GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO. ¿CUÁNDO PUEDE AFIRMARSE QUE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ REALMENTE ORIENTADA AL MERCADO?

Enrique Bigné Alcañiz
Catedrático de la Universitat de València

Andreu Blesa Pérez
Profesor Titular de Universidad Interino
Universitat Jaume I

INTRODUCCIÓN

Las primeras investigaciones de las muchas centradas en la orientación al mercado han permitido definir este constructo (p. e. Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Deshpandé *et al.* 1993), establecer escalas de medición del mismo (p. e. Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Deshpandé *et al.* 1993) determinar sus antecedentes (p. e. Jaworski y Kohli, 1993; Moorman, 1995; Matsuno y Mentzer, 1995) y moderadores (p. e. Kohli y Jaworski, 1990; Pelham, 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993) y demostrar los efectos positivos que tiene sobre la organización (p. e. Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992).

Gran parte de estas investigaciones consideran que la orientación al mercado es un continuo que permite hablar de un mayor o menor grado de orientación al mercado (p. e. Narver y Slater, 1990; Llonch,1993; Ram y Schlegelmilch, 1995). Sin embargo, la concepción de la orientación al mercado como un continuo deja sin respuesta algunas cuestiones de carácter tanto teórico como práctico. Por un lado, no permite determinar en qué momento puede decirse que una organización está orientada al mercado frente a otra que no lo está, ya que todas las organizaciones lo están mucho o poco. Por otro lado, sólo conociendo cuándo una organización puede considerarse orientada al mercado, se estará en condiciones de afirmar que la misma puede beneficiarse de las ventajas de dicha orientación; ya que dentro del continuo todas las organizaciones se verían favorecidas al estar orientadas al mercado, aun cuando sea en un nivel reducido.

Pocos estudios han establecido cuál es el punto en dicho continuo a partir del cual puede considerarse que una empresa está orientada al mercado (p. e. Trespalacios *et al.*, 1997; Tuominen *et al.*, 1999; Hooley *et al.*, 2000). En nuestra opinión ésta no es una cuestión baladí, ya que conocer dónde está la línea que separa la orientación al mercado y la no-orientación al mercado permitirá discriminar entre antecedentes que conducen tanto a dicha orientación como a otras; moderadores de los efectos de la misma y moderadores genéricos de los efectos de las actividades de la organización; resultados propios de orientarse al mercado y resultados generales de la actividad de la organización.

Desde la perspectiva de la práctica empresarial, el conocimiento de la frontera que separa la orientación al mercado de la no-orientación al mercado permitirá a la gerencia conocer su posición respecto a la misma y, en su caso, aplicar las medidas correctoras necesarias, desarrollando actividades que conduzcan a dicha orientación.

Así pues la principal cuestión a investigar en este trabajo es conocer cuál es el punto a partir del cual puede afirmarse que una organización está orientada al mercado. Para ello revisaremos una amplia gama de trabajos que han desarrollado estudios empíricos que incluían mediciones de la orientación al mercado. Distinguiremos en nuestro análisis el tamaño de las empresas (grandes o pequeñas) y el tipo de sector estudiado (industrial, consumo o servicios), así como las dimensiones consideradas en las escalas utilizadas. A partir de estos resultados propondremos un valor mínimo para la orientación al mercado de una organización.

Sin embargo, nuestra intención no es tanto establecer un límite de carácter normativo, como iniciar una reflexión respecto a cuándo puede afirmarse que una organización está realmente orientada al mercado y la utilidad de establecer tal límite.

EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

El verdadero desarrollo en el ámbito académico del concepto orientación al mercado como tal se produce en la década de los noventa, con los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990); así como con la conferencia celebrada por el Marketing Science Institute ese mismo año. Desde entonces se han multiplicado los trabajos en dos direcciones: aplicaciones a campos específicos (Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Greenley, 1995: Farrell y Ockowski, 1997) y estudio de las relaciones entre la orientación al mercado y otras variables (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993; Cadogan, 1995; Greenley y Foxall, 1997). A pesar de la existencia de múltiples aproximaciones, la literatura al respecto ha pivotado en torno a los enfoques de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). El primero adopta una perspectiva basada en las actividades de procesamiento de la información del mercado mientras el segundo ve la orientación al mercado, fundamentalmente, desde un enfoque de cultura organizacional y presta más atención a las normas y valores de la organización.

