



## TESIS DOCTORAL

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA.  
Aplicación empírica en los negocios del Área Industria de MONDRAGON.



IZASKUN AGIRRE ARANBURU

Dr. D. Pedro Reinares Lara

Oñati 2009



LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA: Aplicación empírica en los negocios del Área Industria de MONDRAGON.

---

IZASKUN AGIRRE ARANBURU

*Director:*

D. Pedro Reinares Lara



Tesis para la obtención del título de:  
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Departamento de Marketing de la Facultad de Empresariales  
Mondragon Unibertsitatea  
Diciembre 2009



*Para*

*Mi marido, Félix por comprender este largo período tan extraño para uno mismo.*

*Mis hijos, Irati y Martín, por haber estado siempre a mi lado.*

*Finalmente, a mis padres que siempre me animaron a sacar el doctorado, este trabajo  
es tanto suyo como mio.*



# AGRADECIMIENTOS

Todo el que ha llevado a cabo un proyecto de esta índole sabe que, además de muchas horas de trabajo solitario, no sería posible su culminación sin la ayuda y colaboración de muchas personas. Creo pues, llegado el momento de agradecer a todas ellas su inestimable apoyo.

A mi Director de tesis, Don Pedro Reinares Lara por su confianza, apoyo y ánimo, por las recomendaciones y el esfuerzo realizado en la dirección de esta tesis.

También quisiera manifestar mi gratitud a mis compañeros de departamento, y en especial a Amaia Agirre, losu Lizarralde, Amaia Aizpuru, Eli Juaristi, e Iñaki Arenaza por compartir los buenos y malos momentos en esta larga andadura, por sus consejos, su ayuda y su valiosa amistad.

Quiero agradecer, así mismo, la inestimable y constante ayuda recibida por el profesor D. Joaquín Aldas Manzano, especialmente en la parte correspondiente de la investigación empírica. Mi "maestro" en los modelos estructurales. Igualmente, mi más sincero agradecimiento a Rafael Pol (Secretaría Técnica de la Corporación) por la colaboración prestada en la identificación de las unidades estratégicas de negocio en las cooperativas industriales de la corporación MONDRAGON. Así mismo, a Juanje Anduaga y Fermín Garmendia por su colaboración para contactar con los directores de las cooperativas.

A toda mi familia, por suplir mi ausencia en las largas horas de trabajo y especialmente a mi hermana, Amaia Agirre, por los consejos, ánimos transmitidos y su valiosa amistad.

A los miembros del equipo de desayuno de Izarraitz (Antonio Lopez dela Calle, losu Lizarralde, Amaia Agirre, Margari) por la alegría, el buen humor que siempre me han transmitido y por la amistad que en todo momento me han regalado.

Todos vosotros jamás habéis dudado que este proyecto se acabaría algún día, y por que todos de forma conjunta, a veces sin saberlo, habéis colaborado a que este trabajo se presente hoy. A todos mis más sinceras gracias.



# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	19
<b>1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO- UNA VISIÓN GENERAL.....</b>	<b>29</b>
1.1. EL ORIGEN DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	29
1.1.1. Evolución del concepto.....	29
1.1.2. Definiendo la orientación al mercado .....	34
1.1.3. Enfoques desde los que se aborda el estudio de la Orientación al Mercado .....	37
1.2. REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES ENFOQUES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO .....	42
1.2.1. El modelo de orientación al mercado de Kohli y Jaworski .....	42
1.2.2. El concepto de orientación al mercado de Narver y Slater .....	48
1.2.3. Relación entre los dos enfoques principales .....	55
<b>2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO. ....</b>	<b>65</b>
2.1. MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO PRESENTES EN LA LITERATURA.....	65
2.1.1. El modelo de Shapiro (1988).....	65
2.1.2. El modelo de Ruekert (1992).....	67
2.1.3. El modelo de Deshpandé et al. (1993).....	69
2.1.4. El modelo de Day (1999).....	72
2.1.5. El modelo de Deng y Dart (1999; 1994).....	74
2.1.6. El modelo de Gray et al. (1999; 1998).....	77
2.1.7. El modelo de Pelham y Wilson (1996).....	78
2.1.8. El modelo de Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999).....	80
2.2. MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	83
2.2.1. El enfoque cultural-filosófico: la escala MKTOR .....	83
2.2.2. El enfoque comportamental: la escala MARKOR.....	85
2.2.3. Estudio comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR .....	87
2.2.4. Otros instrumentos de medida de la orientación al mercado.....	89
2.3. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO .....	98
2.3.1. Antecedentes Internos.....	98
2.3.2. Otros Antecedentes internos.....	104
2.3.3. Antecedentes externos .....	107
2.4. CONSECUENCIAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES.....	110
2.4.1. Resultados Económicos .....	111
2.4.2. Resultados no económicos.....	120
2.5. VARIABLES INTERMEDIAS EN LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SUS CONSECUENCIAS.....	128
2.6. VARIABLES MODERADORAS DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LOS RESULTADOS.....	132
2.6.1. Moderadores externos.....	133
2.6.2. Moderadores Internos.....	137
2.7. INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	139

<b>3.</b>	<b>EL MODELO COOPERATIVO: RASGOS DE ESTA EXPERIENCIA FACILITADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO. ....</b>	<b>145</b>
3.1.	ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO. ....	145
3.2.	LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA. ....	148
3.2.1.	La cooperativa como proyecto empresarial. ....	148
3.2.2.	Rasgos característicos de las cooperativas. ....	152
3.2.3.	Órganos Sociales de las Cooperativas. ....	155
3.3.	LA LÓGICA DEL COOPERATIVISMO: LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS. ....	157
3.3.1.	Los valores cooperativos. ....	157
3.3.2.	Los principios cooperativos. ....	160
3.4.	LA LÓGICA DEL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON. ....	166
3.4.1.	Breve historia. ....	166
3.4.2.	Los principios cooperativos en la Experiencia de Mondragón. ....	168
3.4.3.	Principios cooperativos vigentes en la Experiencia de Mondragon. ....	170
3.5.	CORRESPONDENCIA ENTRE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE LA EXPERIENCIA MONDRAGON Y LOS REQUERIMIENTOS EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO. ....	175
3.6.	CONCLUSIONES. ....	185
<b>4.</b>	<b>PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>189</b>
4.1.	OBJETIVOS Y MODELOS TEÓRICO PROPUESTOS. ....	189
4.2.	PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS. ....	192
4.2.1.	Orientación al mercado. ....	192
4.2.2.	Factores antecedentes en la orientación al mercado. ....	196
4.2.3.	Consecuencias de la orientación al mercado. ....	205
4.3.	ENFOQUE Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	209
4.4.	ÁMBITO DE ESTUDIO. ....	210
4.4.1.	Descripción del ámbito de estudio. ....	210
4.4.2.	Población y unidad de análisis. ....	214
4.5.	EL CUESTIONARIO Y EL TRABAJO DE CAMPO. ....	218
4.6.	PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS. ....	219
4.6.1.	Evaluación de los instrumentos de medida. ....	220
4.6.2.	Descripción del modelo de ecuaciones estructurales. ....	225
4.6.3.	Análisis de regresión moderada. ....	229
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>233</b>
5.1.	EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA. ....	233
5.1.1.	Análisis de la escala de los antecedentes de la orientación al mercado. ....	234
5.1.2.	Análisis de los instrumentos de medida de las consecuencias de la orientación al mercado. ....	248
5.1.3.	Análisis de la escala de medida de la variable moderadora: el compromiso organizacional. ....	251
5.2.	ANÁLISIS DE LOS MODELOS ESTRUCTURALES. ....	252
5.2.1.	Estimación de los modelos propuestos sobre los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado. ....	253
5.2.2.	Análisis de las influencias moderadoras. ....	260

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.</b>	<b>267</b>
6.1.	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES DERIVADAS DE LA TEORÍA.	267
6.2.	PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.	270
6.3.	IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN.	276
6.4.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS FUTUROS.	278
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>281</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>319</b>



# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Esquema básico sobre las investigaciones sobre la orientación al mercado.....	33
Tabla 1-2 Clasificación de las investigaciones realizadas sobre la Orientación al Mercado .....	37
Tabla 1-3 Enfoque teóricos de la orientación al mercado .....	39
Tabla 1-4 Resumen Literatura sobre Orientación al Mercado desarrollado por Lafferty y Hult (2001).....	41
Tabla 1-5 Aportaciones del trabajo de Kohli y Jaworski.....	47
Tabla 1-6 Relación conceptual y operativa de los principales modelos de orientación al mercado. ....	57
Tabla 2-1 Escala de valoración del grado de orientación al mercado de Shapiro (1988). ....	67
Tabla 2-2 Escala de valoración del grado de orientación al mercado de Ruekert (1992). ....	69
Tabla 2-3 Escala para la valoración de la orientación al cliente propuesta por Deshpandé et al. (1993).....	70
Tabla 2-4 Escala MORTN propuesta por Deshpandé y Farley (1998a).....	72
Tabla 2-5 Escala de orientación mercado propuesta por Deng y Dart (1994). ....	76
Tabla 2-6 Escala de valoración de la orientación al mercado propuesta por Gray et al. (1998). ....	77
Tabla 2-7 Escala valoración de la orientación al mercado Pelham y Wilson (1996), Pelham (1997b; 1999; 2000). ...	80
Tabla 2-8 Modelo de medida de la dirección orientada al mercado Becker y Homburg (1999). ....	83
Tabla 2-9 Escala de medición de la orientación al mercado MKTOR. ....	84
Tabla 2-10 Escala de medición de la orientación al mercado- MARKOR. ....	85
Tabla 2-11 Escala de medición de la orientación al mercado Dawes (2000). ....	91
Tabla 2-12 Escala de medición de la orientación al mercado Bigné y Blesa (2002).....	92
Tabla 2-13 Valoración del papel del marketing propuesta por Hooley et al. (1990).....	93
Tabla 2-14 Escala de orientación al mercado (MOS), Lado et al. (1998a, p. 37-39).....	95
Tabla 2-15 Escalas utilizadas para medir el grado de orientación al mercado. ....	98
Tabla 2-16 Antecedentes a la orientación al mercado propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y contrastados en Jaworski y Kohli (1993) y Kuada et al. (2005) .....	103
Tabla 2-17 Estudios donde se analizan los antecedentes de la orientación al mercado.....	109
Tabla 2-18 Instrumentos propuestos para medir los resultados empresariales. ....	119
Tabla 2-19 Estudios que miden las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes en general.....	122
Tabla 2-20 Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados. ....	125
Tabla 2-21 Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en la innovación.....	127
Tabla 2-22 Instrumentos propuestos como variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. ....	132

Tabla 2-23 Estudios sobre las variables moderadoras externas que intervienen en la relación orientación al mercado y los resultados organizacionales. ....	136
Tabla 3-1 Relación entre los principios y valores cooperativos. ....	161
Tabla 4-1 Porcentaje de aplicación de las escalas de OM por tipos de empresas. ....	193
Tabla 4-2 Escala de medida de la orientación al mercado (OM). ....	194
Tabla 4-3 Indicadores globales resumen. ....	195
Tabla 4-4 Escala de medida del Liderazgo Transformacional. ....	197
Tabla 4-5 Escala de medida de la Descentralización. ....	200
Tabla 4-6 Escala de medida de la Integración. ....	202
Tabla 4-7 Escala de medida del compromiso organizacional. ....	204
Tabla 4-8 Escala de medida de los resultados empresariales. ....	206
Tabla 4-9 Resumen de hipótesis planteadas. ....	208
Tabla 4-10 Centros Tecnológicos de MONDRAGON en 2007. ....	213
Tabla 4-11 Cifras reseñables de MONDRAGON 2005-2007. ....	213
Tabla 4-12 Número de negocios en cada sector de actividad en la población objeto de estudio. ....	217
Tabla 4-13 Ficha técnica del estudio. ....	217
Tabla 4-14 Resultados del envío postal y electrónico de los cuestionarios. ....	219
Tabla 4-15 Resumen de las técnicas empleadas para el análisis y tratamiento de los datos. ....	220
Tabla 5-1 Correlaciones indicadores del constructo orientación al mercado. ....	237
Tabla 5-2 Instrumento de medida de la orientación al mercado. ....	238
Tabla 5-3 Índices de ajuste de los modelos factoriales del Liderazgo transformacional. ....	242
Tabla 5-4 Instrumento de medida: fiabilidad y validez convergente del liderazgo transformacional. ....	242
Tabla 5-5 Instrumento de medida liderazgo transformacional: Validez discriminante. ....	243
Tabla 5-6 Resultado diagnóstico de multicolinealidad: orientación al mercado. ....	246
Tabla 5-7 Escalas de medida antecedentes orientación mercado: fiabilidad y validez convergente. ....	247
Tabla 5-8 Escalas de medida antecedentes orientación mercado: validez discriminante. ....	248
Tabla 5-9 Escalas de medida consecuencias de la orientación al mercado: fiabilidad y validez convergente. ....	249
Tabla 5-10 Escalas de medida consecuencias orientación al mercado: validez discriminante. ....	250
Tabla 5-11 Análisis factorial confirmatorio- compromiso organizacional. ....	252
Tabla 5-12 Contrastación de hipótesis referentes con la influencia de los antecedentes en la orientación al mercado. ....	256
Tabla 5-13 Contraste de hipótesis. ....	257
Tabla 5-14 Contrastación de hipótesis relacionadas con los efectos de la orientación al mercado. ....	259

