

---

# Orientación al mercado en la estrategia de innovación

## Su efecto en las empresas industriales

.....

M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE  
RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES  
LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. *Universidad de Oviedo*

**El análisis y medición del concepto de orientación al mercado es uno de los temas de investigación actualmente reconocidos como de mayor interés dentro del Marketing, tanto desde el punto de vista**

93

académico como empresarial (M.S.I., 1990). Los diferentes estudios efectuados hasta el momento han adoptado la visión de la orientación al mercado, bien como un aspecto cultural o parte integrante de la cultura organizativa de la empresa (Slater y Narver, 1995) o, alternativamente, como una serie de actuaciones o comportamientos específicos acordes con dicha orientación (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1996).

Ambos planteamientos conceptuales no son excluyentes, sino que pueden considerarse complementarios. No obstante,

los instrumentos de medición empleados en las investigaciones empíricas desarrolladas hasta la actualidad no coinciden, siendo posible identificar una gran variedad de escalas, tanto culturales como operativas, cuyos ítemes no siempre se corresponden, por su redacción, con la naturaleza de la escala a la que pertenecen. Por tanto, es necesario adoptar una perspectiva de definición del concepto de orientación al mercado, establecer su contenido desde un punto de vista doctrinal y proponer una escala de medición válida y fiable, es decir, que satisfaga ciertas propiedades psicométricas.

Este último paso es fundamental si se quiere estudiar la relación de la orientación al mercado con otras variables —tanto en términos de resultados comerciales como en términos de innovación—, y tener la seguridad de que las conclusiones alcanzadas tienen carácter general y no son específicas del instrumento de medición empleado.

En cuanto a la estrategia de innovación, ésta representa un reto permanente para cualquier empresa. Los mercados estandarizados, con demanda estable y conocida, y con pocas probabilidades de

irrupción de tecnologías mejoradas o alternativas, son cada vez más escasos; e incluso éstos, están sometidos a exigencias de innovación aunque sólo sea en términos de procesos de fabricación más productivos y menos costosos (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998).

De este modo, dentro del campo de estudio que nos ocupa, uno de los debates recientes más controvertidos trata sobre si la orientación al mercado fomenta la innovación empresarial o si, por el contrario, la limita a desarrollos incrementales, derivados de modificaciones en las preferencias de los clientes. La innovación incremental puede resultar rentable a corto plazo, pero no sustenta el desarrollo corporativo y la competitividad a largo plazo, los cuales exigen el desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas.

La cuestión que se plantea es, por tanto, si las empresas más orientadas al mercado están realmente preocupadas por la comercialización constante de nuevos productos y aplicaciones o, si por el contrario, en un exceso de orientación al cliente y visión a corto plazo, se concentran en efectuar pequeñas modificaciones en su cartera para adaptarla paulatinamente a los cambios que detectan en el mercado (Atuahene-Gima, 1996).

Desde esta última perspectiva, estas empresas innovarán cuando sea una exigencia ineludible, es decir, cuando otro u otros competidores hayan comercializado previamente productos atractivos para el mercado objetivo y se desee ofrecerlos proporcionando más valor.

Por este motivo, pretendemos analizar empíricamente la relación entre el grado de orientación al mercado de las empresas industriales y diversas variables vinculadas con la actividad de innovación que desarrollan, así como el tipo de estrategia competitiva seguida. En la literatura se establecen diferentes tipologías de estrategias competitivas, para lo que se emplean, entre otros, parámetros relativos al esfuerzo de innovación desarrollado en las empresas. En consecuencia, queremos estudiar si el tipo de estrategia competitiva seguida por las empresas más orientadas al mercado

supone otorgar una mayor preponderancia a la tecnología y a su gestión con visión a largo plazo.

A partir de esta argumentación general el trabajo se estructura en tres apartados. En primer lugar, se procede a la revisión de la literatura referida al concepto de orientación al mercado y su relación con la estrategia de innovación empresarial, planteándose las hipótesis de la investigación. A continuación se justifican las medidas empleadas en el estudio empírico. Finalmente, se analizan los resultados obtenidos.

## Planteamiento teórico e hipótesis

### El concepto de orientación al mercado

Como comentamos, las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se efectúan, básicamente, desde dos perspectivas: la cultural y la de comportamiento u operativa.

Bajo el primer enfoque, la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y los competidores son el eje central del «modus operandi» de la empresa. Ello significa que este concepto representa un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, desde los que se trata de estimular la creación de mayor valor para los clientes (Abell, 1980; Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Lichtenthal y Wilson, 1992; Day, 1994; Greenley, 1995; Slater y Narver, 1995).

La postura de los defensores de la perspectiva cultural puede concretarse diciendo que «la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes» (Hurley y Hult, 1998).

Por su parte, la perspectiva de comportamiento u operativa implica la definición del concepto de orientación al mercado, señalando las tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que esté realmente orientada al mercado. Es decir, se parte de que la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica.

Quizá el exponente más claro de esta postura es la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990) en la que se describen los tres tipos de actividad que deben caracterizar una organización orientada al mercado: a) generación de inteligencia de Marketing; b) diseminación de dicha inteligencia o información y, c) respuesta organizativa coordinada. Así, definen la orientación al mercado, «como la generación en todos los niveles de la organización de inteligencia de mercado, concierne a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizativa adecuada» (Kohli y Jaworski, 1990).

Existen, además, otras aportaciones muy relevantes como son, por ejemplo, las desarrolladas con posterioridad por Ruekert (1992), Deng y Dart (1994), Deshpandé y Farley (1996) y Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) (1), en las que se adoptan diversas perspectivas conceptuales para establecer el conjunto de tareas relevantes en la orientación que nos ocupa y, en las que, en todo caso, el trabajo seminal de Kohli y Jaworski (1990) tiene una gran influencia.

La dificultad que se plantea es, sin embargo, dadas las múltiples definiciones ofrecidas del concepto de orientación al mercado, tanto operativas como culturales, establecer *qué dimensiones* subyacen en el concepto desde cada perspectiva y *cómo medir* cada una de esas dimensiones —es decir, qué escala de medición emplear—.

Aunque el análisis simultáneo de los aspectos cultural y operativo de la orientación al mercado es un aspecto de especial interés (2), en esta investigación el objetivo se centra en el estudio de la

*orientación al mercado operativa* —es decir, en el conjunto de tareas efectivamente desarrolladas por las empresas para generar mayor valor a sus clientes—, y en su relación con las actividades de innovación. Dado que queremos relacionar la orientación al mercado con las actividades de innovación desarrolladas en la práctica nos interesa, en mayor medida, el comportamiento real de la organización que la declaración de intenciones que puede representar la escala cultural.

Así mismo, nos acogemos a la propuesta de dimensiones operativas desarrollada por Kohli y Jaworski (1990), dado que no sólo ha gozado de una amplia difusión (Cadogan y Diamantopoulus, 1995; Siguaw, Simpson y Baker, 1998) sino que, además, pensamos que resume perfectamente el espíritu de las actividades a desarrollar. Una cuestión diferente es, como veremos más adelante, la conveniencia del empleo de los ítemes que integran la escala de medición elaborada por estos autores, denominada genéricamente MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993).

Por otro lado, de forma complementaria, es necesario precisar que las *acciones* de obtención de información, diseminación de la misma a todos los niveles dentro de la organización, y diseño de una acción de respuesta coordinada, deben referirse tanto a los *clientes*, como a los *competidores* y a las *fuerzas del entorno*, siempre con *visión de futuro* de cual va ser la evolución de las características de cada una de éstas variables. En la literatura, sin embargo, parece que siempre se pone mayor énfasis en la necesidad del estudio de los clientes que de los competidores. Pese a ello, el análisis operativo de la *competencia* tiene su lógica en que para poder satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando más satisfacción o mayor valor, se necesita contar con el punto de referencia que suponen las acciones y la oferta de los competidores, puesto que los clientes evalúan los productos en términos relativos (Llonch, 1993).