A pesar de las diferencias existentes entre los dos enfoques, diversos autores han encontrado similitudes entre sus componentes. Cada uno de ellos ha servido para ampliar el concepto de la orientación al mercado desde una filosofía de negocios hasta representar las acciones que una organización sigue con relación al mercado (Ruekert, 1992; Diamantopoulos y Hart, 1993; Llonch, 1993; Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Los propios autores de ambas conceptualizaciones encuentran coincidencias entre sus trabajos. Slater y Narver (1994) afirman que los tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) incluyen la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta de la dirección a esta información. Por su parte, Jaworski y Kohli (1996) señalan como características compartidas que en ambas la orientación al mercado está basada en temas comportamentales (Greenley, 1995); se caracteriza por la consecución y uso de información de los consumidores, así como por el desarrollo e implementación de una estrategia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor (Ruekert, 1992); el consumidor es el centro de la orientación al mercado; incorpora un punto de vista interno y externo de la situación específica del entorno de la organización; hay un reconocimiento explícito de que toda organización debería responder a las necesidades identificadas de los consumidores; y el alcance de la orientación al mercado va más allá de los consumidores e incorpora a la competencia (Narver y Slater, 1990) o las fuerzas que dan forma a las necesidades de los consumidores tales como la tecnología, la legislación, etc. (Kohli y Jaworski, 1990). Estos autores, en un intento por aunar ambos enfoques, afirman que la orientación al mercado debe ser entendida como la generación, diseminación y respuesta a la información del consumidor y de la competencia por parte de toda la organización (Jaworski y Kohli, 1996).

Según parece, recogiendo las similitudes encontradas en ambos modelos, pueden resumirse en seis las dimensiones que han de ser consideradas para la medición de la orientación al mercado: (1) generación de información, (2) diseminación de la información por toda la organización, (3) respuesta a dicha información, (4) orientación al consumidor, (5) orientación a la competencia y (6) coordinación interfuncional. Así pues, para nuestro propósito éstas serán las dimensiones consideradas cuando tratemos de conocer las puntuaciones obtenidas por los diferentes estudios para las dimensiones de la orientación al mercado.

LOS GRADOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA LITERATURA

Los escasos trabajos que han realizado una distinción entre grupos de empresas en función del grado de orientación al mercado pueden clasificarse siguiendo como criterios el procedimiento para establecer los puntos de corte entre grupos y el número de grupos que establecen (Cuadro 1). Siguiendo el primer criterio encontramos trabajos que establecen los límites entre los grupos en función de las puntuaciones medias obtenidas por los individuos de la muestra analizada. Podría considerarse pues, que utilizan un procedimiento *a posteriori.* Por otra parte, algunos estudios establecen los cortes independientemente de los resultados de la muestra, por lo que podemos considerar que aplican criterios *a priori.*

En cuanto al número de grupos, un grupo de estudios ha distinguido entre empresas de orientación al mercado alta y empresas de orientación al mercado baja, mientras otros han contemplado la presencia entre estos grupos de una orientación al mercado media.

CUADRO 1. **Trabajos que distinguen entre empresas en función del grado de orientación al mercado**

	PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER GRUPOS	
N.º DE GRUPOS	***A posteriori***	***A priori***
2 grupos	Lado y Martínez (1997) Tuominen *et al.* (1999)	Llonch y Waliño (1996) Katsikeas *et al.* (1998)
3 grupos	Narver y Slater (1990) Holley *et al.* (2000)	Bigné *et al.* (2001)

Puesto que la teoría de la orientación al mercado sugiere que los componentes comportamentales de la misma tienen todos ellos la misma importancia, Narver y Slater (1990) consideran que puede concederse pesos idénticos a la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación funcional. Así la media de las puntuaciones obtenidas por las dimensiones de la orientación al mercado ha sido el indicador generalmente utilizado en los estudios para distinguir entre empresas con distinto grado de orientación al mercado.

En esta línea, Lado y Martínez (1997), con el fin de analizar la relación entre orientación al mercado y los resultados de la organización, compararon el grupo de empresas con mayor nivel de orientación al mercado y el grupo con menor nivel con sus respectivas mediciones de resultados. Los autores situaron en el primer grupo a aquellas empresas con una media de orientación al mercado de 6.84 o superior y en el segundo a las que tenía 5.17 o menos, en un rango de 1 a 10. Por su parte, Tuominen *et al.* (1999) pretendían descubrir relaciones entre la capacidad de marketing de las empresas y su grado de orientación al mercado. Para lo cual realizaron una categorización de la orientación al mercado consistente en calcular la puntuación media obtenida por cada empresa en la escala MARKOR, desechando las puntuaciones que se encontraban más centradas, con el fin de enfatizar las diferencias entre las empresas de orientación al mercado alta y las de orientación al mercado baja.

Siguiendo este mismo procedimiento, Narver y Slater (1990) y Hooley *et al.* (2000) consideran la existencia de un tercer grupo de nivel de orientación al mercado medio. Los primeros, con el fin de explicar la relación entre orientación al mercado y los resultados entre empresas de productos de consumo, dividieron la muestra en tres grupos en función de su grado de orientación al mercado: bajo, medio y alto. Hooley *et al.* (2000) dividieron su muestra en tres grupos iguales: empresas con un nivel bajo 2,93, empresas con un nivel medio 4,04 y empresas con un nivel alto 5,02, en un rango que iba de 1 a 7.