Tabla 5-15 Contraste de hipótesis efectos de la orientación al mercado. ....	260
Tabla 5-16 Hipótesis planteadas en relación a las variables moderadoras y de control. ....	261
Tabla 5-17 Resultados modelo estructural para la muestra completa y las submuestras de negocios con alto y bajo compromiso. ....	262
Tabla 5-18 Prueba t para el análisis multigrupo. ....	263
Tabla 5-19 Resumen de la contrastación de las hipótesis.....	264



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Tres etapas en la evolución del marketing.....	30
Figura 1-2 Modelo sintetizador de la orientación cliente propuesto por Lafferty y Hult (2001).....	41
Figura 1-3 Modelo de Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli (1993).....	46
Figura 1-4 Modelo de orientación al mercado de Narver y Slater (1990).....	50
Figura 1-5 Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa. Variables situacionales.....	53
Figura 1-6 Reconceptualización del concepto de orientación al mercado.....	58
Figura 1-7 La orientación al mercado como Recurso del Aprendizaje Organizativo.....	59
Figura 2-1 Antecedentes de la orientación al mercado y efectos sobre los resultados Ruekert (1992).....	68
Figura 2-2 Modelo de tipificación de culturas recogido en Deshpandé et al. (1993).....	71
Figura 2-3 Modelo de orientación al mercado de Day (1999).....	73
Figura 2-4 Modelo de orientación al mercado propuesto por Deng y Dart (1994).....	75
Figura 2-5 Modelo de integración orientación mercado Pelham y Wilson (1996).....	79
Figura 2-6 Modelo de estudio de la orientación al mercado (Homburg y Becker, 1998).....	81
Figura 3-1 Rasgos característicos de las cooperativas.....	153
Figura 3-2 Principios Cooperativos Básicos.....	174
Figura 4-1 Planteamiento general del modelo.....	191
Figura 4-2 Proceso de la investigación.....	210
Figura 4-3 Distribución del empleo generado por MONDRAGON al 31-12-2008.....	211
Figura 4-4 Estructura Organizativa MONDRAGON.....	212
Figura 4-5 Esquema del Proceso de Planificación Estratégica en MONDRAGON.....	216
Figura 4-6 Etapas en el desarrollo de los instrumentos de medida.....	221
Figura 5-1 Modelo de antecedentes de la orientación al mercado.....	234
Figura 5-2 Modelo agregado Orientación al Mercado.....	236
Figura 5-3 Constructo orientación al mercado de primer nivel.....	239
Figura 5-4 Modelo de liderazgo transformacional.....	240
Figura 5-5 Modelo AFC estimado- Liderazgo transformacional.....	241
Figura 5-6 Constructo Liderazgo Transformacional de primer orden.....	244
Figura 5-7 Modelo medida antecedentes orientación mercado.....	245
Figura 5-8 Primera estimación modelo de medida antecedentes OM: cargas y pesos.....	246

Figura 5-9 Modelo de medida consecuencias de la orientación al mercado.....	248
Figura 5-10 Escala de medida variable moderadora- compromiso organizacional.....	251
Figura 5-11 Esquema básico de la investigación propuesta.....	253
Figura 5-12 Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables: los antecedentes de la orientación al mercado.....	253
Figura 5-13 Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables: los efectos de la orientación al mercado.....	254
Figura 5-14 Análisis del tamaño muestral en función de la potencia.....	255
Figura 5-15 Prueba Potencia para las $R^2$ .....	262

## **INTRODUCCIÓN**

---



# INTRODUCCIÓN.

## INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN.

Las cooperativas son un sistema organizativo cuyas características diferenciales han motivado que sean analizadas con escaso rigor, resaltando sus elementos más pintorescos, y obviando los numerosos elementos que contribuirían a la comprensión de por qué son una forma de gestión vigente y con claros elementos de valor añadido, frente a otras tipologías de gestión mucho más estudiadas.

Ajenos a la indiferencia de los investigadores del área de organización de empresas y marketing, los gestores de cooperativas consolidadas (y es obvio que MONDRAGON lo es a nivel internacional) continúan avanzado en la optimización de las cualidades diferenciales de su organización para adaptarse a entornos tan críticos como los actuales.

Entre las preocupaciones de los directivos de las cooperativas a comienzos del siglo XXI adquiere un papel protagonista el cómo conseguir entregar un valor superior a los clientes, lo que ha tenido un significativo reflejo en la importancia otorgada en el ámbito empresarial, y también en el cooperativo, a los programas de calidad, la fidelización de clientes, la mejora de servicios... El nuevo siglo ha traído un escenario en el que ya no sirven las viejas recetas de gestión.

Estas cuestiones también se han convertido en el centro de preocupaciones para académicos e investigadores en "management", lo que se ha traducido en una extensa literatura compuesta tanto por aproximaciones teóricas como empíricas al problema de cómo alcanzar y mantener una mejor posición competitiva.

Así mismo, recientes trabajos han puesto de manifiesto, una vez más, la importancia socio-económica de las empresas cooperativas. Por ejemplo, el estudio de Pizarro et al. (2006) muestra que el crecimiento del empleo generado por el cooperativismo en la Comunidad Valenciana es superior al que registra el conjunto de sectores de la economía. En este sentido, la contribución socio-económica que el desarrollo empresarial de MONDRAGON aporta directamente a la sociedad es también importante. Por ejemplo: un 3,9% de los trabajadores de la Comunidad Autónoma del País Vasco son trabajadores de MONDRAGON, con un empleo inducido para el 2007 estimado en 21.084 puestos de trabajo. Frente a este hecho parece lógico pensar que este modelo de gestión supone una opción organizativa eficaz para competir en entornos complejos. Esto ha llevado a muchos investigadores a estudiar la competitividad de las cooperativas desde distintas perspectivas y persiguiendo diferentes objetivos (Aranzadi, 1999; Vargas, 2004). En este sentido, parece perfilarse una línea de investigación encargada de dar respuesta a si el cooperativismo presenta mayor capacidad competitiva.

En esta línea, se emprende el presente estudio guiado por diversas motivaciones. Por un lado, si bien el hecho cooperativo proporciona a las cooperativas mondragonesas claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión (participación, propiedad...), el modelo de gestión corporativo de MONDRAGON (2007) recoge, también la necesidad de prestar atención al desarrollo de otros aspectos, como la orientación al mercado. Sin embargo, esta necesidad de las empresas cooperativas por orientarse al mercado, contrasta con la escasez de trabajos dedicados a conocer en qué medida y en qué manera las cooperativas trabajan esta orientación al mercado y si realmente parten de ventaja en la adopción de este planteamiento.

Por otro lado, Deshpandé and Webster (1989, p.3) definen el concepto de marketing como una cultura organizacional, un conjunto de creencias y valores compartidos que colocan al cliente en el centro del pensamiento estratégico y operativo organizacional. Traduciendo esta filosofía de marketing en la práctica, las organizaciones pueden sacar rendimiento a una ventaja competitiva sostenible (Kohli et al., 1990). Así mismo, la generación, diseminación y respuesta a la información de clientes y competencia, son aceptados generalmente como una importante competencia organizacional, y se ha demostrado los beneficios financieros que aportan. En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) teorizaron un modelo de orientación al mercado que incluía aspectos grupales, individuales e organizacionales como facilitadores de la orientación al mercado, y los resultados de negocio como consecuencia. Sin embargo, mientras se ha conocido mucho sobre lo que es la orientación al mercado, poca atención se ha prestado en comprender sus antecedentes. Además, las investigaciones previas que han testado estas relaciones, a mi entender, han sido inconsistentes y no concluyentes.

Es obvio que dada la dimensión de una tesis doctoral, además de una justificación científica, debe existir un doctorando con capacidades adecuadas, conocimiento directo del objeto de estudio y una motivación derivada del interés personal en el propio objeto de estudio. En este sentido, existe un obvio interés personal en este tema por la condición de la doctoranda como socia cooperativista de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, perteneciente a la corporación de MONDRAGON, lo que le permite conocer esta realidad de primera mano. Sin duda, esta condición marca y acrecienta la sensibilidad por el estudio de aquellos aspectos que diferencian a las empresas cooperativas del resto de sociedades mercantiles: los valores y principios cooperativos, sin tener muy perfilado el estadio final en que, finalmente, va a desembocar la investigación.

Así mismo, y por circunstancias del azar, mi colaboración con Juan Carlos Alcaide, un experimentado consultor del Instituto de Marketing de Servicios (IMS), en la impartición del MBA EXECUTIVE de MONDRAGON UNIBERTSITATEA, me descubre unos nuevos planteamientos de gestión comercial. A raíz de esta experiencia uno puede llegar a comprender, que las ideas que con tanta energía y convencimiento transmite a los directivos, no tienen otro fin que el de traducir a la práctica empresarial la mentalidad cliente. Se trata, de conceptos que modifican la forma de gestionar las organizaciones, y en mi opinión, no muy alejados de la filosofía de la experiencia de MONDRAGON. Por lo tanto, la conjugación de las características propias del modelo cooperativo y

de los facilitadores de la orientación al mercado, propuestos desde la gestión estratégica de Marketing, parece, cuando menos, una combinación fascinante.

Un estudio de estas características reúne las dos vertientes por la que se ha decantado. Por un lado, el mundo cooperativista, tan complejo como apasionante. Por otro, el ámbito del Marketing, en la cual desarrollo mi actividad profesional los últimos 15 años y guiado por la necesidad de dispersar la competencia de marketing por toda la organización.

Por último, no se puede negar, que a pesar de la ardua labor que supone toda tesis doctoral, se cree haber seleccionado un objeto de estudio atractivo, y se ha disfrutado escribiendo sobre él (toda una paradoja, si tenemos en cuenta el esfuerzo y dedicación que requiere). Además, ya han pasado varios años desde que despertara en la autora de esta tesis un interés especial por la organización cooperativa y, en esencia por los rasgos idiosincrásicos, y por la orientación al mercado como la aplicación del concepto de marketing. En el presente trabajo, se ha pretendido conjugar estas inquietudes académicas con otras de índole personal.

#### OBJETIVOS Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El tema de orientación al mercado no es nuevo, ya que se pueden encontrar en la literatura de marketing antecedentes de su estudio en los años 50 y 60, cuando se formularon cuestiones relativas a la aplicación del concepto de marketing, que todavía hoy siguen vigentes. Ya a principios de 1980, Day y Wensley destacan la necesidad de investigar la influencia del marketing en la creación de ventajas competitivas sostenibles, lo que supone adoptar una visión más estratégica del marketing.

Los diferentes estudios sobre la orientación al mercado se han centrado en dos aspectos fundamentalmente: la definición del concepto de orientación al mercado y el análisis de su implantación en las organizaciones. El marco de referencia que utilizan estos estudios se centran en las publicaciones iniciales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Y, posteriormente, a estos trabajos se han unido nuevos modelos y adaptaciones en aras a aclarar y completar el conocimiento sobre este concepto. En los últimos años, se sigue avanzando en esta línea, intentando entender cómo mejorar la calidad de la orientación al mercado en las organizaciones, pero no se han encontrado trabajos específicos que conecten la orientación al mercado y los principios cooperativos en organizaciones de trabajo asociado, propósito fundamental de esta tesis.

En primer lugar, esta investigación tiene como objeto central, analizar la influencia en el grado de orientación al mercado desarrollado por los negocios cooperativos de un conjunto de antecedentes internos (ligados a los principios y dinámicas cooperativas). En segundo lugar, se busca comprobar los efectos de la orientación al mercado en los resultados empresariales. Bajo este enfoque trataremos de dar respuesta a las siguientes preguntas: Dado que la orientación al mercado se ha revelado como uno de los factores internos con mayor capacidad para generar ventajas competitivas

(Ketchen et al. 2007), ¿influyen en el grado de orientación al mercado de los negocios industriales los factores estructurales propios del modelo cooperativo, el liderazgo cooperativo y el compromiso organizacional? Así mismo, ¿qué efecto produce la orientación al mercado en los negocios industriales cooperativos?

Por último, se propone estudiar el efecto del compromiso organizacional, un aspecto esencial en todo proyecto cooperativo, como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Además, las contribuciones del estudio incluyen:

- La descripción detallada de los estudios previos sobre los factores antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado, así como variables intermedias y moderadoras de la relación mercado - consecuencias.
- A partir de una exhaustiva revisión de la literatura sobre la orientación al mercado, se formula y contrasta un modelo que plantea las características idiosincrásicas de las cooperativas como antecedentes de la orientación al mercado. En concreto, el testeo de las relaciones específicas entre la descentralización, la integración, el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, con la orientación al mercado y el efecto de la orientación al mercado en los resultados de las unidades estratégicas de negocio de las cooperativas.
- La comprobación del efecto del compromiso organizacional como variable que modera la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales (económicos y no económicos).