En lo que se refiere al *entorno*, debemos recordar que el objetivo de generar inte-



ligencia de Marketing consiste en conocer las necesidades, tanto presentes como futuras o latentes, de los clientes de la empresa. De ahí la necesidad de determinar las fuerzas del entorno que afectan, o lo harán en un futuro, al sistema de preferencias y expectativas de dichos clientes. Este argumento justifica el estudio del entorno como objeto de análisis desde el ámbito operativo (Kohli y Jaworski, 1990; Greenley y Foxal, 1998).

### Orientación al mercado e innovación

Junto con el aumento del interés en la literatura acerca del significado e implicaciones de la estrategia de orientación al mercado, se ha suscitado un debate sobre la influencia de este factor en la actividad innovadora de la empresa. Se discute si las empresas más orientadas al mercado son menos receptivas a la idea de innovación, tienen menor propensión a comercializar regularmente nuevos productos y/o se limitan a desarrollar modificaciones de productos conocidos, para adaptarlos convenientemente a las necesidades de los clientes, en vez de afrontar proyectos de carácter más radical.

Si lo anterior fuera cierto, entonces la orientación al mercado inhibiría la innovación, y podría ser desaconsejable en aquellos entornos en los que este tipo de

capacidad fuese una fuente de ventajas competitivas imprescindible, como es el caso de las empresas industriales (Slater, 1996). Ello al margen de que el desarrollo de nuevos productos y la capacidad de innovación son instrumentos competitivos fundamentales para el éxito a largo plazo y la supervivencia de la empresa industrial (Deshpandé, Farley y Webster, 1993). A través del desarrollo de nuevos productos, la organización se adapta, se diversifica e incluso se rejuvenece o «reinventa» para adecuarse a las condiciones cambiantes de la tecnología y del mercado (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998).

En este sentido, Hayes y Abernathy (1980) y Bennet y Cooper (1981) han defendido, que la estrategia de orientación al mercado conduce al desarrollo de innovaciones meramente incrementales y a peores productos a largo plazo, ya que se tienden a eludir los riesgos de la innovación. El argumento básico en el que se apoyan estos autores es que el énfasis en los clientes sólo puede traer como consecuencia la creación de productos posibles o factibles dentro del sistema de referencia de éstos y, por tanto, nunca se generarán innovaciones radicales que no son sugeridas y ante las cuales no se sabe cómo va a reaccionar el público objetivo.

Esta idea ha prevalecido en la gestión de muchas empresas industriales y, en especial, en aquellas donde la tecnología des-

empeña un papel preponderante (Santos y Vázquez, 1997, 1998). No obstante, existen diversos argumentos teóricos así como algunas evidencias empíricas que contradicen esta postura.

En primer lugar, se puede rebatir este planteamiento reflexionando, como ya hemos comentado, sobre el hecho de que la dimensión de *generación de inteligencia* de la orientación al mercado operativa supone obtener información tanto de las necesidades actuales de los clientes, como de las futuras, contando con todas las fuerzas del entorno que, potencialmente, puedan modelar las expectativas de éstos; de este modo, la visión del entorno, *presente y futura*, permite desarrollar nuevos productos con un grado mayor de novedad incorporada (Jaworski y Kohli, 1996).

Es decir, la auténtica orientación al mercado conlleva un esfuerzo innovador continuado —propensión a comercializar regularmente nuevos productos que no tiene porque limitarse a innovaciones incrementales, siempre y cuando se detecten necesidades radicales latentes. Es más, recientemente, Hurley y Hult (1998) argumentan que la orientación al mercado es un antecedente de la *receptividad o predisposición* de la empresa hacia el desarrollo de nuevas ideas; esta *receptividad o predisposición* es lo que estos autores llaman «*innovativeness*», considerándose éste como un aspecto de la cultura organizativa que influye positivamente en la capacidad de innovar. El modelo propuesto por Hurley y Hult (1998) se recoge en la figura 1, aunque los autores no aportan evidencias empíricas acerca de esta relación. Sin embargo, existen otros estudios cuyos resultados son coherentes con este planteamiento.

Así, Lado, Martínez y Olivares (1998) han demostrado que el grado o intensidad de innovación en las empresas más orientadas al mercado es mayor y, en esta misma línea, Han, Kim y Srivastava (1998) establecen como la orientación al mercado favorece el número de innovaciones comercializadas.

Por último, también se ha argumentado que tanto la adopción de la filosofía de Marketing como de la gestión empresarial

«*entrepreneurial*» —proactiva, dispuesta a asumir riesgos y con clara preferencia por la innovación—, implican procesos de comportamiento similares como el estudio del entorno y de las oportunidades que éste ofrece para su explotación, de tal forma que ambas actitudes no sólo interactúan, sino que el Marketing es el «*hogar*» natural de la iniciativa «*entrepreneurial*» en la empresa (Lawton y Parasuraman, 1980).

Por tanto, de acuerdo con estas consideraciones, los temores iniciales se disipan. Las empresas orientadas al mercado ni tienen porque ignorar la innovación más allá de la puramente incremental, ni son menos propensas a innovar en la práctica, sino que incluso esta orientación puede servir de impulso a la receptividad hacia las nuevas ideas, la cuál, a su vez, es un antecedente de la innovación efectiva.

En consecuencia, la primera hipótesis de la investigación, de acuerdo con las evidencias reunidas, defiende que las empresas industriales más orientadas al mercado comercializan productos que incorporan un grado de innovación mayor, o que son más novedosos, que aquellos desarrollados por las empresas menos orientadas al mercado. Igualmente, se propone, de acuerdo con Hurley y Hult (1998), que la orientación al mercado influye en la predisposición a innovar, de forma que las empresas más orientadas al mercado tienen, además, una tasa de innovación superior a la media de su sector. Ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1:** *La estrategia de orientación al mercado guarda una relación directa con el número y grado de novedad de las innovaciones comercializadas por las empresas industriales. Además, la propensión a innovar es mayor en las empresas más orientadas al mercado.*

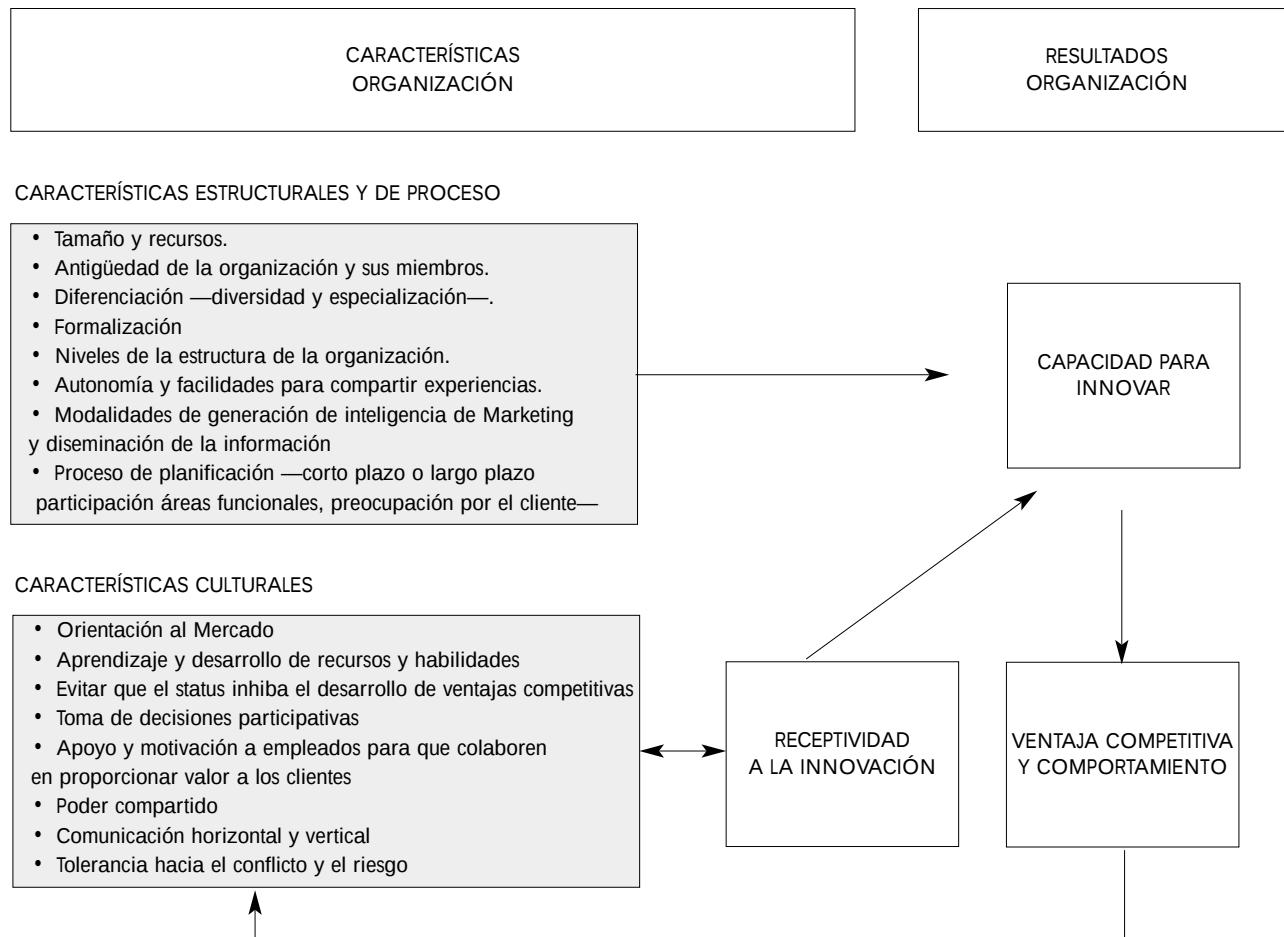
Del mismo modo, asumimos que la orientación al mercado debería repercutir positivamente en el éxito alcanzado por las innovaciones comercializadas debido al especial énfasis puesto en la correcta satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo que la segunda hipótesis del trabajo defiende que:

**Hipótesis 2:** *El grado de éxito alcanzado con las innovaciones comercializadas por las empresas más orientadas al mercado es mayor que el conseguido por las que presentan un grado menor de dicha orientación.*

Por otro lado, podemos analizar el efecto de la orientación al mercado en la actividad de innovación de la empresa estudiando la relación de dicha orientación con la estrategia competitiva adoptada. En este ámbito resulta relevante mencionar la tipología propuesta por Miles y Snow (1978), en la que se clasifica a las organizaciones en empresas *exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas*. El criterio clave subyacente empleado para establecer esta clasificación es el tipo de respuesta de las organizaciones a las condiciones cambiantes de su entorno, es decir, la tasa de cambio que experimentan el tipo de productos comercializados y los mercados a los que se dirige la oferta para adaptarse a las variaciones del entorno competitivo.

De este modo, las empresas *defensivas* prácticamente no desarrollan sus productos ni mercados, sino que dirigen todos sus esfuerzos a tratar de defender su posición competitiva, generalmente restringida a nichos muy concretos, compitiendo en base a precios, distribución, calidad o servicio. Las *proactivas* buscan continuamente nuevas oportunidades en el mercado, son muchas veces pioneras en el lanzamiento de nuevos productos, modifican de modo constante su oferta, y suelen dar lugar, con su actividad, a cambios en las industrias. Las organizaciones *analizadoras* representan una situación intermedia entre las dos anteriores, llevan a cabo cambios menores y más lentos en sus productos y mercados que las proactivas, y le conceden a la estabilidad y a la eficiencia un papel menos importante para desarrollar su competitividad que las defensivas. Las empresas *reactivas* carecen de una estrategia concreta y simplemente reaccionan a los cambios en el entorno como mejor pueden. De hecho, la mayoría de los estudios empíricos consultados consideran este grupo marginal, como si realmente no se pudiese considerar exponente de un tipo de estrategia de negocio, de forma que lo excluyen de la investigación (McDa-

FIGURA 1  
ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS EMPRESARIALES



**Características de la organización:** Para un estudio detallado de las características de la organización innovadora consultar la investigación de Brown y Eisenhardt (1995).

**Características de la cultura:** Tipos de comportamiento valorados y promocionados en la organización.

**Propiedades estructurales:** Aspectos objetivos de la organización que no pueden ser reducidos a las propiedades de sus integrantes.

**Procesos organizacionales:** Combinaciones de tareas o actividades.

**Receptividad a la innovación:** La apertura a nuevas ideas como aspecto importante de la cultura de la organización. Medida de la orientación de la organización hacia la innovación.

**Capacidad para innovar:** Habilidad para adoptar y poner en marcha nuevas ideas, procesos y productos exitosos. Adopción de la innovación.

FUENTE: Hurley y Hult (1998).

niel y Kolari, 1987; Shortell y Zajac, 1990; Slater y Narver, 1996).

Tal y como establecen y demuestran diversos autores, los grupos estratégicos identificados por Miles y Snow (1978) presentan características muy dispares en cuanto al tipo de estrategia de Marketing empleada (Snow y Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983; McKee, Varadarajan, y Pride, 1989; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Doyle y Hooley,

1992) y su grado de orientación al mercado (McDaniel y Kolari 1987; Slater y Narver, 1996). En general, los resultados apuntan hacia que las empresas exploradoras o proactivas manifiestan un grado superior de orientación al mercado y de elaboración de la estrategia de Marketing, en la que se concede un especial interés al desarrollo de nuevos productos. Por estos motivos, proponemos, en el esfuerzo de demostrar el carácter y capacidad innovador de las empresas

orientadas al mercado, que éstas manifestarán, en un mayor número de casos, el seguimiento de una orientación estratégica competitiva proactiva. En virtud de estos comentarios planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3:** Las empresas industriales que presentan un mayor grado de orientación al mercado se describen a sí mismas mayoritariamente como proactivas.

## Metodología y medidas empleadas en la investigación

Las empresas industriales consideradas en la investigación se han obtenido a partir del «Directorio de Empresas Industriales y de Servicios de Apoyo Industrial del Principado de Asturias» (1998), elaborado por el Instituto de Fomento Regional de esta comunidad. La selección de los sectores objeto de estudio se realizó teniendo en cuenta aquellos donde existe una mayor concentración de empresas Certificadas (3) (Certificación ISO-9000), las cuales se pudieron identificar a partir del directorio elaborado por el Club de Calidad de Asturias. Así, los ámbitos de actividad finalmente escogidos fueron los de alimentación (4), química, metal y mecánica de precisión.

La población a la que se dirigió el presente estudio fue de 264 de empresas (70 Certificadas y 194 No Certificadas). Para la recogida de información se recurrió a la *entrevista personal* con los responsables de cada empresa siguiendo un cuestionario estructurado, obteniéndose una muestra final de 174 empresas (51 Certificadas y 123 No Certificadas).

Es necesario tener presente que, cuando se desarrolla un instrumento de medida, los sujetos empleados para obtener información deben de ser aquellos para quienes se ha planificado el diseño de éste (Nunnally, 1978). Por este motivo, debido a la necesidad de que el encuestado cuente con un conocimiento profundo y general de las operaciones y estrategias que caracterizan la empresa, se ha seleccionado el responsable o director de la misma como fuente de recogida de la información. Este tipo de enfoque, empleo de un único encuestado, ha sido utilizado con anterioridad en diversos estudios de sobre orientación al mercado (Narver y Slater, 1990) habiéndose comprobado la fiabilidad de los datos así obtenidos (Avlonitis y Gounaris, 1997).

### Medición de la orientación al mercado

Como ya hemos comentado con anterioridad, existen distintos instrumentos de



medida de la orientación al mercado desarrollados en la última década. Un aspecto llamativo en las escalas finalmente propuestas en la literatura es que la mayoría de los ítemes empleados son de naturaleza operativa, pese a que los autores puedan defender la dimensión cultural del concepto. Así por ejemplo, la escala de Narver y Slater (1990), pese a desarrollarse con la finalidad de estimar el grado de orientación al mercado cultural contiene en su redacción final, una vez evaluada su fiabilidad y validez, nueve ítemes del total de quince que la integran de naturaleza claramente operativa.

Al margen de estas consideraciones, hemos querido tratar de desarrollar un nuevo instrumento de medición de la orientación al mercado que integre los principales trabajos previos —reflejando la multiplicidad de aspectos a los que se ha aludido para medir esta realidad— y que sea coherente con el planteamiento teórico propuesto de subdimensiones y públicos de la orientación al mercado.