Por otro lado, algunos autores han utilizado un procedimiento que podríamos calificar de apriorístico en tanto en cuanto no se tienen en cuenta las medias de los individuos de la muestra para establecer los puntos de corte. Así, a los efectos de determinar si, en el caso de empresas españolas que no cuentan con participación extranjera, se cumplía que las más orientadas al mercado eran también las que obtenían mejores resultados, Llonch y Waliño (1996) dividieron la muestra total de empresas sin participación extranjera en dos grupos. Estos autores consideran que las empresas más orientadas al mercado son aquellas con un valor de orientación al mercado igual o superior a 5; mientras que las menos orientadas al mercado obtienen un valor inferior a 5 en un rango de 1 a 7. Por su lado, Katsikeas *et al.* (1998) para comparar empresas caracterizadas por altos niveles de orientación al mercado con empresas de bajo nivel utilizaron la escala MKTOR con un rango de 1 a 5 y consideraron a las empresas con menos de 2,5 como de baja orientación al mercado, mientras las empresas que superaban el 2,9 eran consideradas de alta orientación al mercado. Las empresas que se encontraban entre estos puntos de corte fueron retiradas de su análisis para enfatizar las diferencias entre ambos grupos. Estos autores reconocen la arbitrariedad de su clasificación y la única justificación que proporcionan es la idea de que cabe esperar que las empresas con bajos niveles de orientación al mercado obtengan puntuaciones más bajas en los comportamientos y aspectos culturales relacionados con los procesos de dirigirse al mercado.

Finalmente, Bigné *et al.* (2001) establecen tres grupos de empresas realizando también una partición arbitraria. Estos autores sitúan entre las empresas

de orientación al mercado baja aquellas que no alcanzan el 3, como empresas de orientación al mercado media a las que no alcanzan el 4 y consideran empresas de orientación al mercado alta a las que obtienen medias que van desde el 4 hasta el 5.

De ambos procedimientos, el basado en la formación de grupos a partir de la muestra parece tener un mayor fundamento en tanto en cuanto el punto de partida lo constituyen los datos procedentes de la realidad observada; de tal forma que las estructuras de las muestras son las que determinan las diferencias entre grados de orientación al mercado.

Por otro lado, la distinción entre empresas de orientación al mercado baja y alta permite establecer diferencias entre grupos más diáfanas que las que contempla la existencia de una posición intermedia. En otras palabras, la bipartición de las empresas permite comparar las ventajas de estar orientado al mercado (orientación alta) frente a las desventajas de no estarlo (orientación baja).

Así pues, nuestra primera cuestión a investigar queda formulada como sigue:

> CI_1: Calcular un grado de orientación al mercado que permita distinguir entre empresas que han adoptado esta orientación y empresas que no lo han hecho, a partir de las medias obtenidas por las mismas en las escalas utilizadas para su medición.

GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

Desde los primeros estudios sobre orientación al mercado se ha señalado que el grado en que una empresa adopta dicha orientación está en función de su tamaño. Sin embargo, los resultados obtenidos en los estudios empíricos no son inequívocamente concluyentes.

Así, mientras Narver y Slater (1990) confirman empíricamente que las grandes empresas son más reacias o menos capacitadas para adoptar una orientación al mercado, los resultados del trabajo de Liu (1995) indican que las grandes empresas están más orientadas al mercado que las medianas y que no hay apenas diferencias respecto a dicha orientación entre empresas grandes y muy grandes. Por otro lado, según los trabajos de Llonch (1993) y Varela y Calvo (1998) el tamaño de la empresa no es una variable relevante en el grado de adopción de la orientación al mercado por parte de ésta.

En cualquier caso, siguiendo la reflexión de Pelham y Wilson (1996), dirimir si existen diferencias a favor de un tamaño u otro para orientarse al mercado, ayudaría a los directivos a buscar una ventaja competitiva realizando esfuerzos para desarrollar tal orientación.

Así pues, la segunda cuestión a investigar en el presente trabajo es la siguiente:

> CI_2: Conocer si existen diferencias en el grado de orientación al mercado obtenido por el conjunto de muestras analizadas en la literatura en función del tamaño de las empresas.

GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SECTOR

Otra de las relaciones mayoritariamente aceptadas establece que existe una diferencia en cuanto a la orientación al mercado entre las empresas que fabrican productos de consumo y las que fabrican productos industriales o prestan servicios. Sin embargo, tampoco aquí los resultados de los estudios empíricos se han decantado claramente a favor de un tipo u otro de empresas.

En opinión de Ruekert (1992) la asunción de que las empresas se diferencian en su orientación al mercado en función del tamaño no recoge la diversidad de actividades que supone dicha orientación al nivel de las unidades de negocio. De hecho, el autor encuentra diferencias estadísticamente significativas en la cantidad de información obtenida y usada por las unidades de negocio, el grado en que la orientación al mercado permite el proceso de planificación y la cantidad de respuesta al consumidor cuando la estrategia es implementada en el mercado. Así pues, según este autor, la diferencia en el grado de orientación al mercado en función del tamaño no es tal, ya que la comparación debería establecerse entre unidades de negocio. En consecuencia, cabría esperar mayores diferencias en las actividades relacionadas con la orientación al mercado entre empresas que operan en diferentes sectores que por el tamaño de las mismas. De hecho, diversos autores han apuntado la posibilidad de que la orientación al mercado difiera entre sectores (Wensley, 1995; Slater y Narver, 1996).

