Junio, 29-39.
- Webster, Frederick E., Jr. (1991), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Marketing Science Institute, working paper nº 91-127.
- Weitz, Barton A. (1985), "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII (Agosto), 229-236.
- Weitz, Barton A. (1990), "Instilling a Marketing Orientation", Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, 33-35.

- White, Roderick E. (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 217-231.
- Wind, Yoram y Thomas S. Robertson (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Primavera), 12-25.
- Wisema, J. G., H. W. Van der Pol y H.M. Messer (1980), "Strategic Management Archetypes", *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.
- Ysasmendi, José Joaquín de (1991), "La Competitividad es Cosa de Todos", *La Vanguardia, Suplemento de Economía y Negocios*, 23 de Noviembre, 7.
- Zeithaml, C.P. y L.W. Fry (1984), "Contextual and Strategic Differences among Mature Business in four Dynamic Performance Situations", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 841-860.
- Zeithaml, Valerie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (Julio), 2-22.