Para responder a los interrogantes previamente citados, se plantea como primer paso realizar una revisión de la literatura relevante sobre la orientación al mercado, sobre el cooperativismo en general, y la experiencia de MONDRAGON, en particular. A partir de los cuales se elabora el planteamiento de la investigación, y se propone un modelo a contrastar con sus correspondientes hipótesis.

Posteriormente, se aborda el desarrollo de la investigación empírica. Así, este trabajo plantea observar las variables y medir su influencia en su estado natural, por lo que el método de investigación a emplear será el trabajo de campo, y en consecuencia la información será capturada por consulta directa a través de cuestionarios. En este sentido, la investigación será de carácter cuantitativa, con un enfoque causal, donde la doctoranda se propone estudiar la relación entre las variables, optándose<sup>1</sup> por los modelos de ecuaciones estructurales ya que son una técnica de análisis multivariante que se caracteriza por estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada.

---

<sup>1</sup> La justificación de la elección de esta técnica y su descripción se aborda posteriormente.

## ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Se ha dividido el presente estudio en 6 capítulos, con la pretensión de que los contenidos fluyan de forma coherente, siguiendo la estructura formal propia de proyectos de esta índole académica. De forma breve, se comenzará a sintetizar los capítulos y describir sus contenidos con el fin de proporcionar una rápida visión de conjunto.

Así, en la primera parte se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre los conceptos incluidos en esta investigación. En primer lugar, en el capítulo 1 se analiza el origen del concepto de la orientación al mercado y se revisa los enfoques más relevantes. El capítulo 2 se ha centrado en la revisión de las formas más utilizadas para cuantificar el concepto de orientación al mercado, así como en los principales aspectos que han guiado los estudios sobre la orientación al mercado: antecedentes, consecuencias, variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales, y las variables que moderan en esta relación.

Para terminar esta primera parte, en el capítulo 3 se describe el fenómeno cooperativo, al tiempo que se profundiza sobre sus señas de identidad: los principios y valores cooperativos. En este sentido, se expondrá la noción de cooperación que subyace a esta fórmula cooperativa y se presentará tanto los principios cooperativos de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) como los principios de la Experiencia de MONDRAGON, para finalmente exponer los postulados vigentes en la actualidad. Así mismo, se aprovecha este capítulo para reflexionar sobre las similitudes o nexos entre los factores facilitadores de la orientación al mercado y los principios cooperativos de MONDRAGON.

En la segunda parte, se desarrollará el estudio empírico en el que se pretende integrar los conceptos revisados en la primera parte. Así, en el capítulo 4, por un lado, se lleva a cabo el planteamiento del problema (objetivos de la investigación, modelo e hipótesis a contrastar) y, por otro lado, se recogen cuestiones relativas a la realización del trabajo empírico, su diseño y la metodología empleada (describe el área de la corporación mondragonesa objeto de estudio, cuestionario...) y se recoge la forma de cuantificar las variables incluidas en el modelo propuesto. También, se incorporan en este capítulo una breve descripción de los procedimientos estadísticos utilizados tanto para el análisis de los datos como para la validación de las escalas de medida. Posteriormente, en el capítulo 5 se recogen el análisis de los datos y los resultados obtenidos

Finalmente, y en tercer lugar (Capítulo 6), se presentan lo que la doctoranda considera como los principales hallazgos de la investigación, las aportaciones más significativas que estos suponen tanto desde el punto de vista teórico como de la gestión empresarial, las limitaciones encontradas, y las líneas de investigación futuras.

Por último, junto con la bibliografía, se incluye los anexos en los que se incluye el cuestionario empleado en la investigación y codificación de variables, así como las versiones originales de los instrumentos de medida empleados.

## Capítulo 1

# **LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: UNA VISIÓN GENERAL**

---



# 1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO- UNA VISIÓN GENERAL.

No ha sido hasta la década de los 90 cuando se ha desarrollado un significativo número de investigaciones sobre el fenómeno de la Orientación al Mercado. Tanto por la cantidad, como por la diversidad de enfoques desde los que se ha abordado esta cuestión, se ha generado cierta confusión sobre su concepto, su implantación efectiva en la gestión empresarial, y su forma de medición. En este capítulo se va a realizar una revisión de la literatura más reciente sobre la orientación al mercado como paso previo imprescindible a la presentación de nuestra propuesta de investigación empírica. En primer lugar, se analizará el origen del concepto, para pasar a estudiar los enfoques/perspectivas más relevantes. Se va finalizar con el estudio de los dos enfoques más relevantes efectuando una serie de reflexiones sobre las teorías expuestas.

## 1.1. EL ORIGEN DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

### 1.1.1. Evolución del concepto

El estudio de la orientación al mercado se ha abordado principalmente desde la disciplina del Marketing y Dirección Estratégica, otorgándose en ambas un papel fundamental en la creación de valor.

Desde la formulación inicial del concepto de marketing en los años cincuenta<sup>2</sup> se constata la existencia de diversos intentos para crear modelos que permitan medir su grado de adopción en las organizaciones. Sin embargo, son pocas las investigaciones que se han centrado en él con anterioridad a los años 90. Sólo existen unos artículos en el ámbito conceptual que ofrecen ideas para engendrar una orientación al mercado (Felton, 1959; Stampfl, 1978; Webster, 1988).

Si hacemos una revisión de los enfoques organizacionales se observa como la importancia dada al marketing y a la orientación al mercado ha ido incrementándose a lo largo del tiempo, tanto en el ámbito empresarial como académico. Así, la literatura ha identificado distintos periodos como las recogidas por Llonch (1999b), Esteban et al. (2000; 2002) y Kotler (2000), y que se recogen a continuación.

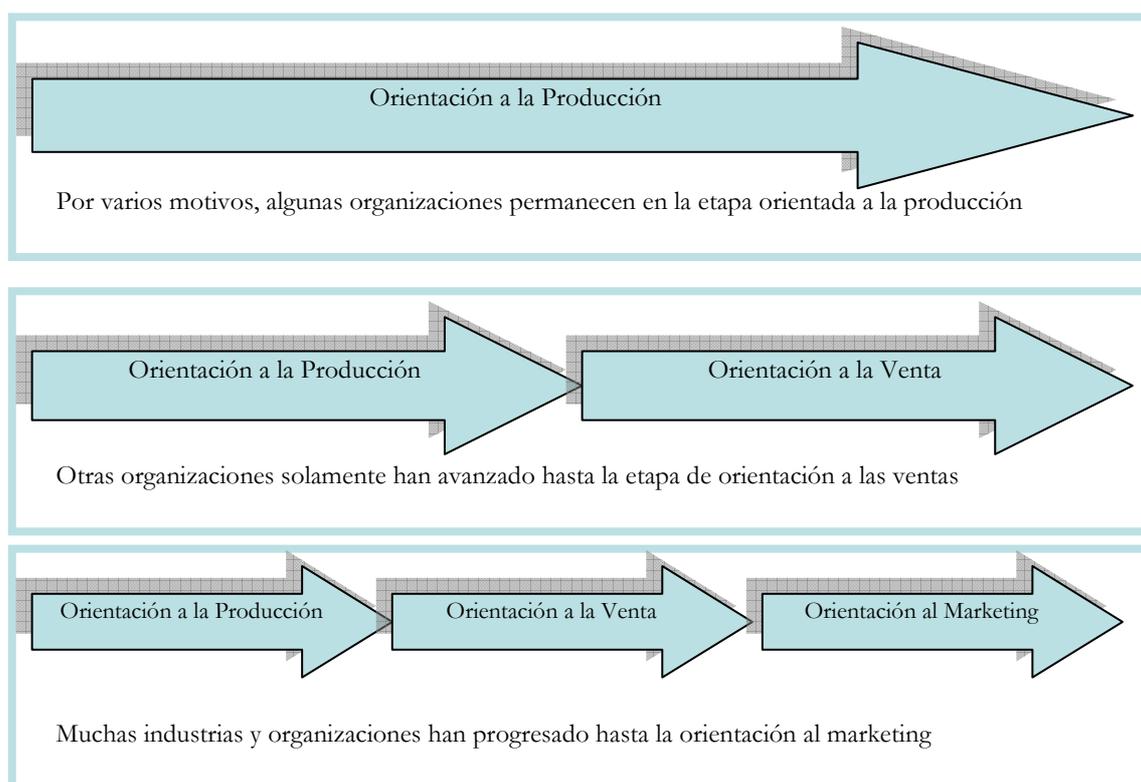
La era de la producción, que podemos situarla entre finales del s. XIX a 1930, sostiene que los consumidores quieren los productos que estén disponibles y que tengan un bajo coste. De esta forma, las empresas se centrarán en la mejora de los procesos productivos. En esta era se puede

---

<sup>2</sup> Según Hernández (2002) existe cierta polémica sobre esta cuestión, ya que algunos autores lo atribuyen a Drucker (1954), y otros a Mckitterick (1957), y otros finalmente a Alderson (1957).

incluir también, la orientación al producto, que sostiene que los consumidores optarán por los productos que ofrezcan una mejor calidad o unos mejores resultados. Tanto la orientación al producto como la de producción son orientaciones internas. Ambas nacen en una época con bajo nivel de incertidumbre del entorno, donde se consideran las necesidades de los clientes fijas y se desarrollan en empresas poco innovadoras. Son organizaciones en la que se prioriza la minimización de costes en lugar de la satisfacción de los clientes, cuentan con una estructura funcional y donde la función de producción es la más importante.

La era de la orientación a las ventas (1930- 1950), donde la oferta supera a la demanda, el problema fundamental de la organización es la venta de los productos. La tarea principal de estas empresas es estimular el interés de los clientes por los productos. Pretenden adaptar las necesidades de los clientes a la oferta. Se trata también de una visión interna, que tiene como principal objetivo conseguir un volumen de ventas, con actuaciones centradas en el corto plazo. No se da mucha importancia al análisis de las acciones de la competencia, no se realiza un seguimiento al cliente ni se da relevancia al servicio post-venta.



Fuente: Stanton et al. (1992, p. 9).

**Figura 1-1 Tres etapas en la evolución del marketing**

La era tecnológica (dominante también en esta época, 1930-1950). Desarrollan esta orientación las empresas que están atraídas por las nuevas tecnologías y que dan poca importancia al mercado y a los clientes. Aceptan que la adopción de nuevas tecnologías aporta más valor al producto, haciendo que sea aceptado por los clientes. Por lo tanto, también es un enfoque interno ya que no considera a fondo las necesidades y deseos de los clientes ni el grado de oportunidad de ese producto para el mercado. Además, esta orientación se caracteriza por su énfasis en la investigación tecnológica, por

lo que las decisiones sobre lanzamientos de productos se basan en los resultados de producto y no en consideraciones de marketing.

La orientación al marketing (1950-1990). En este caso se sostiene que para alcanzar los objetivos de la organización es necesario identificar las necesidades, deseos del público objetivo. De esta forma, se definen los atributos del producto en función de lo identificado y se satisfacen las necesidades y deseos del "target" de mercado, de forma más efectiva que la competencia. La orientación al marketing fomenta que la empresa se centre en aspectos internos, dando prioridad al departamento de marketing y a las técnicas de marketing. En esta línea, Kotler et al. (2000) también recogen la orientación al marketing social, afirmando que no basta con identificar las necesidades y deseos del público objetivo y satisfacerlas de forma más efectiva que la competencia, sino que además han de preservar el bienestar a largo plazo para los consumidores y de la sociedad, en general.

La era de la orientación al mercado (1990-actualidad). Algunos autores la consideran como sinónimo de la orientación al marketing (Doyle et al., 1984, 1986, 1989; Brown, 1987; Payne, 1988; Lichtenthal et al., 1992; Golden et al., 1995), aunque realmente el enfoque mercado es una forma expandida del concepto "marketing orientation". Las razones de esa expansión son tres: (1) la orientación al mercado no es algo que afecta al departamento de marketing, sino a toda la organización; (2) el grado de orientación al mercado puede evitar un sobreénfasis en el departamento de marketing de la organización, facilitando la coordinación y la compartición de responsabilidades entre el departamento de marketing y el resto de departamentos, y (3) la orientación al mercado significa centrarse en el mercado en lugar de un cliente específico (Kohli et al., 1990).

En esta línea, Slater (2001) apoya esta diferencia. De acuerdo con este autor, la orientación al mercado no es una orientación al marketing. Asimismo, un negocio está orientado al mercado cuando la organización adopta los valores implícitos y cuando todos los procesos de negocio están dirigidos a la creación de valor superior al cliente. Este argumento puede ser confirmado con el tercer componente del constructo orientación al mercado de Narver y Slater (1990): la coordinación interfuncional. Ésta, generalmente implica a más de un departamento en la creación de valor superior para el cliente.

De igual manera, Llonch (1999b) define la orientación al mercado como un rasgo de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la organización. Entre las características que destacan esta orientación cabe señalar que se trata de una gestión orientada al entorno, en la que se pone énfasis en los procesos de marketing, siendo implementados (puestos en práctica) por la organización en su totalidad y recayendo la responsabilidad en la alta dirección.