Teóricamente la primera alternativa podría haber sido el empleo del instrumento de medición desarrollado por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), pero existen razones que hicieron desconsiderar esta posibilidad:

1] En primer lugar, aunque la escala propuesta por estos autores —MARKOR— es la que parte de un plantea-

miento conceptual más parecido al nuestro, recientemente ha recibido fuertes críticas en cuanto a sus propiedades psicométricas (Farrell y Oczkowski, 1997).

2] Así mismo, los ítemes empleados para medir la generación de información, su diseminación interna y el desarrollo y puesta en práctica de una respuesta organizativa se refieren fundamentalmente al cliente (trece de los veinte ítemes considerados tienen esta orientación), no encontrándose, por ejemplo, ítem alguno vinculado a la generación de inteligencia sobre el competidor.

Por todo ello, hemos decidido revisar las principales escalas de orientación al mercado desarrolladas en la última década, identificando las siguientes cuestiones: 1) el carácter operativo o cultural de las variables que emplean; 2) el objeto de interés en el que dichas variables se centran: clientes, competidores o entorno; y 3) las dimensiones del concepto operativo de orientación al mercado a los que se refieren, es decir, generación de inteligencia de mercado, diseminación o respuesta. A continuación, se ha procedido a eliminar los ítemes redundantes y a completar aquellos aspectos cuya medición se efectúa de modo insuficiente. El hecho de recurrir al empleo de ítemes de otras escalas hace que, debido a que en muchos casos éstos ya han «sobrevivido» a un proceso de depuración, se favorezca la validez de contenido de la escala final, a la que nos referiremos seguidamente.

Los trabajos empíricos que han tenido un mayor peso en este proceso son: (1) Narver y Slater (1990), (2) Ruekert (1992), (3) Kohli, Jaworski y Kumar (1993), (4) Diamantopoulos y Hart (1993), (5) Deshpandé, Farley y Webster (1993), (6) Deng y Dart (1994), (7) Deshpandé y Farley (1996) y (8) Pelham y Wilson (1996). A partir de las escalas propuestas en estos trabajos se ha podido elaborar la tabla recogida en la figura 2 en la que, a modo ilustrativo del esfuerzo realizado, se clasifican los ítemes empleados en todas ellas de acuerdo con su redacción original (5). Los ítemes sombreados se corresponden con aquellos que no se pueden encuadrar exclusivamente en ninguna categoría. Como se puede observar, el aspecto más descuidado en las dimensiones ope-

rativas de la orientación al mercado es el entorno, para cuyo análisis ha sido preciso generar más ítemes. El resultado de todo este proceso de sistematización y depuración se concretó en la obtención de una primera escala de medición operativa de la orientación al mercado.

Las fases o etapas llevadas a cabo hasta este momento para desarrollar la escala empleada en la investigación —a) revisión de la literatura especializada, b) especificación de las dimensiones o componentes críticos del concepto de orientación al mercado, y c) selección de las variables representativas de cada componente crítico identificado— tienen como finalidad garantizar la *validez de contenido* de dicha escala, es decir, que recoja los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales con relación al objeto en estudio. Este proceso se ha completado, de acuerdo con las recomendaciones de la literatura sobre el tema (Deng y Dart, 1994; Sarabia, 1999), mediante dos etapas adicionales: d) sometimiento de la escala a la opinión de expertos y e) elaboración y pretest del cuestionario utilizado con una pequeña muestra de empresas. Ello permitió modificar y adaptar la redacción de los ítemes para facilitar su interpretación y garantizar que se estaban midiendo todos los aspectos relevantes de la orientación al mercado. De este modo se obtuvo la escala originalmente empleada en la investigación, la cual se recoge en el cuadro 1.

Una vez propuesta la escala de medición de la orientación al mercado operativa, uno de los objetivos fundamentales de la investigación ha sido contrastar su fiabilidad y validez, para confirmar su utilidad, con carácter general, como instrumento de medida en distintos sectores industriales. La aceptación final de la escala se producirá tras constatar la superación de los procesos de evaluación de cada uno de estos aspectos. A continuación, se explica el significado de cada término, y las medidas empleadas para su evaluación propuestas por Churchill (1979) y Gerbing y Anderson (1988). Los resultados de los análisis descritos se comentan en la siguiente sección.

**Fiabilidad.** Pretende constatar que lo que se está midiendo —la orientación al mercado— se realiza de forma consis-

FIGURA 2  
FUENTES EMPLEADAS EN EL DESARROLLO DE LA ESCALA

|              | ORIENTACIÓN AL MERCADO OPERATIVA                                                                                |                                                              |                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|              | Cientes                                                                                                         | Competencia                                                  | Entorno                     |
| Generación   | 1.5.11. N y S<br>1.7.8. R<br>1.2.3.4. K, J y K<br>1. D, F y W<br>1.5. D y D<br>2.5.6.9. D y F                   | 8. R<br>3. D, F y W<br>9. D y D                              | 5.6. K, J y K<br>10. D y D  |
| Diseminación | 12. N y S<br>8.9.10. K, J y K<br>4.10. P y W<br>3.10. D y F<br>13. D y D                                        | 7.9. N y S<br>8. R<br>11.12. K, J y K<br>6. P y W            | 7. K, J y K                 |
| Respuesta    | 6. 10. N y S<br>2.4.5.6.9.18.23. R<br>13.14.20.18.19. K, J y K<br>2.4.6.8. D, F y W<br>2.4.8. D y D<br>4. D y F | 8. N y S<br>12.16.19. K, J y K<br>4.7. P y W<br>12.14. D y D | 15. K, J y K<br>2. D, F y W |

te. Es el grado en que la escala se encuentra libre de errores aleatorios y en consecuencia proporciona resultados estables y consistentes. El método más utilizado para estimar la fiabilidad es el coeficiente Alpha de Cronbach, que refleja el grado en que covarían los ítemes que constituyen la escala. En nuestro caso se calcula dicho coeficiente para cada una de las dimensiones del concepto de orientación al mercado especificadas en el recuadro 1. Para que este coeficiente sea indicador de consistencia interna es necesario que alcance un valor superior a 0,7.

**Unidimensionalidad:** En el ámbito del Marketing se recurre a las técnicas de análisis factorial para comprobar que los atributos de la escala utilizada se encuentran relacionados, es decir, se resumen en una serie de dimensiones básicas o forman parte de un único concepto subyacente (unidimensionalidad). En una primera etapa, un método utilizado es el análisis factorial exploratorio aplicado a cada una de las dimensiones consideradas del concepto de orientación al mercado, de tal manera que se puedan obtener porcentajes elevados de varianza explicada y cargas factoriales altas.

En una segunda etapa se recomienda realizar un análisis factorial confirmatorio aplicado a la escala global y a cada una de sus dimensiones, controlando la bondad del ajuste mediante diversos paráme-

tros (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1999). Estas dos etapas permitirán optimizar la escala y eliminar los ítemes que no se vinculen al fenómeno a estudiar (Dawes, Faulkner y Sharp, 1998).

**Validez.** Trata de asegurar que lo que se está midiendo sea verdaderamente lo que se persigue medir (Sarabia, 1999). Se pueden distinguir distintos tipos de validez:

**Validez de Contenido.** Refleja el grado con el que una escala abarca los diferentes aspectos del concepto que se desea medir. Evidentemente, por su naturaleza cualitativa, el juicio del grado de validez de contenido de una escala es subjetivo (Deng y Dart, 1994); en última instancia depende del grado de acierto de los investigadores en diseñar ítemes que abarquen el dominio conceptual del aspecto medido (Nunnally, 1978). Por este motivo, se ha seguido un procedimiento como el descrito con anterioridad —resumido en la figura 2 y en el recuadro 1—, y recomendado en la literatura (Churchill, 1979) para asegurar que la escala de orientación al mercado es efectivamente adecuada, es decir, tiene sentido para medir lo que se pretende.

**Validez de concepto:** Dentro del estudio de la validez de concepto puede efectuarse un análisis adicional a través del estudio de la *validez convergente* de la escala, la cual se alcanza cuando se obtiene una correlación significativa entre los componentes en que

**CUADRO 1**  
**ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN (\*)**

**Generación de inteligencia de marketing**

Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.

*Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.*

Conocemos bien a los competidores.

Los directivos de todas las áreas funcionales visitan regularmente a nuestros clientes tanto actuales como potenciales.

Obtenemos ideas de los clientes para mejorar los productos.

Se realizan con frecuencia investigaciones sobre los clientes para conocer que productos y servicios necesitarán en el futuro.

Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones o estudios de mercado.

Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.

Recopilamos frecuentemente datos del mercado para utilizarlos directamente en nuestros planes de desarrollo de nuevos productos.

En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria.

Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.

*La fuerza de ventas informa sobre los clientes y los competidores.*

Animamos a los clientes a que hagan comentarios, e incluso reclamaciones, sobre la oferta de la empresa puesto que ello nos ayuda a realizar mejor el trabajo.

Analizamos regularmente los programas de marketing de nuestros competidores.

Se revisa con frecuencia el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

Medimos de forma rutinaria y regular el nivel de servicio proporcionado a nuestros clientes.

**Diseminación**

Hay encuentros interdepartamentales periódicos para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.

Cuando sucede algo importante a un cliente o grupo de clientes toda la empresa conoce esta información en un periodo de tiempo corto.

Procuramos facilitar regularmente a los distintos departamentos o miembros de la empresa informes sobre las condiciones competitivas de la industria y las tendencias futuras del entorno.

Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.

La alta dirección regularmente discute las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores.

La información sobre los clientes y sobre los éxitos y fracasos comerciales es comunicada a todas las áreas funcionales de la empresa.

El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa con relación a la estrategia de los competidores.

Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a las estrategias de la competencia.

Los datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles de la empresa de un modo regular.

**Respuesta**

Usamos la información obtenida o proporcionada por los clientes para incrementar la calidad.

*Si el competidor lanza una campaña dirigida a nuestros clientes, la empresa desarrolla rápidamente una respuesta para contrarrestarla.*

*Usamos datos obtenidos en investigaciones o estudios de mercado para la dirección de la producción y en el desarrollo de la tecnología.*

*La empresa responde rápidamente a los cambios del entorno.*

*Definimos la calidad de los productos en función de la satisfacción de los clientes.*

En la planificación y desarrollo de nuevos productos se parte de lo que es valioso para el cliente.

Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.

*De entre las oportunidades de actuación que ofrece el mercado escogemos aquellas que permiten obtener ventajas sobre nuestros competidores.*

*Las modificaciones en los productos y servicios se efectúan con frecuencia motivadas por sugerencias de los clientes.*

*Se aprovechan con frecuencia las debilidades de los competidores para que se conviertan en oportunidades para la empresa.*

*Los distintos departamentos de la empresa se reúnen periódicamente para planificar una respuesta adecuada a los cambios que se producen en el entorno de la empresa.*

Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.

Se atienden rápidamente las quejas de los clientes.

Somos muy sensibles a cómo valoran nuestros clientes nuestros productos y servicios, de modo que se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas.

*Usamos la información obtenida a través de estudios de mercado para identificar segmentos o grupos de clientes con necesidades y/o preferencias diferenciadas.*

*Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.*

Tratamos de alcanzar ventajas competitivas basándonos en la comprensión de las necesidades de los clientes.

(\*) En cursiva se señalan aquellos ítemes que no superan el posterior proceso de evaluación de la escala.

se descompone el concepto objeto de estudio y que, en teoría, forman parte del mismo (Deng y Dart, 1994). Así mismo, mayor fiabilidad implica mayor validez convergente, por lo que otra medida que se puede emplear en este análisis es el valor del coeficiente Alpha del Cronbach para el conjunto total de la escala (Sarabia, 1999).

**Validez de criterio.** Se refiere al hecho de que una escala de medida sea capaz de predecir otros criterios con los que hipotéticamente está relacionada. En la literatura, tal y como se hace en este estudio, se suele recurrir al análisis de la relación entre el grado de orientación al mercado de las empresas y sus resultados (6).

### **Medidas de resultados de la innovación**

Se han utilizado diversas medidas de resultados de la innovación que pasamos a comentar.

**Tasa de innovación:** Para evaluar esta variable se solicita a las empresas que indi-

quen en qué posición se encuentra su número medio de innovaciones comercializadas en los últimos cinco años, con relación a la media de nuevos productos ofrecidos por sus principales competidores: 1 = número medio de innovaciones muy inferior a la media; 2 = inferior a la media; 3 = igual a la media; 4 = algo superior a la media; 5 = muy superior a la media.

#### Grado de novedad de las innovaciones comercializadas:

De acuerdo con Slater y Narver (1996) proponemos una medida de esta variable elaborada a partir del énfasis relativo de la organización en: 1) el desarrollo de nuevos productos; 2) el análisis de las ofertas de los competidores para ofrecer productos de imitación; 3) la defensa de la cartera actual frente a ataques competitivos. Los directivos de las empresas analizadas valoran la importancia de cada una de estas iniciativas en una escala de uno a siete (1=sin ninguna importancia; 7=extremadamente importante). Una vez obtenida esta información, dicha importancia se pondera por el grado de esfuerzo innovador que representa cada una de las actividades mencionadas, obteniéndose así un indicador del grado de novedad de las innovaciones que desarrolla la empresa (Gupta y Govindarajan, 1984).

Tal y como se recoge en la investigación de Slater y Narver (1996), dicho grado de esfuerzo se evalúa de acuerdo con el criterio subjetivo del investigador. Así por ejemplo, en nuestro caso concreto, a la defensa de la cartera se le da un valor indicativo de esfuerzo innovador de 1, al desarrollo de imitaciones se le concede un 4, y al desarrollo de productos nuevos un 7, en reconocimiento de que representa el máximo esfuerzo de innovación. En resumen, la medida ponderada del grado de novedad de los productos de la empresa se obtendría a partir de la siguiente expresión, en la que valores altos indican que se comercializan productos con un grado de novedad mayor:

$$\sum(\text{esfuerzo innovador} \times \text{importancia de cada estrategia})$$

**Medida de la predisposición a innovar:** A este respecto nos remitimos a la escala sugerida por Hurley y Hult (1998),



cuyas propiedades psicométricas son, además, analizadas por los autores. Se solicita a los encuestados que indiquen, en una escala de siete posiciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo), en qué medida son descriptivas de la organización afirmaciones del tipo: 1) se aceptan de buena gana las propuestas de innovación, 2) la dirección busca activamente ideas innovadoras; 3) se percibe la innovación como demasiado arriesgada, por lo que trata de evitarse; 4) se penaliza a los trabajadores que promueven ideas de nuevos productos que finalmente no tienen éxito; 5) los responsables del desarrollo de nuevos productos aceptan fácilmente nuevos proyectos.

#### Tipo de estrategia competitiva u orientación estratégica:

Un instrumento muy popular para medir esta variable es el llamado enfoque autodescriptivo —self-typing approach—. Consiste en que cada encuestado lea párrafos sin título y señale aquel que mejor describe a su empresa. Este tipo de medida es de muy fácil empleo y, en principio, debería de ser efectiva dado que las percepciones de los directivos definen, en gran medida, la estrategia de la organización (James y Hatten, 1995). No obstante, cuenta entre sus limitaciones el hecho de que los encuestados puedan responder a lo que sería el ideal de su empresa más que a la auténtica realidad presente (Snow y Hambrick, 1980), además de que existe una

gran oposición a marcar el párrafo que describe a las empresas reactivas.

Para evitar estos inconvenientes, se han propuesto alternativas a esta metodología, como son la evaluación directa del investigador, el recurso a expertos independientes o el estudio de datos objetivos, estableciéndose, de este modo, un debate académico acerca de la mayor o menor conveniencia de unas u otras alternativas metodológicas (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990). Las investigaciones más recientes a este respecto (Shortell y Zajac, 1990; James y Hatten, 1995), sin embargo, ponen de manifiesto la validez de la primera alternativa, demostrando que las empresas se clasifican de modo similar aunque se empleen otras opciones, que este método es fiable y goza de validez discriminante y convergente, y que los resultados de la clasificación así obtenida se comportan bien como variables dependientes en análisis de regresión en los que se emplean medidas objetivas de variables que describen cada estrategia.