Sin embargo, los resultados obtenidos por Llonch (1993) no apoyan esta relación en un sentido ni en otro, es decir, que ni son las empresas de productos industriales las más orientadas al mercado, ni lo son las empresas que fabrican productos de consumo. En el mismo sentido apuntan los resultados de Despandé y Farley (1998) y Steinman *et al.* (2000) quienes buscaron diferencias en la orientación al mercado entre productores de bienes de consumo, industriales y servicios. De un total de 16 comparaciones, sólo apareció una diferencia significativa entre sectores.

En consecuencia, de forma similar al caso del tamaño de la empresa, nos proponemos la siguiente cuestión a investigar:

> CI_3: Conocer si existen diferencias en la orientación al mercado en función de los sectores a los que pertenecen las empresas de las muestras de los trabajos analizados.

METODOLOGÍA

Unidad de análisis

Para responder a las cuestiones planteadas se hizo una revisión de los artículos publicados desde los artículos germinales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Concretamente, se buscaron trabajos que aportaran una medición de la orientación al mercado para la muestra de estudio en forma de media aritmética de las puntuaciones dadas a los diferentes ítems por los entrevistados. Dicha revisión dio como resultado un corpus de 42 artículos, cuya relación puede verse en el cuadro 2.

Sin embargo, puesto que cada trabajo podía incluir más de una muestra y una medición de la orientación al mercado para cada una de ellas, el total de medias recogidas fue muy superior. Concretamente, los 42 artículos seleccionados dieron lugar a un total de 74 mediciones de la orientación al mercado. Así pues, para nuestro propósito la unidad de análisis la constituyen cada una de las muestras publicadas en artículos científicos sobre orientación al mercado de las cuales se proporciona, al menos, una medición global de la orientación al mercado en forma de media aritmética.

Para cada una de las muestras se recogió información sobre el tamaño de las empresas (grande/pequeña), el sector de la misma (industrial/consumo/servicios) y si la medición de la orientación al mercado proporcionada contemplaba las dimensiones tradicionales de Kohli y Jaworski (1990) y/o Narver y Slater (1990): generación de información, diseminación de la información, respuesta a la información, orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. A continuación presentamos algunas características del corpus de estudio en función de la información proporcionada en cada uno de los campos especificados.

CUADRO 2. **Relación de artículos analizados**

Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990).
Miles, M. P. y Arnold, D. R. (1991).
Ruekert, R. (1992).
Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993).
Llonch, J. (1993).
Siguaw, J. A. (1994).
Slater, S. F. y Narver, J. C. (1994).
Liu, H. (1995).
Ram, S. y Schlegelmich, B. (1995).
Bisp, S.; Harmsen, H. y Grunert, K. G. (1996).
Lado, N.; Maydeu, A. y Rivera, J. (1996).
Pelham, A. y Wilson, D. (1996).
Mengüç, B. (1996).
Varela, J. A; Calvo, A.; Magalhães, E. y Carvalho, J. M. (1996).
Pitt, L.; Caruana, A. y Berthon, P. (1996).
Narver, J. C.; Jacobson, R. L. y Slater, S. F. (1999).
Siguaw, J. A.; Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1998).
Lado, N. y Martínez, M. A. (1997).
Trespalacios, J. A.; Del Río, A. B.; Iglesias, V. y Sanzo, M. J. (1997) .
Bhuian, S. N. (1998).
Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1998).
Oczkowski, E. y Farrell, M. A. (1998).
Varela, J. A. y Calvo, A. (1998).
Baker, T. L.; Simpson, P. M. y Siguaw, J. A. (1999.
Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (1999).
Becker, J. y Homburg, C. (1999).
Fabien, L. y Léger, D. (1999).
Tuominen, M.; Möller, K. y Anttila, M. (1999).
Bigné, E. y Blesa, A. (2002).
Bigné, E.; Küster, I. Blesa, A. y Andreu, L. (2001).
Harris, L. C. (2002).
Homburg, C. y Pflesser, C. (2000).
Hooley, G.; Cox, T.; Fahy, J.; Shipley, D.; Beracs, J.; Fonfara, K. y Snoj, B. (2000).
Steinman, C.; Deshpandé, R. y Farley, J. U. (2000).
Grewal, R. y Tansuhaj, P. (2001).
Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2001).
Hult, G. T. M. y Ketchen, D. J. Jr. (2001).
Langerak, F. (2001).
Liu, S. S.; Luo, X. y Shi, Y.-Z. (2002).
Piercy, N. F.; Harris, L. C. y Lane, N. (2002).
Rose, P. R. y Shoham, A. (2002.
Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2003).

Características de las muestras analizadas

Respecto al tamaño de las empresas, se optó por distinguir únicamente entre empresas pequeñas y

grandes, puesto que ésta era la distinción que realizaban prácticamente todos los trabajos consultados. De hecho, únicamente un trabajo diferenciaba entre empresas grandes y medianas, por lo que se optó por incluir esta última muestra entre las empresas pequeñas. Con esta modificación el corpus de muestras analizadas contaba con 39 (52,71%) muestras de empresas grandes, 11 (14,86%) muestras de empresas pequeñas y 24 (32,43%) muestras en las que no se especificaba el tamaño de las empresas o que contemplaban diversos tamaños en las mismas.