Así mismo, Cervera (1999) a partir de una revisión exhaustiva sobre la orientación al mercado establece diversas precisiones que se van a detallar a continuación. La orientación al mercado no es responsabilidad del Departamento de Marketing. De la consideración de Drucker (1954), apoyada posteriormente por Shapiro (1988), Kohli y Jaworski (1990) y Lambin (1995b), de que el Marketing

debe ser una actividad que involucre a toda la organización, se deriva que la orientación al mercado no es exclusiva de la función de Marketing, sino que incumbe a toda la organización de forma global.

El término orientación al mercado es preferible al de orientación al marketing u orientación al consumidor, pese que diversos autores se hayan referido indistintamente a la orientación mercado y orientación al marketing (Trustrum, 1989), o hayan defendido la necesidad de una orientación al marketing que cubra las deficiencias de la orientación al mercado (Sharp, 1991). La orientación al mercado resulta más apropiada por dos motivos: (1) la orientación al mercado no se circunscribe exclusivamente al departamento de marketing, (2) la orientación al mercado posee como aportación clave una consideración “amplia” del mercado, no circunscrita a los clientes de la organización (Shapiro, 1988) sino que incluye también a la competencia, el entorno (Kohli et al., 1990; Narver et al., 1990) y los distribuidores (Lambin, 1995b; Trespalacios et al., 1997). Como indican Gutierrez y Rodríguez (1996) y Rodríguez y Gutiérrez (1998), limitar el mercado a los clientes volvería a plantear una “nueva miopía del Marketing”.

La orientación al mercado coexiste con conceptos afines frente a los cuales presenta coincidencias y discrepancias. Líneas de investigación como las de “learning organizations, driving market organizations” así como las de “knowledge use” y marketing de relaciones, ofrecen perspectivas que complementan el concepto de orientación al mercado (Jaworski et al. 1996).

Además, Deng y Dart (1994) distinguieron, a priori, entre el concepto de Marketing y el de orientación al mercado y formularon las siguientes definiciones:

\* Concepto de Marketing - *“es una filosofía de gestión que sostiene que la rentabilidad a largo plazo se alcanza mejor mediante el enfoque de las actividades coordinadas de la organización hacia la satisfacción de las necesidades de un/os segmento/s concreto/s del mercado”* Deng y Dart (1994, p. 726).

\* Orientación al mercado - *“es la generación de una inteligencia de mercado apropiada sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes, y las habilidades relativas de las entidades competidoras para satisfacer estas necesidades; la integración y diseminación de dicha inteligencia a lo largo de los departamentos; y el diseño y ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado”* Deng y Dart (1994, p. 726).

A raíz de este primer acercamiento se deduce que una organización se orienta al mercado como consecuencia de una filosofía de gestión basada en el concepto de Marketing. Una organización orientada al mercado es aquella cuyas acciones son coherentes con la implantación del concepto de Marketing, y el estudio de la orientación al mercado busca comprender los comportamientos de los miembros de la organización que se manifiestan como consecuencia de una filosofía basada en dicho concepto (Kohli et al., 1990). La distinción (ver Hooley et al., 1990) entre filosofía (concepto de Marketing) y su implantación (orientación al mercado), explica los resultados obtenidos por Barksdale y Darden (1971), McCulloch, Heng y Khem (1986), en cuanto a que una organización

puede haber adoptado el concepto de Marketing como filosofía pero no como un sistema de actuación.

Además, la revisión sobre la evolución histórica de la orientación al mercado realizado por Esteban et al. (2000; 2002) y Martín y Esteban (2005), abarca desde los cincuenta hasta la actualidad. En dicha revisión se repasan los antecedentes, perspectivas teóricas de la orientación al mercado, las principales aportaciones empíricas y el análisis histórico de las investigaciones sobre la orientación al mercado.

En la Tabla 1-1 se recogen los principales períodos analizados en estos trabajos donde se apunta que los conceptos marketing, orientación al marketing y la orientación al mercado son evoluciones de una misma realidad que han ido desarrollándose a lo largo del tiempo.

<b>1950 y principios de los 60</b>
Literatura centrada en el significado, implicaciones y aplicación de la orientación al mercado (usando el término marketing). La principal contribución teórica.
<b>Mediados de los 60 hasta principios de los 80</b>
El término usado para denominar el constructo es orientación al marketing. Además, la atención se centra en los problemas, límites y en cómo superarlos. Las escalas y las técnicas de análisis no son muy complejas. Se trata de escalas categóricas o Likert y en técnicas de análisis univariante. Los resultados muestran que las organizaciones han aceptado el concepto y están dispuesta a adoptarlo en el futuro, muestran interés. El ámbito de investigación se centra en organizaciones industriales y ejecutivos de grandes compañías. La principal contribución fue la primera definición de la orientación al mercado.
<b>Desde principios de los 80 hasta comienzos de los 90.</b>
Hay una mayor aproximación al concepto de orientación al marketing. El principal objetivo se basa en analizar cómo este concepto ha sido implementado en las organizaciones. El ámbito de estudio también se centra en las empresas industriales, pero comienza a extenderse a los servicios tales como, centros de salud, hospitales, agencias de viaje...Así mismo, se amplía a las pequeñas y medianas empresas. Las escalas empleadas son tipo Likert y Thrustone. Se intentan desarrollar dos escalas. Y se aplican técnicas de análisis más complejas. Los resultados muestran que las empresas con mayor grado de orientación al marketing presentarán una ventaja competitiva que las del resto de su entorno. Otros demuestran que estar orientado al mercado incrementa los resultados globales de la compañía.
<b>Desde principios de los 90 hasta el momento actual</b>
Se establece el término orientación al mercado. Los antecedentes permanecen difusos salvo los estudios llevados a cabo por Jaworski y Kohli (1993) y Avlonitis y Gounaris (1999). Se han intentado desarrollar numerosas escalas durante este período, entre las que destacan las de Kohli y Jaworski y Narver y Slater. ( Likert, Categórica y Thrustone) Las técnicas de análisis empleadas van desde las técnicas univariantes hasta las multivariantes. Los ámbitos de estudio siguen las tendencias de períodos previos, a la que se unen comparaciones entre pequeñas y medianas empresas, la administración pública, bancos, educación... También se amplía el ámbito geográfico a Japón, Taiwán, Australia, algunos países Europeos y Hong Kong. Los resultados obtenidos destacan la importancia de estar orientado al mercado y sus beneficios en ventas, innovación y resultados.

Fuente: Basado en Esteban et al. (2000, 2002).

**Tabla 1-1 Esquema básico sobre las investigaciones sobre la orientación al mercado.**

En resumen, se observa como a finales de los 80 y comienzos de los 90 numerosos autores plantean que el nivel de rentabilidad de una empresa está determinado por la intensidad que adopta el concepto de marketing. De esta forma, la orientación al mercado se configura como una alternativa para explicar que algunas organizaciones alcanzan determinados niveles de resultados, convirtiéndose en una fuente importante de investigaciones.

Al mismo tiempo, el Marketing Science Institute<sup>3</sup> impulsa el desarrollo del estudio de la orientación al mercado. En primer lugar, durante la conferencia titulada "Developing a Market Orientation", en abril de 1987, se trató de impulsar la investigación sobre cuándo y cómo desarrollar una organización orientada al mercado así como, los factores estructurales, estratégicos e institucionales que influyen en el éxito del proceso. En concreto, se establece que los tres ámbitos en la que se deberían centrar las investigaciones son: las formas de medir, comprender cuál es su nivel óptimo y plantear la orientación al mercado como base de la innovación. Posteriormente, en septiembre de 1990, durante la conferencia titulada "Organizing to Become Market-Driven", se recurrió a experiencias de éxito y descubrimientos de diferentes proyectos de investigación en aras a otorgar luz sobre distintos aspectos de la orientación al mercado. Más concretamente, (1) Jaworski y Kohli se centran en el estudio de los antecedentes directivos y organizacionales de la orientación al mercado, así como de sus consecuencias, (2) Deshpandé y Farley analizan el concepto de orientación al cliente en empresas japonesas, estudiando la influencia de la cultura organizacional en los resultados empresariales, (3) Narver y Slater muestran la relación entre diversas medidas de los resultados y la orientación al mercado, además de centrarse en las estrategias para el incremento del grado de orientación al mercado de una organización.

En definitiva, a partir de este impulso surgieron numerosos estudios que han abordado aspectos referidos a la medición, a la determinación de antecedentes, de las consecuencias, además de su aplicación a diversas situaciones como distintas localizaciones geográficas, grado de desarrollo del país, tamaño de la empresa, sector de actividad,...

### 1.1.2. Definiendo la orientación al mercado.

Sobre la base de la adopción del concepto de marketing, se han derivado diversas definiciones de la orientación al mercado haciendo énfasis en sus componentes culturales, filosóficos, comportamentales o estratégicos. Como indica Ruekert (1992), las diferencias entre estas aproximaciones se producen más en términos de énfasis que de esencia real, lo cual sugiere que no son excluyentes sino más bien formas diferentes de enfocar una misma realidad.

Una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing como argumenta Shapiro "...los eslóganes y los programas brillantes no hacen que una compañía esté orientada al mercado..." (Shapiro, 1988, p.120), sino en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo. En la práctica, la orientación al mercado supone que las organizaciones dejen de orientarse al marketing, lo cual implica, únicamente, la efectiva dirección de la función de marketing, una actividad que se localiza típicamente en una división o en un departamento en concreto, para orientarse al mercado, que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio (Chan Hung Ngai et al., 1998).

<sup>3</sup> Organización sin ánimo de lucro, fundada en 1961, enfocada al aprendizaje y dedicada a cubrir el "gap" entre la teoría en marketing y las prácticas organizacionales.

Así, Shapiro (1988, p.121-123), señala que una empresa está orientada al mercado si: (1) la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa, (2) todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, (3) y dichas decisiones se toman de forma coordinada, ejecutándose con un sentido de compromiso.

Ese mismo año, Webster (1988, p.37) propone que una empresa está orientada al mercado si cumple los siguientes requisitos: (a) que los valores y creencias de la alta dirección defienden la orientación al cliente, (b) que la orientación al mercado y al cliente se integra en la planificación estratégica, (c) que se desarrollan programas de marketing fuertes, (d) que se crean medidas de los resultados basadas en aspectos del mercado, (e) y que se fomente el compromiso con el cliente en toda la organización. Esta propuesta es la que se formula de forma más amplia, de forma que agrupa aspectos recogidos en las demás.

Por su parte, Kohli y Jaworski (1990, p.6) y posteriormente Jaworski y Kohli (1993, p.54) y Kohli et al. (1993, p.468) definen la orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su diseminación a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.

Narver y Slater (1990, p.21), Slater y Narver (1994a, p.46) y ulteriormente Slater (1995, p.63) recogen que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a comportamientos necesarios para la creación de un valor superior a los compradores y, como consecuencia, un resultado superior para la empresa. Así, sostienen que la orientación al mercado está formado por tres componentes comportamentales: a) orientación al cliente, b) orientación a la competencia y c) coordinación interfuncional. Además, consideran que la empresa toma como referencia dos criterios de decisión: el largo plazo y la rentabilidad; sin embargo estos criterios son finalmente desechados. De esta forma, la orientación al mercado se centra en actividades relacionadas con la adquisición y diseminación de la información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores y, las actividades de coordinación de los esfuerzos de la organización para crear un producto que suponga un mayor valor para el cliente.

Posteriormente, Narver et al. (1998, p. 243) añaden que el valor fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de toda la organización con la creación continua de valor para el cliente. De esta forma, el principio fundamental de la orientación al mercado es que todos los miembros de la organización comprendan que pueden y deben contribuir de forma continua, con sus habilidades y conocimientos, a la creación de valor superior para el cliente.

Por su parte, Ruekert (1992, p.228) señala que una empresa enfocada al mercado obtiene información sobre los clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de las necesidades de la forma más eficaz y eficiente.

En esta línea se expresaba Day (1994a, p.27) refiriéndose a la orientación al mercado como la habilidad superior para entender y satisfacer a los clientes.

Finalmente, Deshpandé et al. (1993, p.27) definen la orientación al cliente (concepto que utilizan como sinónimo de la orientación al mercado) como un conjunto de creencias que sitúan en un primer plano los intereses del cliente, aunque sin excluir los intereses de otros grupos como propietarios, directivos y empleados; con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa en el largo plazo. En un momento posterior, Deshpandé y Farley (1996; 1998a, p. 213) definen la orientación al mercado como el conjunto de actividades interfuncionales dirigidas a la creación y satisfacción de los clientes mediante la continua evaluación de sus necesidades.

En lo que se refiere a la terminología empleada, existen diferentes posturas. Se encuentran trabajos en los que se equipara, y se utiliza indistintamente, el término "orientación al mercado" con "estar orientado al mercado", "conducir el mercado", "orientación al cliente", "estar cerca del cliente", "seguir al cliente", "estar orientado al cliente", "centrarse al cliente", "orientación al marketing", "estar orientado al marketing" (Shapiro, 1988; Ruekert, 1992; Webster, 1992). En otros estudios este fenómeno no es tan marcado y se limita a la confusión de dos o tres términos. Así se encuentran casos en los que se confunde la "orientación al mercado" y "orientación al marketing" (Payne, 1988; Golden et al., 1995; Slater, 2001; Sharp, 1991; McNeal et al., 1980; Avlonitis et al., 1997; Thirkell et al., 1998; o Tzokas et al., 2001). Por ejemplo, Sharp (1991) defiende el uso del término orientación al marketing ya que considera que el término orientación al mercado se centra demasiado en los deseos y necesidades de los clientes. De esta manera propone que con el concepto "marketing" se busca conseguir un equilibrio entre las demandas de los clientes y los objetivos y capacidades de la organización, concediendo así la misma importancia a ambos términos.