Por estos motivos, en la presente investigación se recurre a la metodología de la autodescripción, de acuerdo con los enunciados que han sido empleados, con la misma redacción, en todas las investigaciones mencionadas, y que se recogen en el cuadro 2.

• • • • •

#### Análisis de los resultados

Con relación a la escala de medición de la orientación al mercado, en la figura 3 se muestran los resultados del análisis de sus propiedades psicométricas. Como consecuencia de los sucesivos procesos de depuración, fue preciso eliminar diversos ítemes en las dimensiones que integran el concepto operativo de la orientación al mercado, los cuales se han señalado en cursiva en la tabla del cuadro 1. Así, se descartan dos variables en la medición de la generación de inteligencia, se conserva plenamente la subescala de diseminación, y la modificación más significativa de la propuesta inicial tiene lugar en el caso de la medición de la respuesta.

De hecho, los ítemes que finalmente se consideran en la subdimensión respuesta

se refieren, exclusivamente, a las acciones emprendidas por las empresas para atender o satisfacer a sus clientes, eliminándose las actuaciones referidas al entorno y a la competencia. En el planteamiento teórico efectuado se defiende que las actividades coherentes con el concepto de orientación al mercado tienen tres tipos de públicos: clientes, competidores y entorno; de forma que, en consecuencia, la generación de inteligencia, diseminación y respuesta deben tenerlos en cuenta. No obstante, la validez y fiabilidad de los resultados exige no considerar la respuesta expresa al entorno y a la competencia.

Ello nos lleva a pensar que en la medición de la orientación al mercado es necesario controlar la obtención y diseminación de la información relativa a todos los factores que, efectivamente, pueden condicionar la oferta de la empresa, como es el caso de los clientes, competidores y entorno, pero que a la hora de traducir dicha orientación en acciones concretas referidas al mercado, el elemento fundamental de atención debe ser el cliente.

Este fenómeno puede tener su explicación en el hecho de que la capacidad de respuesta al entorno y a la competencia esté condicionada por otro tipo de variables ajenas al grado de orientación al mercado de las empresas, como pueden ser su tamaño o nivel de recursos disponibles. De este modo, para medir sólidamente el concepto que nos ocupa no se podrían integrar dentro del mismo variables que no dependen del interés operativo por proporcionar mayor valor a los clientes de la empresa, sino de la capacidad de la organización para responder al entorno y a la competencia.

A partir de la escala de treinta ítems finalmente obtenida, los resultados en todas las medidas consideradas son fiables y válidos lo que permite agregar las valoraciones concedidas al conjunto de atributos que definen el concepto de orientación al mercado. En concreto, se ha procedido a promediar los ítems para cada una de las tres dimensiones y, a continuación, se ha estimado la evaluación de la orientación al mercado de cada empresa industrial como promedio de las tres dimensiones consideradas. De este

## CUADRO 2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

**Tipo A:** Este tipo de organización ofrece una cartera de productos y servicios muy amplia dirigida a segmentos de mercado muy diversos. Valora ser la primera en ofrecer nuevos productos y/o atender nuevos segmentos de clientes aunque algunos de esos esfuerzos no sean excepcionalmente rentables. Responde rápidamente a las primeras señales de oportunidades de negocio obligando a sus competidores a adaptar sus estrategias.

**Tipo B:** La organización B realiza una oferta de productos y servicios relativamente estable, aunque al mismo tiempo busca el desarrollo selectivo de productos o mercados. Es decir, observa cuidadosamente las actuaciones de sus competidores de modo que, aunque no suele ser la primera en ofrecer nuevos productos o entrar en nuevos mercados, en cuanto detecta una oportunidad identificada por dichos competidores —nuevos productos o mercados— se dirige rápidamente a tratar de satisfacerla mejor.

**Tipo C:** Este tipo de organización trata de atender las necesidades de un “nicho” o segmento muy concreto del mercado relativamente estable, protegiendo su dominio mediante mejor calidad y/o servicio superior, o precios más bajos. Tiende a ignorar los cambios en la industria que no afecten directamente a su actividad concentrándose en hacerlo lo mejor posible en su ámbito de actuación.

**Tipo D:** La organización D lucha por garantizar su supervivencia. Trata de responder lo mejor posible a las presiones del entorno que la condicionen inevitablemente y ofrece, en cada momento concreto, aquellos productos y/o servicios a los que tiene acceso con sus recursos y capacidades.

modo, se concede la misma importancia a cada dimensión de la orientación al mercado puesto que se ha comprobado que la escala refleja o mide una única realidad (Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Snoj y Fonfara, 1998).

### Orientación al mercado y estrategia de innovación

En la figura 4 se muestran los resultados empíricos relativos a la primera de las hipótesis propuestas. Esta ha sido plenamente contrastada ya que, como se puede observar, existen correlaciones positivas y significativas entre el grado de orientación al mercado de las empresas de la muestra y el número de innovaciones comercializadas, el grado de novedad de las mismas y la predisposición a innovar de las empresas (7).

En relación con la tasa de innovación se ha comprobado, recurriendo al análisis ANOVA de un factor, la existencia de diferencias significativas ( $p = 0,010$ ) en los valores medios de la variable orientación al mercado en tres categorías definidas a partir de la información obtenida en la encuesta —número medio de innovaciones inferior, igual o superior a la media—, de tal modo que el grado de orientación al mercado se comprueba que aumenta

con la cantidad de innovación que representa cada grupo. Por último, a modo ilustrativo, se ha confirmado, utilizando la información extraída del estudio del grado de novedad de las innovaciones, que las empresas que conceden una importancia mayor al desarrollo de nuevos productos están, significativamente ( $p=0,000$ ), más orientadas al mercado.

La segunda hipótesis de la investigación hace referencia a que las empresas más orientadas al mercado experimentan niveles de éxito mayores en las innovaciones que comercializan que las que disponen de un menor nivel de dicha orientación. Para contrastar esta hipótesis se han calculado las correlaciones de la orientación al mercado con el grado de éxito de los nuevos productos, éste se ha estudiado con relación al resultado de las innovaciones de la competencia y a los objetivos establecidos por la propia organización —grado de éxito medido en una escala de 1=resultados mucho peores de lo esperado, a 7=resultados mejores de lo esperado—. En la figura 5 se muestran los resultados de este análisis. Dado que las correlaciones identificadas son significativas y positivas podemos aceptar, en consecuencia, la segunda hipótesis planteada.

Finalmente, con la tercera hipótesis de la investigación se trata de confirmar, a tra-

vés del estudio de la estrategia competitiva de la organización, el hecho de que las empresas más orientadas al mercado se preocupan no sólo de innovar regularmente sino que, además, actúan proactivamente. Para ello se analiza la relación entre la orientación al mercado y el seguimiento de estrategias competitivas exploradoras. Es preciso recordar que las empresas de la muestra han sido clasificadas por sus directivos en alguna de las cuatro categorías identificadas por Miles y Snow (1978): exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas. La estimación del grado de orientación al mercado de las empresas de la muestra y la posterior aplicación del procedimiento estadístico ANOVA permite aceptar la hipótesis planteada, como indican los resultados recogidos en la Figura 6.

## Discusión de los resultados obtenidos

Una primera cuestión que se deriva del análisis de los resultados obtenidos es el hecho de que la dimensión respuesta de la orientación al mercado se centra exclusivamente en los clientes. Los ítems referidos a respuestas dirigidas a la competencia y al entorno son excluidos de la escala de respuesta dado que no se vinculan al fenómeno que queremos estudiar. No obstante, la atención a estas fuerzas sobrevive en las subdivisiones de generación de inteligencia y diseminación. Así, las empresas obtienen y comparten información sobre las tres variables fundamentales para diseñar su oferta —clientes, mercado y competencia— para, a continuación, responder con una oferta centrada en proporcionar calidad y mayor valor a sus clientes —de acuerdo con sus necesidades y deseos—, cumplir promesas y atender reclamaciones.