En cuanto al sector de las empresas, seguimos la división realizada por Despandé y Farley (1998) y Steinman *et al.* (2000) y se clasificaron las muestras en función de si se trataba de productos industriales, de gran consumo o servicios. Con esta división el corpus presenta 18 (24,32%) muestras de empresas industriales, 13 (17,57%) muestras de empresas de bienes de consumo, 9 (12,16%) empresas de servicios y 34 (45,95%) muestras en las que no se especificaba el sector de las empresas o que contemplaban diversos sectores en las mismas.

Las mediciones de la orientación al mercado recogidas han sido muy dispares, ya que no todos los trabajos han utilizado las escalas MARKOR o MKTOR. Ello ha requerido que en algunos casos se haya hecho necesario un cálculo del grado de orientación al mercado de la muestra del estudio a partir de la media de cada ítem. El mismo procedimiento se siguió para calcular la media de cada dimensión de la orientación al mercado. En ambos casos se siguió como criterio de asignación a la escala y a las dimensiones, la proximidad conceptual del ítem.

En el caso de las dimensiones de la orientación al mercado, este cálculo fue necesario en 11 de los 25 casos en que se ha contado con esta medida. Para la orientación al mercado global dicho calculo se realizó en 15 de las 74 muestras.

Además de la disparidad respecto al instrumento de medida, también se encontró una cierta variabilidad en las escalas utilizadas. Así, en la mayoría de los casos la escala utilizada constaba de 7 puntos (41 casos, 55,5%), en 13 muestras (17,57%) la escala iba de 1 a 5 y en 20 (27,02%) se midió con escalas de otros rangos. Con el fin de homogeneizar los datos se proporcionaron todas las medidas a la escala mayoritaria, esto es, de 1 a 7.

Finalmente, los estudios que ofrecen información sobre las puntuaciones obtenidas por las dimensiones de la orientación al mercado son minoritarios. Como ya se ha dicho en 25 de las muestras puede contarse con algún dato disgregado en este sentido. De estas 25 en 15 casos se proporcionan valores para la generación de información, en 11 casos para la diseminación de la información, en 14 casos para la respuesta de la organización, en 12 casos para la orientación al cliente, en 7 casos para la orientación a la competencia y en 14 casos para la coordinación interfuncional. El cuadro 3 muestra el grado de orientación al mercado y de las dimensiones consideradas, en función del tamaño de la empresa y del sector en que opera.

RESULTADOS

Aunque nuestra primera cuestión a investigar consistía en calcular un grado de orientación al mercado tal que permita distinguir entre empresas orientadas al mercado y las que no lo están, es necesario saber previamente si existe alguna diferencia en el nivel de dicha orientación en función del tamaño de la empresa y/o del sector en que se encuentra. Lo cual implica, dar respuesta previamente a las cuestiones CI_2 y CI_3.

La metodología más comúnmente utilizada para detectar la existencia de diferencias entre grupos es el análisis de la varianza. Los resultados del análisis se muestran en el cuadro 4, en el que cada celda contiene la significatividad de las diferencias entre los grupos.

Como puede observarse el análisis no sólo contempló la posibilidad de que existiesen diferencias en cuanto a la orientación al mercado global, sino que también se analizaron las posibles diferencias respecto a sus dimensiones. Sin embargo, las dimensiones *diseminación de la información, orientación a la competencia y coordinación interfuncional* tuvieron que ser retiradas del análisis en función del tamaño al no poderse verificar la condición de homogeneidad de las varianzas por ser inferior el número de casos al número de grupos. En el caso del análisis en función del sector, no se pudieron comparar los grupos de las variables *diseminación de la información y orientación a la competencia* debido a que al menos un grupo en cada dimensión tenía menos de dos casos.

CUADRO 3. **Grado de orientación al mercado en función del tamaño de la empresa y del sector en que opera**

	TAMAÑO			SECTOR			
	Grande Media (D. típica)	**Pequeño Media (D. típica)**	**Total Media (D. típica)**	**Industrial Media (D. típica)**	**Consumo Media (D. típica)**	**Servicios Media (D. típica)**	**Total Media (D. típica)**
Generación de información	4.727 (0.267)	4.450 (0.406)	4.589 (0.343)	4.160 (0.817)	4.650 (0.264)	4.630 (0.517)	4.519 (0.533)
Diseminación de la información	4.760 (0.000)	4.375 (0.262)	4.503 (0.289)	4.120 (0.000)	4.223 (0.321)	4.835 (0.144)	4.516 (0.394)
Respuesta	5.087 (0.698)	4.837 (0.475)	4.962 (0.551)	4.633 (0.889)	5.097 (0.252)	4.668 (0.386)	4.802 (0.513)
Orientación al Cliente	5.088 (0.377)	4.380 (0.225)	4.773 (0.479)	4.800 (0.258)	4.975 (0.573)	5.180 (1.343)	4.939 (0.601)
Orientación a la Competencia	4.852 (0.714)		4.852 (0.714)	4.897 (0.825)	4.210 (0.000)	5.270 (1.570)	4.907 (0.957)
Coordinación Interfuncional	4.823 (0.675)	5.080 (0.000)	4.860 (0.624)	4.728 (0.491)	5.900 (1.050)	5.123 (0.429)	5.091 (0.567)
Orientación al Mercado	5.162 (0.579)	4.594 (0.465)	5.037 (0.600)	4.737 (0.340)	4.929 (0.611)	4.961 (0.750)	4.850 (0.557)