Igualmente, Jaworski et al. (2000) discuten sobre la existencia de dos proposiciones complementarias en la orientación al mercado: actuación en el mercado "*market drive/responsive market orientation*" y dirigiendo el mercado "*driving market/ proactive market orientation*". La primera se refiere a la orientación de la empresa basada en la comprensión y la reacción a las preferencias y comportamientos de los integrantes de un mercado con una estructura determinada; mientras que la propuesta dirigiendo el mercado, se refiere a la influencia en la estructura de un mercado y/o sobre el comportamiento de los integrantes de ese mercado de forma que se consiga mejorar la posición competitiva de la empresa. De igual forma Tuominen et al. (2004) adopta esta distinción.

Otros conceptos que se emplean como sinónimos de la orientación al mercado con la actuación en el mercado son sensibilidad o respuesta al mercado (Masiello, 1988), dirección del mercado "market led" (Harris et al., 1997) y, dirección de clientes, "customer led" (Connor, 1999). Frente a esta confusión de términos, en varias investigaciones (Kohli et al., 1990; Deng et al., 1994) se reserva el término "orientación al mercado", o indistintamente "estar orientado al mercado", para aludir a la puesta en práctica del concepto de marketing en su sentido más amplio.

A parecer de la doctoranda esta confusión de términos se concreta en que no se pueden considerar todos ellos como sinónimos, debiendo prevalecer el término “orientación al mercado” o “estar orientado al mercado”. Se entiende que la terminología que utiliza el vocablo marketing limita, debido al perfil funcional que sugiere y que el empleo del término cliente tampoco resulta adecuado debido a que la orientación al mercado implica centrarse en algo más que sólo en el cliente (Jaworski et al., 1996), siendo necesaria la orientación a todas las fuerzas del entorno que puedan condicionar la relación de valor con el cliente.

**1.1.3. Enfoques desde los que se aborda el estudio de la Orientación al Mercado.**

Como ya se ha apuntado anteriormente, no es hasta mediados de los años noventa cuando se empieza a profundizar en una metodología para la medición de la orientación al mercado y en el análisis de sus consecuencias.

INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	
Llonch (1993b)	Como filosofía empresarial Como cultura organizativa. Como orientación al consumidor. Como orientación de la competencia. Como integración y coordinación interfuncional de la empresa. Como orientación al beneficio. Como planificación a largo plazo. Como orientación al entorno.
Rivera (1995a)	Como filosofía empresarial. Como cultura organizativa. Como cultura de Marketing. Como cultura empresarial. Como estrategia competitiva
Touminen y Möller (1996)	Como filosofía empresarial. Como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado. Como proceso de gestión de la información de mercado. Como un recurso del aprendizaje organizativo.
Varela et al.(1996a)	Enfoque filosófico. Enfoque cultural. Enfoque comportamental
Homburg y Becker (1998)	Perspectiva basada en el comportamiento Perspectiva cultural. Perspectiva basada en la Teoría de los Sistemas. <sup>4</sup>
Cervera et al. (1999)	Enfoque cognitivo. Enfoque conductal: como procesamiento de información Enfoque conductal: como orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional. La OM en la teoría de los Recursos y Capacidades.
Lafferty y Hult (2001)	Como un proceso de toma de decisiones. Como un proceso de inteligencia de mercado Como una cultura que impulsa el comportamiento organizativo. Como una estrategia de marketing. Como una orientación al consumidor.

Fuente: Adaptado de Hernández (2002)

**Tabla 1-2 Clasificación de las investigaciones realizadas sobre la Orientación al Mercado**

<sup>4</sup> Homburg y Becker (1998) tras una revisión de la literatura sobre la OM de los últimos años plantean un tercer enfoque a partir de la Teoría de los Sistemas de Bertalanffy (1976), en el que conciben el “Sistema de Gestión de la OM” compuesto por cinco subsistemas: organización, información, planificación, control y recursos humanos.

En la literatura se han hallado varios intentos de clasificar estas investigaciones, tanto por los enfoques utilizados (Tabla 1-2) como por los antecedentes teóricos que le sirven de referencia: Teoría de Marketing, Teoría de los Recursos y Capacidades, Teoría del Conocimiento, Teoría del Aprendizaje Organizativo, Cultura Organizativa...

Entre las perspectivas desde las que se aborda el concepto de orientación al mercado, los trabajos más recientes tienden a sintetizarlas todas ellas en no más de cuatro. Autores como Cervera et al. (1999), Tuominen y Möller (1996) consideran estas cuatro perspectivas:

(a) enfoque cognitivo: la orientación al mercado como filosofía/cultura, representado por trabajos como Shapiro (1988), Hooley et. al. (1990), Narver y Slater (1990), Sharp (1991), Deshpandé et al. (1993), Marivov et al. (1993) o Liu (1995);

(b) enfoque conductual: la orientación al mercado como proceso de información de mercado, expresados por trabajos como el de Kohli y Jaworski (1990), Ruekert (1992), Jaworski y Kohli (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Deng y Dart (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Pelma y Wilson (1996), o Varela et. al. (1996a; 1996b);

(c) enfoque cultural: la orientación al mercado como orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional, se corresponde con trabajos como el de Narver y Slater (1990), Sigauw et al. (1994), Greenley (1995a), Llonch (1996a), Han et al. (1998), Morgan et al. (1998b) o Morgan y Strong (1998a);

y (d) la orientación al mercado desde la teoría de los recursos y capacidades, representado por los trabajos como el de Day (1994a; 1994b), Slater y Narver (1995), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), Lado et al. (1998a), Hooley et al. (1990; 1999), Fahy et al. (2000), Hooley et al. (2000a), o Santos et al. (2001b; 2005a).

La siguiente Tabla 1-3 recoge una relación de los principales enfoques teóricos respecto a la orientación al mercado.

ENFOQUE COGNITIVO: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA / CULTURA	
ESTUDIO	DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO
(Kasper 1997)	El grado en que una organización está guiada por y comprometida en todo su pensamiento y acción (interna y externamente) hacia los factores que determinan el comportamiento en el mercado de la propia organización y de sus clientes.
Brown (1987), Shapiro (1988), Hooley et al. (1990), Narver y Slater (1990), Sharp (1991), Deshpandé et al. (1993), Avlonitis et al. (1993), Dreher (1993), Liu (1995), Kasper (1997).	
ENFOQUE CONDUCTUAL: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	
ESTUDIO	DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO
Kohli y Jaworski (1990) Jaworski y Kohli (1993)	Es un compuesto de 3 actividades: generación de inteligencia de Marketing en toda la organización sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes; diseminación de la inteligencia y respuesta de toda la organización a la ésta.
Ruekert (1992)	El grado en que una UEN obtiene y utiliza información de los clientes, desarrolla una estrategia que satisfaga sus necesidades e implanta dicha estrategia respondiendo a las necesidades y deseos de los clientes.
Pelham y Wilson (1996)	Filosofía de la firma que se manifiesta a través de los comportamientos de la organización por la adopción del concepto de Marketing.
Deng y Dart (1994)	Generación de inteligencia sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes y de la competencia para su satisfacción; la integración y diseminación de la inteligencia y el diseño y la ejecución coordinada de la respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado.
Diamantopoulos y Hart (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Anttila et al. (1995), Pelham y Wilson (1996).	
ENFOQUE CONDUCTUAL: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO ORIENTACIÓN AL CLIENTE, A LA COMPETENCIA Y COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
ESTUDIO	DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO
Narver y Slater (1990)	Cultura organizativa que consiste en tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión (rentabilidad y largo plazo).
Slater y Narver (1994a; 1995; 1994b), Siguaw et al. (1994), Greenley (1995a), Han et al. (1998).	
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	
ESTUDIO	DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.
Hunt y Morgan (1995)	Recurso de aprendizaje organizativo que si es aplicado, implantado en la cultura de la organización puede ser una ventaja competitiva sostenible.
Day (1994a; 1994b), Slater y Narver (1995), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), Lado et al. (1998a).	

Fuente: Basado en Cervera, Sánchez y Mólla (2001)

**Tabla 1-3 Enfoque teóricos de la orientación al mercado**

Sin embargo, el anterior enfoque teórico no es definitivo ya que posteriormente Lafferty y Hult (2001) proponen una nueva categorización según cinco perspectivas (ver Tabla 1-4):

1) La perspectiva del proceso de toma de decisiones, la conforman trabajos que conciben la orientación al mercado como un proceso de toma de decisiones en la empresa. Uno de los representantes es Shapiro (1988) seguido por autores como Glazer (1991) y Glazer y Weiss (1993).

2) La perspectiva de la información del mercado: la forman los estudios que consideran que la orientación comienza con la información del mercado y se va desarrollando con la generación, diseminación de esa información y capacidad para generar respuestas. Se corresponde con el trabajo de Kohli y Jaworski (1990), y es adoptado, en otros trabajos, como los de Hart y Diamantopoulos (1993), Jaworski y Kohli (1993), Kohli et al. (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Maltz y Kohli (1996), Selnes et al. (1996), Avlonitis y Gounaris (1997), o Jaworski et al. (2002).

3) La perspectiva sobre el comportamiento basado en la cultura: la adoptan los trabajos que defienden que la orientación al mercado es una cultura organizacional que provoca los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los clientes, de forma que se consigan mejores resultados para la empresa. Se trata de un enfoque desarrollado por Narver y Slater (1990), y adoptada por otros trabajos como los de Slater y Narver (1992), Slater y Narver (1994a), Siguaw et al. (1994), Cadogan Diamantopoulos (1995), Siguaw y Diamantopoulos (1995), Llonch y Waliño (1996), Han et al. (1998), o Narver y Slater (1998).

4) La perspectiva estratégica: se refiere a que conciben la orientación al mercado como el grado en el que la empresa obtiene y utiliza información sobre los clientes, desarrolla una estrategia con la que satisfacer las necesidades de los clientes, y la implementa. Esta perspectiva es desarrollada por Ruekert (1992), y tomada en cuenta en trabajos como los de Webster (1992), Day (1994a), Day y Nedungadi (1994), Gatignon y Xuereb (1997), Moorman (1998), o Morgan y Strong (1998a).

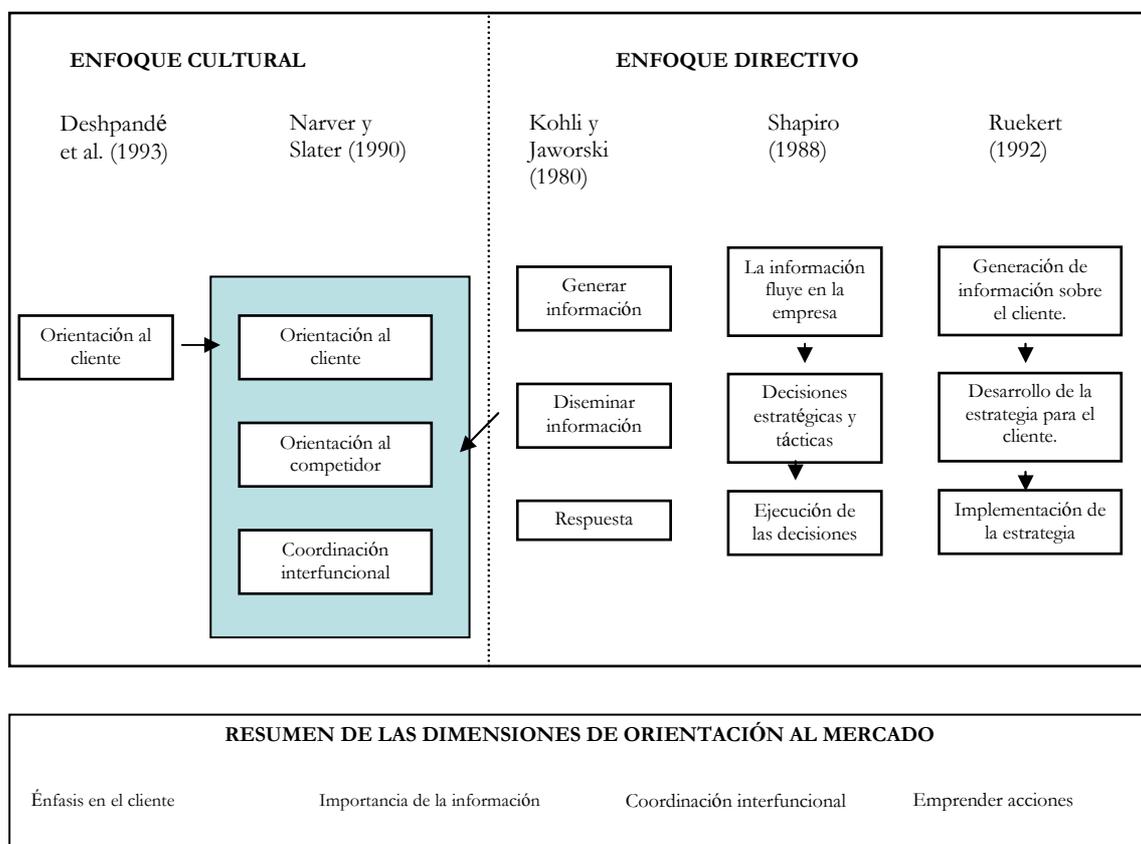
5) La perspectiva del cliente: sitúa los intereses del cliente en primer lugar, para desarrollar una empresa rentable a largo plazo, si bien no excluye a otros actores como los dueños, directivos y empleados. Es una perspectiva defendida por Deshpandé et al. (1993), Siguaw et al. (1994), o Deshpandé y Farley (1996; 1998a; 1998b).