La capacidad de respuesta al entorno y a la competencia son aspectos claramente vinculados a los recursos de la organización y a su tamaño. En consecuencia, no creemos que la ausencia de estas variables resulte negativa para la auténtica medición del grado de orientación al mercado de las empresas puesto que estas, por añadidura, tienen en consideración las características del entorno y las actuaciones de su competencia en el

FIGURA 3  
MEDIDAS PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DESARROLLADA\*

### Fiabilidad

(1) Coeficientes Alpha de Cronbach para cada una de las tres dimensiones de la orientación al mercado (0.9386, 0.9214 y 0.8690 respectivamente); (2) correlaciones ítem-total dimensiones (coeficientes en todos los casos superiores a 0.57)

### Unidimensionalidad

#### Primera etapa

Análisis factorial exploratorio de componentes principales para cada dimensión de la orientación al mercado. En cada caso el porcentaje de varianza explicada por el primer factor es elevado (55,8%, 63% y 57,5%, respectivamente, para generación, diseminación y respuesta). Las cargas factoriales de los ítems que resume cada dimensión son, además, superiores en todos los casos a 0.6.

#### Segunda etapa

Se llevan a cabo diversas aplicaciones del análisis factorial confirmatorio mediante el programa EQS obteniendo medidas de bondad de ajuste satisfactorias.

2a) Aplicación al conjunto de ítems que integran la escala global de orientación al mercado y que han superado el proceso de depuración anterior. Los parámetros de bondad de ajuste son: (1) chi-cuadrado=1113,48 para DF=402 y un  $p=0.0000$ , (2) BBNFI=0.724, (3) BBNFI=0.786, y (4) CFI=0.803.

2b) Aplicación al conjunto de ítems que integran cada dimensión de la orientación al mercado. Los resultados obtenidos son:

| Generación de Inteligencia:                                                                            | Diseminación:                                                                                           | Respuesta:                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) chi-cuadrado=240.37 para DF=77 y un $p=0.0000$ , (2) BBNFI=0.848 (3) BBNFI=0.870, y (4) CFI=0.890. | (1) chi-cuadrado=173.91 para DF=27 y un $p=0.0000$ , (2) BBNFI=0.836, (3) BBNFI=0.809, y (4) CFI=0.856. | (1) chi-cuadrado=58.00 para DF=14 y un $p=0.0000$ , (2) BBNFI=0.894, (3) BBNFI=0.874, y (4) CFI=0.916. |

Análisis de la validez convergente: (1) Coeficientes de correlación positivos y estadísticamente significativos a un  $p=0.0000$  entre las tres dimensiones del concepto (los coeficientes oscilan entre 0.6801 y 0.7161) y (2) coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de 30 ítems (0.9595).

### Validez de Criteria

Correlación bivariada entre el concepto de orientación al mercado (medida agregada) y los estimadores de resultados (ventas, beneficios, éxito de los nuevos productos y rentabilidad de la inversión, medidos en una escala de 1 a 7, con relación a los objetivos de la empresa y a los resultados de su principal competidor) significativa en todos los casos con un nivel de confianza del 95% (valores entre 0.1422 y 0.4772).

(\*) Datos referidos a los treinta ítems finalmente considerados.

diseño de su oferta. Además, autores como Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Deshpandé y Farley (1996) señalan que es este último aspecto —diseño de la oferta dirigida a proporcionar mayor satisfacción a sus clientes—, el auténticamente definitorio del grado de orientación al mercado de una empresa, aunque en nuestro caso insistimos en el convencimiento de la necesidad de seguir explícitamente la evolución de

competencia y entorno para actuar más convenientemente.

Tal y como se esperaba, por otra parte, este estudio aporta evidencias empíricas acerca de que las empresas más orientadas al mercado además de contar con una mayor predisposición a innovar comercializan, en consecuencia, un mayor número de innovaciones que sus competidores y, además, incorporan a las

mismas un grado de novedad también más elevado.

Estas evidencias se confirman y son coherentes, con el hecho de que las empresas proactivas o prospectivas, las cuales se caracterizan por ser claramente innovadoras y tomar la iniciativa en las actuaciones comerciales, con el deseo de identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio, son las que manifiestan disponer de mayores niveles de orientación al mercado.

Por tanto, la comprensión adecuada del concepto operativo de la orientación al mercado, basándose en la cual la empresa procura desarrollar una oferta que genere mayor valor para sus clientes, no limita la estrategia de innovación, sino que le sirve de estímulo, ya que se procuran conocer y anticipar las necesidades del público objetivo, con el objetivo de ofrecer y adaptar las innovaciones del modo más preciso posible a las expectativas de éste.

Estas conclusiones resultan especialmente relevantes en el ámbito de las empresas industriales donde la tecnología juega un papel preponderante. Así, normalmente los productos industriales son más complejos que los productos de consumo, por lo que se acentúa el interés por la calidad técnica de los productos, la tecnología y la ingeniería. Sin embargo, ello conlleva el peligro de que las empresas estén más orientadas al producto que al mercado (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998).

En cualquier caso, debe existir un equilibrio adecuado entre la orientación tecnológica de las organizaciones y su orientación al mercado que permita la gestión de la tecnología con visión a largo plazo, sin descuidar las necesidades concretas del mercado, ni el grado de tecnología que éste está en condiciones de asimilar.

• • • • •

## Notas

(1) Ruekert (1992) plantea tres factores básicos que resumen las actividades clave que integran el concepto de orientación al mercado operativo: obtención de información, diseño y desarrollo de la estrategia— : «la orien-

FIGURA 4  
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

|                                         | Media<br>(Desviación típica) | O.M.            | Tasa<br>Innovación | Grado<br>Novedad | Predispos. a<br>Innovar |
|-----------------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|-------------------------|
| 1. Orientación al mercado (O.M.)        | 4,962<br>(1,060)             | 1,00            |                    |                  |                         |
| 2. Tasa de innovación                   | 3,341<br>(0,896)             | 0,305<br>(0,00) | 1,00               |                  |                         |
| 3. Grado de novedad de las innovaciones | 55,936<br>(17,342)           | 0,501<br>(0,00) | 0,159<br>(0,04)    | 1,00             |                         |
| 4. Predisposición a innovar             | 5,204<br>(1,175)             | 0,513<br>(0,00) | 0,378<br>(0,00)    | 0,478<br>(0,00)  | 1,00                    |

tación al mercado en una unidad de negocio es el grado en el que ésta obtiene y emplea información relativa a los consumidores, diseña una estrategia orientada a satisfacer sus necesidades y la ejecuta respondiendo rápidamente a las necesidades y preferencias de los consumidores». Deng y Dart (1994), también desde una perspectiva operativa, distinguen cuatro dimensiones del concepto: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al beneficio. Deshpandé y Farley (1996), sin embargo, consideran que la orientación al mercado operativo existe cuando se consigue una orientación al cliente efectivo, sin añadir más aspectos. Por último, Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998) proponen un modelo en el que las dimensiones relevantes son la orientación al cliente y a la competencia, la coordinación interfuncional, la capacidad de respuesta y la orientación al beneficio.

(2) Cf. el estudio de Avlonitis y Gounaris (1997) en el que se analiza la relación entre el grado de orientación al mercado manifestado por las empresas en su dimensión cultural y la correspondencia de ésta con las actuaciones operativas adecuadas.

(3) Este trabajo pertenece a una investigación de naturaleza más amplia en la que, entre otros objetivos, se pretende comparar bajo diferentes parámetros a las empresas industriales que han implantado un sistema de calidad que se encuentra oficialmente reconocido, con aquellas otras que no han adoptado esta iniciativa.

(4) Se trata de empresas de transformación que cuentan con clientes de naturaleza industrial.

(5) La numeración de los ítemes corresponde con su posición en las escalas finales de los autores señalados. El significado de las siglas es el siguiente: N y S (Narver y Slater, 1990); R (Ruekert, 1992); K, J y K (Kohli, Jaworski y

Kumar, 1993); D y H (Diamantopoulos y Hart, 1993); D, F y W (Deshpandé, Farley y Webster, 1993); D y D (Deng y Dart, 1994); D y F (Deshpandé y Farley, 1996); P y W (Pelham y Wilson, 1996). El lector interesado puede consultar la redacción de los ítemes en los trabajos previamente citados.