En cuanto al tamaño, los resultados del análisis muestran la existencia de diferencias significativas en el grado de orientación al cliente y de orientación al mercado en función del tamaño de la empresa. Estos resultados coinciden, por un lado, con los alcanzados por Liu (1995) y se contraponen a los obtenidos por Narver y Slater 1990), al demostrar que las empresas grandes consiguen una orientación al mercado superior a las empresas pequeñas. Así pues, a la vista de estos datos, la respuesta a la cuestión C_2 es que el tamaño es una variable relevante en la adopción de la orientación al mercado.

Por otro lado, la diferencia significativa respecto a la orientación al cliente entre empresas grandes y pequeñas coincide con los resultados del estudio de Llonch (1993). En efecto, aunque este autor no encuentra diferencias significativas en función del tamaño respecto a la orientación al mercado en general, sí que comprueba que el grado de orientación a los clientes depende del tamaño de la empresa. Allí al igual que aquí las empresas más grandes están, de forma significativa, más orientadas a los clientes que las más pequeñas.

Respecto al sector en que opera la empresa, los resultados del análisis están en línea con los obtenidos en trabajos anteriores (Llonch, 1993; Despandhé y Farley, 1998; Steinman *et al.*, 2000) al no encontrar diferencias significativas en el grado de orientación al mercado en función de que la empresa se dedique a bienes industriales, de consumo o servicios. Sin embargo, sí aparecen diferencias significativas en la coordinación interfuncional entre las empresas de bienes industriales y las empresas de bienes de consumo. Concretamente, las empresas de bienes de consumo alcanzan mayores valores de coordinación interfuncional que las empresas de bienes industriales. Este resultado podría tener su explicación en el hecho de que la atención de mercados de consumidores finales parece requerir un mayor esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales de la organización, en tanto en cuanto los gustos y preferencias del consumidor final son mucho más variables que en el caso de los clientes industriales.

Con estos resultados estamos en disposición de dar respuesta al objetivo principal de nuestro trabajo, teniendo en cuenta que la propuesta de

CUADRO 4. **Análisis de la varianza de la orientación al mercado y sus dimensiones en función del tamaño de la empresa y el sector en que opera**

TAMAÑO	Generación de información	Respuesta	Orientación al Cliente
Grande *vs.* Pequeña	0,380	0,635	0,013*

* Existen diferencias significativas ($p<0.05$).

SECTOR	Industrial	Consumo
Generación de información		
Consumo	0,518	
Servicios	0,516	0,998
Respuesta		
Consumo	0,521	
Servicios	0,996	0,488
Orientación al Cliente		
Consumo	0,958	
Servicios	0,820	0,956
Coordinación Interfuncional		
Consumo	0,028*	
Servicios	0,361	0,141
Orientación al Mercado		
Consumo	0,647	
Servicios	0,625	0,991

* Existen diferencias significativas ($p < 0.05$).

punto de corte que separe la orientación al mercado de la no-orientación al mercado ha de ser diferente en función del tamaño de la organización. Así pues, en el caso de empresas grandes podría considerarse que éstas están orientadas al mercado cuando superen en una escala de 1 a 7 el 5,1, mientras que las empresas pequeñas podrían considerarse orientadas al mercado a partir del 4,5.

CONCLUSIONES

La literatura ha consensuado que el grado en que una organización adopta la orientación al mercado se encuentra en un continuo que va desde estar poco orientada al mercado a muy orientada al mercado. Sin embargo, tal continuo deja sin responder a la cuestión de cuándo una organización está orientada al mercado y puede sacar provecho de las ventajas de tal orientación. La intención de este trabajo era proponer unos puntos de corte que permitiesen realizar una separación entre las empresas orientadas al mercado y aquellas que no lo están.

Para ello se ha recurrido a una revisión de los trabajos que han proporcionado mediciones de la orientación al mercado de sus muestras en forma de media aritmética. La revisión de tales trabajos nos ha permitido comprobar que el tamaño de la organización y el sector en que opera se encontraba relacionado con el nivel de orientación al mercado de la misma.

En consecuencia se han desarrollado análisis que permitieran comprobar si las organizaciones estaban más o menos orientadas al mercado en función de estas variables. Los resultados de los análisis han demostrado que el tamaño de la empresa es determinante en el grado de orientación al mercado de las empresas, de tal forma que existen diferencias entre las empresas grandes y las pequeñas. Concretamente las empresas de mayor tamaño de las muestras analizadas alcanzan grados más elevados de orientación al mercado que las

empresas más reducidas. Esta diferencia también se encuentra en el mismo sentido respecto a la orientación al cliente.