PERSPECTIVAS (AÑO)	REFERENCIAS REPRESENTATIVAS	
Proceso toma de decisiones (1988)	(Glazer, 1991) (Glazer et al., 1993)	(Shapiro, 1988)
Información del mercado (1990)	(Avlonitis et al., 1997) (Cadogan et al., 1995) (Hart et al., 1993) (Jaworski et al., 1993)	(Kohli et al., 1993) (Kohli et al., 1990) (Maltz et al., 1996) (Selnes et al., 1996) (Jaworski et al., 2002)
Comportamiento basado en la cultura (1990)	(Narver et al., 1990) (Narver et al., 1998) (Slater et al., 1994a) (Slater et al., 1992) (Narver et al., 1998)	(Llonch, 1996b) (Han et al., 1998) (Cadogan et al., 1995) (Siguaw et al., 1995) (Siguaw et al., 1994) (Llonch et al., 1996)
Marketing Estratégico (1992)	(Day, 1994a) (Day et al., 1994) (Gatignon et al., 1997) (Webster, 1992)	(Ruekert, 1992) (Moorman, 1998) (Morgan et al., 1998a)
Orientación Cliente (1993)	(Deshpandé et al., 1993) (Deshpandé et al., 1996) (Deshpandé et al., 1998a)	(Deshpandé et al., 1998b) (Siguaw et al., 1994)

Fuente: Adaptado de Lafferty y Hult (2001)

**Tabla 1-4 Resumen Literatura sobre Orientación al Mercado desarrollado por Lafferty y Hult (2001)**

Así mismo, Lafferty y Hult (2001) desarrollan una síntesis de estas perspectivas proponiendo cuatro áreas: a) el énfasis en el cliente, b) la importancia de la información, c) la coordinación interfuncional en las actividades y relaciones de marketing, y d) la respuesta a las actividades del mercado adoptando las acciones adecuadas (ver Figura 1-2).



Fuente: Adaptado de Lafferty y Hult(2001, p. 100).

**Figura 1-2 Modelo sintetizador de la orientación cliente propuesto por Lafferty y Hult (2001).**

El núcleo de todas las perspectivas está el énfasis en los clientes, puesto que la implementación de la orientación al mercado es la implementación del concepto de marketing, parece que la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es básica en cualquier definición de la orientación al mercado. Independientemente del enfoque empleado, la necesidad de entender a los clientes, de determinar sus necesidades, tanto actuales como futuras, de crear valor para ellos, y de situar sus intereses en un primer plano, son aspectos comunes en todas las definiciones de la orientación al mercado.

La segunda dimensión común en la definición de la orientación al mercado es la importancia de la información. Todas las perspectivas recogen la necesidad de generar y utilizar información sobre los factores que afecten al cliente con el objetivo de crear valor. Además, tres de las cinco perspectivas indican la necesidad de generar e utilizar información sobre los competidores. De esta manera, todos los enfoques salvo el de Deshpandé et al. (1993) y Ruekert (1992), proponen que las organizaciones necesitan entender las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Así mismo, otra área de consenso entre las distintas perspectivas reside en la coordinación interfuncional. Este aspecto se manifiesta cuando se señala que la información debe diseminarse por toda la organización, además de garantizar la acción conjunta por parte de todos los departamentos.

Por último, se recoge la necesidad de emprender acciones (4 de 5 perspectivas), promoviendo la ejecución de acciones de forma coordinada y con sentido de compromiso, haciendo que la implementación sea un incidente crítico en la definición en la orientación al mercado.

De entre las diversas aportaciones realizadas, dos de ellas se consideran fundamentales ya que de ellas se han ido derivando marcos conceptuales, escalas de medición, y análisis de antecedentes y consecuencias. Éstas son las de Kohli y Jaworski (1990) y la de Narver y Slater (1990).

### 1.2. REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES ENFOQUES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Una vez definido el concepto de orientación al mercado se van a analizar las dos perspectivas que se han venido adoptando de forma mayoritaria: la comportamental y la cultural.

#### 1.2.1. El modelo de orientación al mercado de Kohli y Jaworski

En 1990, Kohli y Jaworski definen la orientación al mercado como la implementación del concepto de Marketing, de forma que las empresas con orientación al mercado serán las que desarrollen acciones consistentes con el concepto de marketing. Consideran que a pesar de que el concepto de

marketing es la piedra angular de la disciplina de marketing, se ha dedicado poca atención al estudio de su implantación.

Con este trabajo los autores citados pretenden delimitar el concepto de orientación al mercado, desarrollar una definición operativa y construir un marco de referencia para la investigación posterior. Para ello, llevan a cabo una amplia revisión de la literatura desde los años cincuenta sobre el concepto de marketing, revisión en la que tuvieron un especial peso los trabajos de Felton (1959), Barksdale y Darden (1971) y McNamara (1972). De dicho examen subrayan la existencia de tres componentes: orientación al cliente, marketing coordinado y rentabilidad.

Tras ello, llevan a cabo una investigación cualitativa consistente en la realización de entrevistas en profundidad a 62 ejecutivos de empresas estadounidenses, de muy diverso tipo y sector, y a 10 académicos universitarios. En las entrevistas realizadas se les planteaba la aclaración del significado del término orientación al mercado (u orientación al marketing) y de los tipos de acciones que hace una empresa con orientación al mercado, la determinación de los factores organizacionales que facilitan o dificultan esta orientación, las consecuencias positivas y negativas de esta orientación, así como las situaciones de la empresa en la que esta orientación puede no ser muy importante. Fruto de estas entrevistas obtienen una percepción de la orientación al mercado coherente con lo mostrado en la literatura, aunque proporcionan una idea más clara que permite desarrollar una definición más precisa, el desarrollo teórico, así como la construcción de medidas y su contrastación.

En la comparación de los tres pilares manifestados en la literatura con la visión práctica de la orientación al mercado destacan lo siguiente:

Respecto a la orientación al cliente todos los entrevistados coincidieron en que era el elemento central de la orientación al mercado. Aunque estaban de acuerdo con la visión tradicional sobre que la orientación al cliente consiste en la obtención de información sobre sus necesidades y deseos, muchos dijeron que era algo más. Sus comentarios sugerían que estar orientado al cliente incluía desarrollar acciones basadas en la información del mercado; que viene a ser un concepto muy amplio en que se incluyen factores exógenos (competidores, regulación) que influyen en las necesidades y preferencias de los consumidores, tanto actuales como futuros. Este concepto da una dimensión más estratégica a esta relación con el consumidor.

Pocos entrevistados mencionaron expresamente el marketing coordinado. Aunque la mayoría señaló que el marketing no era responsabilidad únicamente del departamento de marketing y que era fundamental para muchos departamentos conocer las necesidades de los consumidores y responder a tales necesidades. Por lo tanto, se remarca la importancia de que intervengan varios departamentos.

En la teoría, la rentabilidad se entiende como un componente más de la orientación al mercado. Mientras que en la práctica todos los entrevistados la mencionan como una consecuencia de la orientación al mercado, y no como parte de ese concepto.

En resumen, el sentido de la orientación al mercado que aflora en la práctica proporciona una imagen más precisa y operativa de los dos primeros componentes del concepto de marketing (orientación cliente, marketing coordinado). De forma que la orientación al mercado incluye: (1) el compromiso de los departamentos con las actividades emprendidas para desarrollar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y los factores que le afectan; (2) la distribución de este conocimiento entre los departamentos; y (3) el compromiso de los departamentos con las actividades diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, la orientación al mercado se refiere a la generación, diseminación y respuesta a la información de mercado.

Según Kohli y Jaworski (1990), el punto inicial de la orientación al mercado es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelantan a las necesidades siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar productos que las satisfagan.

De este modo, señalan que el primer elemento de la orientación al mercado es la generación de información del mercado. Se refiere a mecanismos formales e informales tales como la investigación de clientes, las reuniones y discusiones con clientes y socios, análisis de ventas, investigaciones de mercado,... Sin embargo, una dificultad adicional consiste en definir quien son los consumidores. Algunas empresas pueden tener consumidores (usuarios finales de bienes y servicios) y clientes (organizaciones que pueden influir en las decisiones de los usuarios finales). Se destaca el cambio en la concepción del cliente/consumidor, ampliándolo a distribuidores. Por lo que resulta más apropiado, la consideración del mercado que incluye consumidores finales y distribuidores además de los factores que influyen en sus necesidades y preferencias. Además, un aspecto importante de esta generación de mercado es que no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, sino de todos los departamentos. Por lo que se hace necesario contar con los mecanismos adecuados para asegurar que la información fluya por toda la organización.

Esto nos lleva al segundo elemento: la diseminación de información. Una parte de la habilidad empresarial para adaptarse a las necesidades depende de su efectividad en la comunicación y en la diseminación de la información de mercado a través de las diferentes áreas funcionales, ya que les permite tomar decisiones. Esta diseminación se hará tanto por procedimientos formales como informales, siendo de especial relevancia la comunicación horizontal que es la que se produce dentro y entre departamentos y que permite su coordinación a la hora de alcanzar objetivos comunes. En el trabajo de Maltz y Kohli (1996) se analiza la efectividad de la diseminación de la información. Para ello estudian el efecto de dos variables del proceso de diseminación de información, su frecuencia y grado de utilización. Concluyen que la frecuencia con que se disemina

la información del mercado está relacionada con la distancia entre las funciones, las visitas a clientes comunes, el poder de los emisores, el compromiso organizacional de los receptores y la confianza de los emisores. Consecuentemente, hallan que el grado de formalización en el proceso de diseminación se ve afectado por la distancia interfuncional, por la confianza entre emisores y receptores, y por el flujo estructural. Sugieren que tanto la frecuencia como la formalización con la que se desarrolla la diseminación tienen efectos no lineales en la calidad percibida de la información de mercado repartida. Y además, la información recibida mediante canales formales parece utilizarse más que la recibida por canales informales.

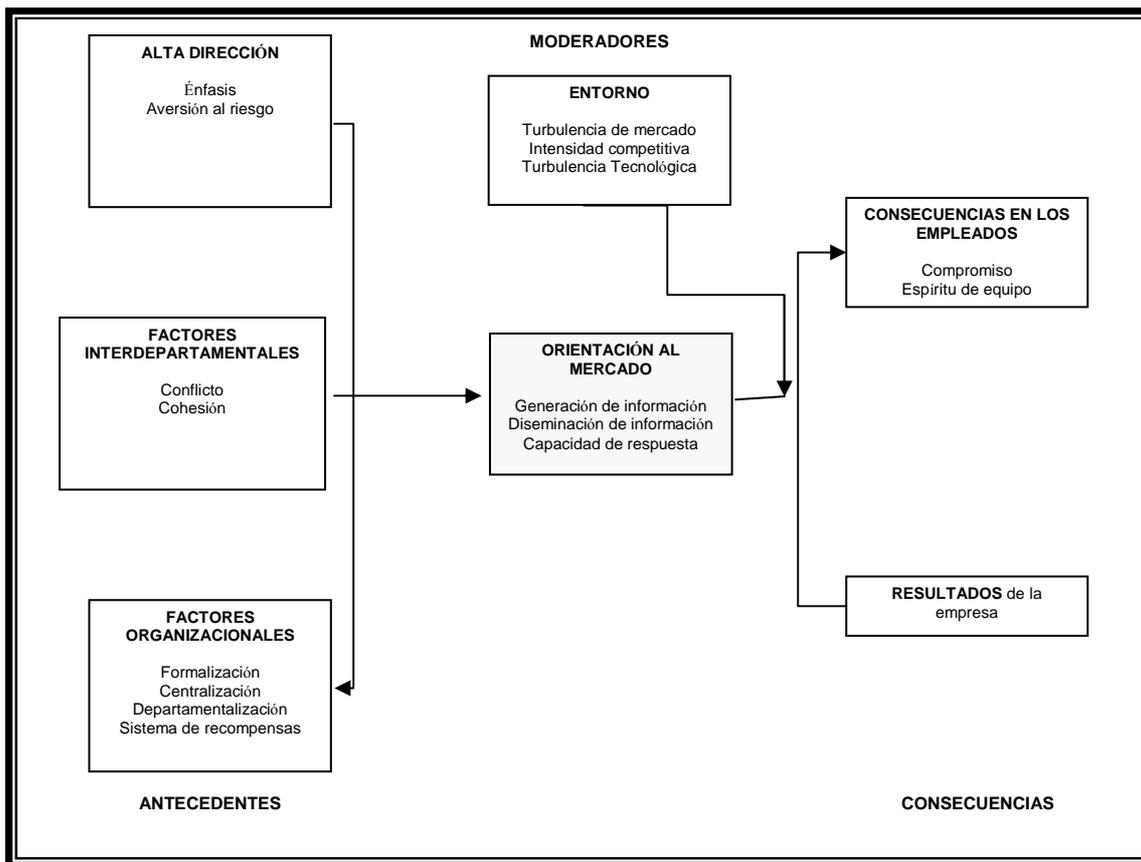
El tercer elemento es la respuesta a la información de mercado. Los dos primeros elementos no tendrán ningún valor si la organización no es capaz de responder. Todos los departamentos deben responder mediante diferentes actuaciones como la selección de mercados adecuados, y el diseño, la producción, la promoción o la distribución de productos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores o que se anticipen a las necesidades futuras.