(6) La relación entre el grado de orientación al mercado de las empresas y los mejores resultados empresariales es aceptada conceptualmente por todos los autores que tratan este campo de investigación. Sin embargo, las evidencias empíricas han sido con frecuencia contradictorias y difíciles de sistematizar debido al empleo de instrumentos de medida y técnicas de análisis dispares. No obstante, creemos que a medida que se avanza en la precisión metodológica, la certeza de esta relación aumenta (Vázquez, Álvarez, Santos y Díaz, 1999).

(7) Cabe destacar que, al igual que en el estudio de Hurley y Hult (1998), la escala relativa a la predisposición a innovar de las organizaciones resulta ser fiable (Alpha de Cronbach = 0,8282).

• • • • •

## Bibliografía

- ABELL, D. F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M. L. y VÁZQUEZ, R. (2000): Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores en la Relación Orientación al Mercado-Resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4 (1), páginas 7-41.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, vol. 35, páginas 93-103.

AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997): Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, vol. 26, páginas 385-402.

BENNET, R. C. y COOPER, R. C. (1981): The Misuse of Marketing: An American Tragedy. *Business Horizons*, vol. 25, páginas 51-61.

BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999a): Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura de Marketing y a la Obtención de Ventajas Competitivas. *Papeles de Economía Española*, vol. 78-79 (Marzo), páginas 190-211.

BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999b): Temas de Investigación en Marketing: Incidencia Empresarial y Académica. *Papeles de Economía Española*, vol. 78-79 (Marzo), páginas 212-221.

BROWN, S. L. y EISENHARDT, K. M. (1995): Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions. *Academy of Management Review*, vol. 20 (2), páginas 343-378.

CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULUS, A. (1995): Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3 (4), páginas 41-60.

CHURCHILL, G. A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (Febrero), páginas 64-73.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P. y VARADARAJAN, P. R. (1990): Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, vol. 11, páginas 365-383.

DAWES, J.; FAULKNER, M. y SHARP, B. (1998): Business Orientation Scales: Development and Psychometric Assessment. *Actas 27th EMAC Conference*, vol. 5, páginas 461-478.

DAY, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58 (Octubre), páginas 37-52.

DENG, S. y DART, J. (1994): Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, vol. 10, páginas 725-742.

DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1996): Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales. *Working Paper*, 96-125: *Marketing Science Institute*.

DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. y WEBSTER, J. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57 (Enero), páginas 22-27.

DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): Linking Market Orientation and Company

FIGURA 5  
ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

|                                                                | Media<br>(Desviación típica) | O.M.            | Éxito vs.<br>Competencia | Éxito vs.<br>Objetivos |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|
| 1. Orientación al mercado                                      | 4,962<br>(1,0604)            | 1,00            |                          |                        |
| 2. Éxito innovación con relación a la competencia              | 4,453<br>(1,41)              | 0,415<br>(0,00) | 1,00                     |                        |
| 3. Éxito innovación con relación a los objetivos de la empresa | 4,782<br>(1,48)              | 0,477<br>(0,00) | 0,739<br>(0,00)          | 1,00                   |

FIGURA 6  
ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

| Grado de orientación al mercado<br>(Valores medios) |        |
|-----------------------------------------------------|--------|
| 1. Empresas exploradoras                            | 5,6877 |
| 2. Empresas analizadoras                            | 5,1318 |
| 3. Empresas defensivas                              | 4,7747 |
| 4. Empresas reactivas                               | 4,4995 |
| Nivel de significación = 0,0030                     |        |

Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, páginas 93-121.

DIRECTORIO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE APOYO INDUSTRIAL DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS, (1998): Instituto de Fomento Regional del Principado de Asturias (Ed.).

DOYLE, P. y HOOLEY, G. J. (1992): Strategic Orientation and Corporate Performance. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, páginas 59-73.

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

GAUZENTE, C. (1999): Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, vol. 10, páginas 76-86.

GERBING, D. W. y ANDERSON, J. C. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, vol. 25 (Mayo), páginas 186-192.

GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C. y MATHESON, P. (1998): Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10), páginas 884-903.

GREENLEY, G. E. (1995): Forms of Market

Orientation in UK Companies. *Journal of Management Studies*, vol. 32 (1) páginas 46-66.

GREENLEY, G. E. y FOXALL, G. (1998): External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientation and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, páginas 51-69.

GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. (1984): Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, vol. 27 (1), páginas 25-41.

HAMBRICK, D. C. (1983): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, vol. 3 (1), páginas 5-26.

HAN, J. K.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R. K. (1998): Market Orientation and Innovation Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, vol. 62 (Octubre), páginas 30-45.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall, 5ª ed., Madrid.

HAYES, R. H. y ABERNATHY, W. J. (1980): Managing our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, (Julio-Agosto), páginas 67-77.

HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.;

- BERACS, J.; SNOJ, B. y FONFARA, K. (1998): Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *27<sup>th</sup> EMAC Conference*, vol. 5, páginas 479-488.
- HURLEY, R. F. y HULT, G. T. (1998): Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, vol. 62 (Julio), páginas 42-54.
- JAMES, W. L. y HATTEN, K. J. (1995): Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking. *Strategic Management Journal*, vol. 16, páginas 161-168.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, vol. 1 páginas 119-135.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (Abril): vol. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (Noviembre), páginas 467-477.
- LADO, N.; MARTÍNEZ, M. A. y OLIVARES, A. (1998): Market Orientation and Innovation in Services Enterprises: Some Empirical Results from the Insurance Business. *Actas del IV IFSAM World Congress*, Alcalá de Henares.
- LAWTON, L. y PARASURAMAN, A. (1980): The Impact of Marketing Concept on New Product Planning. *Journal of Marketing*, vol. 44, páginas 19-25.
- LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T. (1992): Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*, vol. 24, páginas 191-207.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Eada Gestión, Barcelona.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1990): Research Priorities 1990-1992.
- McDANIEL, S. W. Y KOLARI, J. W. (1987): Marketing Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, vol. 51, páginas 19-30.
- McKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R. y PRIDE, W. M. (1989): Strategic Adaptability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, vol. 53 páginas 21-35.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, Inc.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54 (Octubre), páginas 20-35.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory* (2<sup>a</sup> Ed.). Mac-Graw Hill: Nueva York.
- PEARCE, J. A. y DAVID, F. R. (1987): Corporate Mission Statement: the Bottom Line. *Academy of Management Executive* (Mayo), páginas 109-116.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (1996): A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24 (1), páginas 27-43.
- RUEKERT, R. W. (1992): Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, páginas 225-245.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L. y VÁZQUEZ, R. (1997): La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología. *Revista Asturiana de Economía*, número 9, páginas 25-52.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L. y VÁZQUEZ, R. (1998): El Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos como Factor Clave en El Resultado de la Innovación: El Papel de las Actividades de Marketing. *Economía Industrial*, número 319, páginas 77-90.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L. y VÁZQUEZ, R. (1998): La Integración de Marketing e I+D como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 7 (4), páginas 65-82.
- SARABIA, F. J. (Coord.) (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Ediciones Pirámide.
- SHORTELL, S. M. y ZAJAC, E. J. (1990): Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, vol. 33 (4), páginas 817-832.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M. y BAKER, T. L. (1998): Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 62 (Julio), páginas 99-111.
- SLATER, S. F. (1996): The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, vol. 25, páginas 79-86.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1995): Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (Julio), páginas 63-74.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1996): Competitive Strategy in the Market-Focused Business. *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, páginas 159-174.
- SNOW, C. C. y HREBINIAK, L. G. (1980): Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25 páginas 317-336.
- VÁZQUEZ R., ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS M. L., y DÍAZ, A. M.<sup>a</sup>. (1999): Desarrollo Metodológico de la Orientación al Mercado desde una Doble Perspectiva Cultural y Comportamental: Consecuencias, Efectos Moderadores y Estrategias Empresariales. *Actas XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid.
- VÁZQUEZ R., SANTOS M. L., y SANZO, M.<sup>a</sup> J. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales*. Editorial Cívitas, Madrid.
- WEBSTER, F. E. (1988): The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, (Mayo-Junio), páginas 29-39.