Sin embargo, no se han encontrado diferencias en función del sector en el que opera la empresa. Únicamente, se han apreciado diferencias respecto a la coordinación interfuncional, siendo el grado de ésta mayor en las empresa de bienes de consumo que en las empresas industriales.

En base a las medias de los estudios analizados y teniendo en cuenta la distinción de tamaño, proponemos que el límite a partir del cual puede considerarse que una empresa grande está orientada al mercado se sitúa en 5,1, en una escala de 1 a 7, y en 4,5 en el caso de una empresa pequeña.

Sin embargo, estos resultados deben ser considerados con cautela ya que, aun basándose en un amplio número de trabajos y de muestras, sólo se han podido considerar aquellos trabajos que aportaban el cálculo de la media de orientación al mercado alcanzada por la muestra. En este sentido, y aunque el efecto de variables moderadoras sobre la orientación al mercado no ha sido unívocamente demostrado, hay que considerar que para nuestros cálculos se han considerado muestras de organizaciones que operan en diferentes entornos.

A esta limitación hay que añadir el hecho de que no todas las muestras pudieron ser clasificadas en función de su tamaño o sector, lo cual podría haber afectado a los análisis de la varianza realizados. El mismo problema puede haberse dado con las dimensiones de la orientación al mercado ya que no todos los estudios ofrecían la información disgregada hasta ese punto y los que la ofrecían eran minoritarios. Finalmente, con el fin de homogeneizar los datos se proporcionaron las diferentes escalas a una escala de 7 puntos, tal cálculo puede haber provocado una pérdida de detalle en la información en el caso de escalas superiores.

Como se apuntaba en la introducción, este trabajo pretende iniciar una reflexión sobre la necesidad de contar con indicadores que señalen el momento en que una organización está orientada al mercado. En este sentido, uno de los posibles desarrollos del mismo estaría en el desarrollo de una metodología para el cálculo de tales indicadores que permitiera su generalización. Dicha metodología debería contemplar las diferentes circunstancias que pueden afectar al grado de orientación al mercado y que no han sido contempladas en el presente estudio como variables moderadoras, internacionalización de la empresa, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKER, T. L.; SIMPSON, P. M. y SIGUAW, J. A. (1999): «The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs», *Journal of the Academy of Marketing Science,* 27, 1, pp. 50-57.

BAKER, W. E. y SINKULA, J. M. (1999): «Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Modals of Organizational Performance», *Journal of Market-Focused Management,* 4, 4, pp. 295-308.

BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999): «Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective», *Journal of Market-Focused Management,* 4, 1, pp. 17-41.

BHUIAN, S. N. (1998): «Exploring Market Orientation in Banks: an Empirical Examination in Saudi Arabia», *The Journal of Service Marketing,* 11, 5, pp. 317-328.

BIGNÉ, E. y BLESA, A. (2002): «Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición», *Revista Española de Investigación en Marketing-Esic,* in press, pp. .

BIGNÉ, E.; KÜSTER, I.; BLESA, A. y ANDREU, L. (2001): *La Medición de la Orientación al Mercado en los Sectores Cerámico y Turístico de la Comunidad Valenciana: Propuesta y Validación de una Escala de Medida,* Working Paper WP-EC 2001-14, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Valencia.

BISP, S.; HARMSEN, H. y GRUNERT, K. G. (1996): «Improving Measurement of Market Orientation. An Attiude/Activity Based Approach», Berács, J.; Bauer, A. y Simon, J. (eds.): *Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe,* Budapest, I, pp. 75-87.

CADOGAN, J. W. (1995): «Measuring Market Orientation in an Export Context: Scale Development and Impact on Performance», *The 8th Colloquium for Doctoral Students in Marketing (EMAC),* Cergy-Pontoise.

CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): «Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization», *Journal of Strategic Marketing,* 3, pp. 41-60.

DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. V. (1998): «Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis», *Journal of Market-Focused Management,* 2, 3, pp. 213-232.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. y WEBSTER, F. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis», *Journal of Marketing,* 57, pp. 23-37.

DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): «Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli y Jaworski's Framework», *Journal of Strategic Marketing,* 1, pp. 93-121.

FABIEN, L. y LÉGER, D. (1999): «Market Orientation: Implementation in Services Firms», *Proceedings of the 28th EMAC Conference. Marketing and Competition in the Information Age,* 11-14 de mayo, Berlín.

FARRELL, M. A. y OCKOWSKI, E. (1997): «An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective», *Marketing Bulletin,* 8, pp. 30-40.

GREENLEY, G. (1995): «Forms of Market Orientation in UK Companies», *Journal of Management Studies,* 32, pp. 47-66.

GREENLEY, G. y FOXALL, G. (1997): «Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance», *Journal of Management Studies,* 34, pp. 259-284.

GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001): «Building Organizational Capabilitites for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility», *Journal of Marketing,* 65, pp. 67-80.

HARRIS, L. C. (2002): «Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches», *Journal of Marketing Management,* 18, pp. 603-632.

HARRIS, L. C. y OGBONNA, E. (2001): «Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance», *Journal of Business Research,* 51, 2, pp. 157-166.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. y ARCAS-LARIO, N. (2003): «The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships», *International Journal of Research in Marketing,* 20, 2, pp. 133-152.