En resumen, los aspectos más importantes de esta visión aplicada de la orientación al mercado son: (1) la captación de la información del mercado, y no sólo sobre el consumidor; (2) el énfasis en una forma concreta de coordinación interfuncional respecto a la información de mercado obtenida y (3) el centrar la atención en las actividades relacionadas con la generación de información más que en sus efectos. Además, esto va a permitir conocer el grado en que una empresa esté orientada al mercado (Kohli et al., 1993).

Una vez delimitado el concepto de orientación al mercado, Kohli y Jaworski (1990) proponen un modelo explicativo con el objetivo de crear un marco de referencia para futuras investigaciones. El modelo propuesto está formado por cuatro grupos de factores:

- ANTECEDENTES que fomentan o dificultan la orientación al mercado.
- LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
- CONSECUENCIAS de la orientación al mercado.
- VARIABLES MODERADORAS que pueden incrementar o debilitar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la organización.

Este modelo teórico es complementado con un trabajo posterior desarrollado en 1993 y que se recoge en la Figura 1-3. Con este trabajo se pretende determinar las razones de que existan organizaciones con diferente grado de orientación al mercado, cuáles son los efectos que la orientación al mercado tiene en los empleados y en los resultados empresariales, y si la conexión entre la orientación al mercado y los resultados de la organización depende del contexto.



Fuente: Adaptado de Jaworski y Kohli (1993, p.55)

**Figura 1-3 Modelo de Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli (1993)**

En este trabajo, Jaworski y Kohli (1993) muestran que todos los antecedentes excepto la formalización tienen una relación significativa con la orientación al mercado. De esta forma, Kohli et al. (1993) sugieren que el instrumento de medida de la orientación al mercado que desarrollan resulta útil para hacer un diagnóstico inicial del grado de orientación al mercado de la organización.

Tal y como muestra la Figura 1-3, entre los antecedentes que condicionan la orientación al mercado se recoge los relacionados con la alta dirección, los relativos a la dinámica interdepartamental y los factores organizacionales. Entre los componentes relacionados con la alta dirección destaca el interés o énfasis de los directivos por la orientación al mercado. De manera que cuanto mayor sea este interés, mayor será la generación de información sobre el mercado, su diseminación por la empresa y la capacidad de respuesta, puesto que de forma continua se está recordando a los empleados lo crítico que resulta ser sensible al desarrollo del mercado y tener capacidad de respuesta. También, destaca la influencia de su grado de aversión al riesgo, de forma que cuanto mayor sea esa aversión menor será la generación y diseminación así como la capacidad de respuesta de la organización, puesto que la orientación al mercado supone prestar atención al mercado para adaptarse a los cambios y asumir el riesgo que eso pueda suponer.

Sobre la dinámica interdepartamental como antecedente a la orientación al mercado destaca el conflicto y el grado de conexión entre los departamentos. De modo que cuanto mayor sea el conflicto entre los departamentos y menor el grado de conexión entre ellos, menor será la

diseminación de información por la empresa y su capacidad de respuesta; es decir, que un alto grado de conflicto reduce la orientación al mercado, mientras que una fuerte conexión entre los departamentos la favorece.

Por último, respecto a los factores organizacionales proponen estudiar la formalización, centralización, el grado de departamentalización, y los sistemas de incentivos. Concretamente, los sistemas de recompensas basados en el mercado y los sistemas de toma de decisiones descentralizados favorecen la orientación al mercado. Asimismo, aunque la formalización y la departamentalización no parecen afectar al grado de orientación al mercado, sí comentan cómo el contenido de las reglas será el que determine el grado de orientación al mercado, más que su mera presencia. De esta manera, la forma en la que interactúan los diferentes departamentos será lo que determine el grado de orientación al mercado, y no el número de departamentos existentes en la empresa.

Otro de los aspectos a analizar son las consecuencias de esta orientación al mercado. En concreto, se muestran los efectos sobre una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados y un mayor espíritu de equipo.

Respecto a los efectos moderadores no se encuentra el efecto de las variables consideradas. Esto les lleva a concluir que la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados independientemente del grado de turbulencia, intensidad competitiva o de la turbulencia tecnológica.

En la Tabla 1-5 se muestran las principales aportaciones del trabajo de Kohli y Jaworski (1993)

<b>ANTECEDENTES</b>	
Factores de la dirección: Énfasis Aversión riesgo	A mayor énfasis, mayor generación de información y mayor respuesta a los desarrollos del mercado A mayor aversión al riesgo, menor respuesta de la organización.
Dinámica Interdepartamental: Conflicto Conexión	A mayor conflicto interdepartamental, menor diseminación de la información y menor respuesta de la organización. A mayor conexión interdepartamental, parece darse una mayor orientación al mercado.
Sistemas organizativos: Formalización Centralización Departamentalización Sistemas de remuneración	La formalización no parece estar relacionada con la orientación al mercado. A mayor centralización, mayores dificultades para implementar la orientación al mercado. La departamentalización no parece tener relación con la orientación al mercado. Los sistemas de remuneración basados en factores como la satisfacción del consumidor favorecen la orientación al mercado.
<b>CONSECUENCIAS</b>	
Resultados empresariales	A mayor orientación al mercado mejoran los resultados empresariales cuando éstos están valorados a través de mediciones subjetivas.
Resultados de los empleados Compromiso Espíritu de equipo	A mayor orientación al mercado, mayor compromiso de los empleados con la organización. A mayor orientación al mercado, mayor espíritu de equipo de los empleados de la organización
Respuesta del cliente	A mayor orientación al mercado, más clientes satisfechos.
<b>MODERADORES</b>	
Turbulencia de mercado Intensidad Competitiva. Turbulencia Tecnológica.	Mayor conexión entre la orientación al mercado y el rendimiento con niveles variantes de la inestabilidad del mercado, intensidad de la competencia y turbulencia tecnológica.

Fuente: Adaptado de Küster (2000)

Tabla 1-5 Aportaciones del trabajo de Kohli y Jaworski

Para finalizar, entre otros autores que aplican esta perspectiva destacan: Raju et al.(1995; 2000); Lonial y Raju (2001) y Raju y Lonial (2001; 2002) que analizan la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el sector sanitario; Pitt et al. (1996) que contrastan los conceptos para el caso europeo; Balabanis et al. (1997) que miden el grado de adopción del concepto de marketing y sus consecuencias en 200 organizaciones sin ánimo de lucro del Reino Unido; Bhuian (1997) que aplica el concepto en el sector bancario de Arabia Saudita; Bhuian y Abud-Gader (1997) que adaptan la escala de orientación al mercado al sector hospitalario; Caruana et al. (1998; 1997) que determinan el grado de orientación al mercado del sector público en Australia, y del sector universitario en Australia y Nueva Zelanda; Doyle y Wong (1998) que analizan la asociación entre la orientación al mercado y el resultado empresarial, la forma de interacción del marketing con otras capacidades, procesos y la influencia del entorno; Siguaw et al. (1998) que se centran en determinar si la adopción de comportamientos asociados a la orientación al mercado puede facilitar las relaciones entre los agentes del canal de distribución; Varela y Calvo (1998) que analizan los antecedentes de la orientación al mercado; Álvarez et al. (1999) y Vázquez et al. (2002) que adaptan la escala de medida de la orientación al mercado originalmente propuesta por Kohli y Jaworski (MARKOR) al ámbito lucrativo; Flavián y Lozano (2005; 2006; 2007; 2003; 2001b) que la aplican al ámbito educativo; Beam (2003) que realiza un análisis de los contenidos de los periódicos según su grado de orientación al mercado; Pulendra et al. (2003) que examinan la relación entre la planificación de marketing, la orientación al mercado y los resultados empresariales; Kaynak y Kara (2004) que analizan la fiabilidad y validez de la escala MARKOR en diferentes entornos socioeconómicos, culturales y empresariales de China, Kara et al. (2005) que lo estudian en pequeñas empresas de prestación de servicios; Qu y Ennew (2003) y Qu (2004) que analizan los antecedentes internos y la influencia del entorno tanto en estos antecedentes como en la relación de la orientación al mercado y los resultados del sector turístico en China; Brettel et. al. (2008) examinan los efectos de la cultura nacional en la relación entre la orientación al mercado y varios antecedentes seleccionados.

### **1.2.2. El concepto de orientación al mercado de Narver y Slater.**

Una segunda definición operativa, ampliamente difundida sobre orientación al mercado es la presentada por Narver y Slater (1990). Esta coincide en el tiempo con la presentada por Kohli y Jaworski en 1990.

Narver y Slater desarrollan una construcción conceptual que igualmente permite la medición del grado de orientación al mercado en una empresa. En lo referente a la metodología de investigación, estos autores parten de una revisión de la literatura para desarrollar su definición, al modo que lo hicieron sus compañeros Kohli y Jaworski. Igualmente, el propósito es la creación de una definición operativa y su posterior validación estadística que sirva para construir una medida del grado de orientación al mercado y su relación con la rentabilidad empresarial.

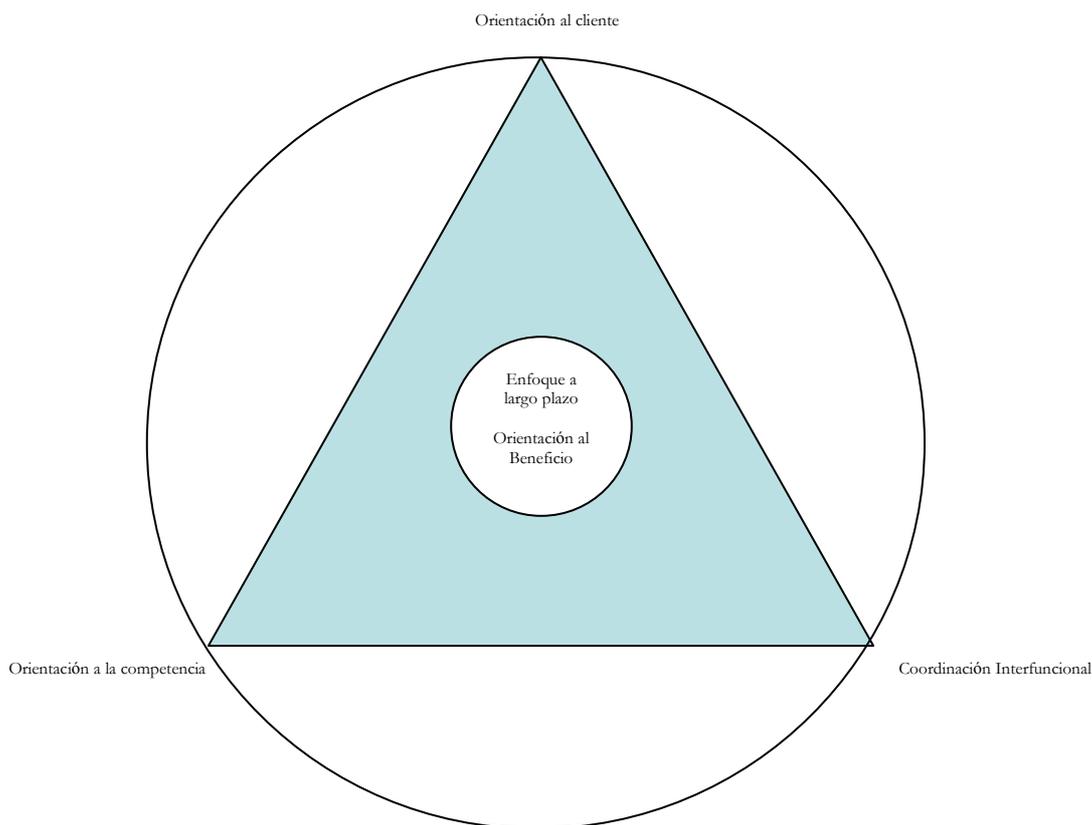
El modelo de Narver y Slater (1990) presenta como premisa conceptual básica que la orientación al mercado es la forma de cultura organizativa que se muestra más efectiva y eficiente en el desarrollo de los comportamientos necesarios para la creación de valor en el cliente superior al que puede crear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

El constructo de orientación al mercado propuesto por Narver y Slater (1990) se basó en una amplia revisión de la literatura especializada en la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de entregar valor superior a los clientes. Así mismo, esta orientación al mercado permite vislumbrar una perspectiva de largo plazo que se fundamenta en una cultura y una estructura organizacional con una efectiva coordinación interfuncional.