HOMBURG, C. y PFLESSER, C. (2000): «A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes», *Journal of Marketing Research,* 37, pp. 449-462.

HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (2000): «Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales», *Journal of Business Research,* 50, 3, pp. 273-285.

HULT, G. T. M. y KETCHEN, D. J. Jr. (2001): «Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance», *Strategic Management Journal,* 22, pp. 899-906.

JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): «Market Orientation. Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing,* 57, 3, pp. 53-70.

KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): «Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications», *Journal of Marketing,* 54, pp. 1-18.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998): «Examinig the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study», *Journal of Management,* 24, 2, pp. 201-233.

LADO, N. y MARTÍNEZ, M. A. (1997): «Market Orientation and Business Performance in the Spanish Insurance Sector», *The Geneva Papers on Risk and Insurance,* 22, pp. 571-590.

LADO, N.; MAYDEU, A. y RIVERA, J. (1996): «El Nivel de Orientación al Mercado de las Entidades Aseguradoras en España: Una Comparación con el Mercado Belga», *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* Zaragoza, pp. 241-248.

LANGERAK, F. (2001): «Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers», *International Journal of Research in Marketing,* 18, pp. 221-234.

LIU, H. (1995): «Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms», *European Journal of Marketing,* 29, 1, pp. 57-71.

LIU, S. S.; LUO, X. y SHI, Y.-Z. (2002): «Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study», *International Journal of Research in Marketing,* 19, 4, pp. 367-382.

LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa,* EADA Gestión, Barcelona.

MATSUNO, K. y MENTZER, J. T. (1995): «Market Orientation: Reconciliation of Two Conceptualizations», *Developments in Marketing Science,* XVIII, pp. 49-55.

MENGÜÇ, B. (1996): «The Influence of Market Orientation of the Firm on the Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results», *International Journal of Research in Marketing,* 13, pp. 277-291.

MOORMAN, C. (1995): «Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes», *Journal of Marketing Research,* 32, pp. 318-335.

NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): «The Effect of Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing,* 54, pp. 20-35.

NARVER, J. C.; JACOBSON, R. L. y SLATER, S. F. (1999): «Market Orientation and Business Performance. An Analysis of Panel Data», en Deshpandé, R. (ed.), *Developing a Market Orientation,* Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 195-216.

OCZKOWSKI, E. y FARRELL, M. A. (1998): «Discrimination between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation», *International Journal of Research in Marketing,* 15, 4, pp. 349-366.

PELHAM, A. M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance,* Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.

PELHAM, A. y WILSON, D. (1996): «A Longitudinal Study of the Impact of Market-Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Peformance», *Journal of the Academy of Marketing Science,* 24, 1, pp. 27-43.

PIERCY, N. F.; HARRIS, L. C. y LANE, N. (2002): «Market Orientation and Retail Operatives' Expectations», *Journal of Business Research,* 55, 4, pp. 261-274.

PITT, L.; CARUANA, A. y BERTHON, P. (1996): «Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence», *International Marketing Review,* 13, 1, pp. 5-18.

RAM, S. y SCHLEGELMICH, B. (1995): «Market Orientation of U. S. Companies: The Role of Environmental and Organizational Antecedents», *24th EMAC,* París, pp. 973-989.

ROSE, P. R. y SHOHAM, A. (2002): «Export Performance and Market Orientation: Establishing and Empirical Link», *Journal of Business Research,* 55, 3, pp. 217-226.

RUEKERT, R. (1992): «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *International Journal of Research in Marketing,* 9, pp. 225-245.

SIGUAW, J. A. (1994): «The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater's Scale», *AMA Proceedings,* American Marketing Association, invierno.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M. y BAKER, T. L. (1998): «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective», *Journal of Marketing,* 62, 3, pp. 99-111.

SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994): «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing,* 58, pp. 46-55.

SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1999): «Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment», en Deshpandé, R. (ed.), *Developing a Market Orientation,* Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 135-166.

STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (2000): «Beyond Market Orientation: When Customer and Suppliers Disagree», *Journal of the Academy of the Marketing Science,* 28, 1, pp. 109-119.

TRESPALACIOS, J. A.; DEL RÍO, A. B.; IGLESIAS, V. y SANZO, M. J. (1997): «Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario», *IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* Murcia, pp. 427-443.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y ANTTILA, M. (1999): «Marketing Capability of Market Oriented Organizations», *28th EMAC Conference. Marketing and Competition in the Information Age,* Berlín.

VARELA, J. A. y CALVO, A. (1998): «Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y Otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica», *Información Comercial Española,* 774, pp. 37-52.

VARELA, J. A; CALVO, A.; MAGALHÃES, E. y CARVALHO, J. M. (1996): «Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado". Análisis Empírico de sus Relaciones», *La Empresa en una Economía Globalizada: Retos y Cambios (AEDEM),* Granada (junio), I, A, pp. 115-128.

WENSLEY, R. (1995): «Critical Review of Research in Marketing», *British Journal of Management,* 6, pp. S63-S82.

Documentación

Informes