Estos autores establecen que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, integrado por tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión. Como componentes de comportamiento se encuentran la orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Y como procesos de decisión se identifican: una visión a largo plazo (para los tres elementos) y una perspectiva de alcanzar rentabilidad (como consecuencia de la orientación al mercado).

Aunque estos elementos se refieren a comportamientos, en la definición del concepto destaca la dimensión cultural de la orientación al mercado puesto que señalan que es *"la cultura organizacional que crea con más eficacia y eficiencia un mayor valor para los clientes"* (Narver et al., 1990, p.21)

Una vez definido el concepto, en una segunda etapa, se contrasta la validez y fiabilidad del mismo quedándose reducido a los tres componentes de comportamiento. Esto es, la orientación al mercado como forma de cultura organizativa requiere una orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional, considerándose que se debe asignar la misma importancia a cada uno de ellos, por lo que lo representan como un triángulo equilátero (el modelo se recoge en la Figura 1-4). La orientación al cliente y la orientación a la competencia están relacionadas con todas las actividades sobre la generación y diseminación de información sobre clientes y competidores. Por su parte, la coordinación interfuncional integra las actividades de coordinar los esfuerzos para crear valor. Finalmente, en una exploración posterior sobre la validación de la escala de medida de la orientación al mercado desestiman los dos criterios de decisión por falta de fiabilidad de las escalas de medidas utilizadas.



Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990, p.23)

**Figura 1-4 Modelo de orientación al mercado de Narver y Slater (1990)**

En la definición de los elementos, Narver y Slater (1990) determinan que la orientación al cliente se corresponde con las actividades destinadas a obtener un mayor conocimiento de los clientes, con el propósito de incrementar, de forma continua, el valor que se les entrega. Esta creación de valor se consigue incrementando los beneficios para el cliente al tiempo que se reducen los costes (sacrificios). Para desarrollar este nivel de comprensión ha de recogerse información sobre los clientes además de conocerse las condiciones económicas, políticas a las que se enfrentan, lo que permitirán conocer las necesidades de sus clientes actuales y futuras, y trabajar para satisfacerlas.

Estos autores también aclaran la diferencia entre la orientación al cliente y al mercado. Así, Slater y Narver (1998) señalan que la filosofía de orientación al cliente tiende a ser reactiva y corto placista, y se centra en las necesidades expresadas por los clientes. En esta línea, la orientación al mercado está preocupada tanto por las necesidades expresadas como por las futuras, de forma que tiene un mayor alcance que la orientación al cliente. Por su parte, Narver y Slater (1999) concluyen que la orientación al mercado es el final de un proceso continuo sobre el aprendizaje de mercado y que una empresa que sólo gestiona clientes nunca conseguirá todos los beneficios de estar orientada al mercado.

Por otra parte, Brown et al. (2002) reivindican la importancia de la orientación al cliente en el caso particular de las empresas de servicios, ya que son los empleados los que pondrán en práctica la orientación al mercado. En esta línea, tradicionalmente se ha defendido la superioridad y supremacía de la orientación al cliente (Drucker, 1988; Webster, 1988; Grönroos, 1989; Lambin,

1996) debido a su consideración como elemento central del concepto de marketing, hasta el punto de que para algunos autores (Shapiro, 1988; Ruekert, 1992; Deshpandé et al., 1993; Deshpandé et al., 1989) la orientación cliente y la orientación al mercado son términos prácticamente sinónimos.

Otras posturas afirman que no es posible predeterminar la importancia de la orientación al cliente, puesto que el cliente es incapaz de prever el futuro y si se siguen sus deseos la empresa caerá en un atraso tecnológico (Hamel et al., 1994).

Por el contrario, Appiah-Adu y Singh (1998) concluyen en su estudio de pequeñas y medianas empresas que existe una relación positiva entre la orientación al cliente y el beneficio empresarial medido en función del éxito en nuevos productos, el crecimiento en ventas y la rentabilidad a la inversión (ROI). Además, indican que existe una relación positiva entre el grado de adopción al cliente<sup>5</sup> y la adopción de innovaciones.

Otro de los elementos comportamentales del modelo de Narver y Slater (1990) es la orientación a la competencia. El propósito de esta orientación es la comprensión a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias tanto de los actuales competidores como de los potenciales (Narver et al., 1990; Olson et al., 2005)<sup>6</sup>. Esta orientación al competidor se desarrolla de forma paralela a la orientación al cliente en lo que se refiere a la recogida de información e incluye el análisis de las capacidades tecnológicas del competidor para evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos clientes. Tal y como siguieron Day y Wensley (1983) y Slater y Narver (1994b) tanto la orientación al cliente como orientación a la competencia son vitales para una comprensión general del mercado, en la medida que proporcionan diferentes tipo de información para diferentes tipos de decisiones. A su vez, proponen que las organizaciones ante diferentes contextos pueden necesitar adoptar un equilibrio entre sus niveles de orientación al cliente y orientación a la competencia.

Son pocos los trabajos que investigan la relación entre la orientación a la competencia y los resultados. Los que lo han hecho han encontrado diferentes resultados; por ejemplo, Han et al. (1998) y Armstrong y Collopy (1997).

Recientemente, Sorensen y Slater (2008) estudian los “drivers” tanto de la orientación al cliente como de la orientación a la competencia, así como los posibles moderadores de los efectos de estas dos orientaciones en los resultados. La investigación muestra que mientras la especialización y los mecanismos de coordinación mejoran la orientación al cliente, sólo los mecanismos de coordinación mejoran la orientación a la competencia. Además, la intensidad competitiva afecta al nivel de orientación a la competencia, mientras que la efectividad del grado de orientación a la competencia de la empresa en los resultados (ROA) depende de la presencia de la función de marketing.

<sup>5</sup> Estos autores consideran la orientación al cliente como sinónimo de orientación al mercado.

<sup>6</sup> En este punto parten de entre otros trabajos el de Day y Wensley (1983), quienes sostienen que los beneficios de un cambio en el marketing dependen de la habilidad de cada organización para crear y mantener una ventaja competitiva sobre los otros competidores.

El tercer componente es la coordinación interfuncional que se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la organización para crear un valor superior para los clientes. Así, cualquier punto en la cadena ofrece esa posibilidad, por lo que cualquiera en la organización tiene el potencial para crear valor para el cliente<sup>7</sup>. Esta coordinación está muy ligada a la orientación al cliente y al competidor. Ello se consigue mediante la información generada y mediante el uso coordinado de los recursos, distribuyendo la información a lo largo de la organización. Si no existiese la coordinación interfuncional, los autores sugieren que debería crearse para conseguir ventajas inherentes a la cooperación entre diferentes áreas. Para ser efectivos, cada departamento debe ser sensible a las necesidades de los demás departamentos de la organización.

Aunque este elemento ha sido menos estudiado que los anteriores si existe evidencia empírica de su incidencia en los resultados de la empresa. Así, Wooldridge y Minsky (2002) destacan la importancia de la coordinación interfuncional a la hora de establecer ventajas competitivas sostenibles. De esta manera, se sugiere que el clima y el proceso de socialización en las organizaciones pueden influir en la coordinación interfuncional y en los resultados.

Como ya hemos comentado anteriormente, y como consecuencia de los resultados obtenidos, Narver y Slater (1990) señalan que no pueden concluir sobre la existencia de relación empírica entre los criterios de decisión y los tres componentes comportamentales. Sin embargo, sí demuestran la existencia de una relación positiva entre los tres componentes comportamentales y el rendimiento empresarial de 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación de empresas del sector forestal de Estados Unidos.

También Narver y Slater (1990) plantean que en algunos entornos una empresa con un determinado grado de orientación al mercado obtendrá unos resultados diferentes que si se sitúa en otro contexto ambiental. En concreto, analizan los efectos de ocho variables situacionales que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa<sup>8</sup>. Estas variables, fueron adaptadas del estudio de Boal y Bryson (1987), se dividen en dos grupos: los referidos al ámbito de la empresa y al ámbito del mercado. En la Figura 1-5 se recoge este modelo de efectos independientes. A los seis factores recogidos en esta figura añaden el tamaño de la empresa y los costes de operaciones. A continuación se recogen una breve descripción de estos factores:

El primer factor es el poder del comprador. Se refiere al grado en el que el comprador puede negociar precios menores, o un mayor valor del vendedor. Suponen que compradores y vendedores son "oponentes", y tratan de sacar lo máximo del otro para su propio beneficio. La hipótesis de partida es que habrá una relación negativa entre el poder del comprador y la rentabilidad de la empresa.

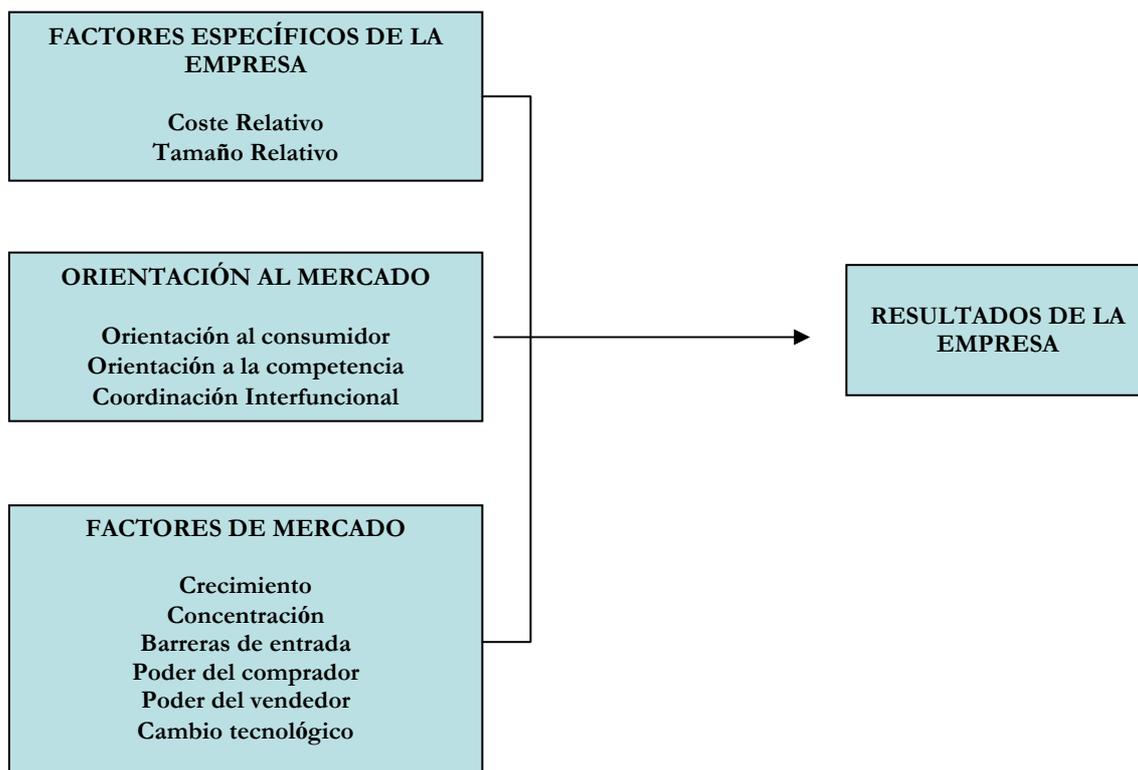
---

<sup>7</sup> Lo que es coherente con el planteamiento de Wind y Robertson (1983), para quienes la creación de valor es mucho más que una función de marketing, ya que dada su naturaleza multidimensional las interdependencia en marketing con otras funciones de la organización deben ser sistemáticamente incorporadas en la estrategia de marketing de la empresa.

<sup>8</sup> Estas variables situacionales deben ser controladas al analizar los efectos de la orientación al mercado en la rentabilidad del negocio.

El poder del proveedor se refiere al grado en el que el proveedor puede negociar precios menores, o un mayor valor del comprador. También se consideran “oponentes”, por lo que la hipótesis es que habrá una relación negativa entre el poder proveedor y la rentabilidad de la empresa a la que sirve.

La concentración de los vendedores hace referencia al grado en que las ventas en un mercado tienen lugar sólo entre cuatro u ocho empresas con las mayores ventas. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la concentración de los vendedores y la rentabilidad de la empresa.



Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990, p.29), que toman de Boal y Bryson (1987)

**Figura 1-5 Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa. Variables situacionales**

El crecimiento del mercado tendrá una relación positiva con la rentabilidad empresarial. El razonamiento versa que cuando el mercado crece, es fácil para todos los vendedores conseguir y retener clientes, así como obtener beneficios.

Las barreras a la entrada de nuevos competidores son los costes asociados a la entrada en un sector y se representan ser competitivo en ese mercado. Cuanto más fácil es entrar en el sector, mayor será el nivel de competencia entre las empresas actuales y futuras. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la existencia de fuertes barreras de entrada y la rentabilidad empresarial.

El grado de cambio tecnológico tiene mucha influencia en el corto plazo por lo que la hipótesis que plantean es la relación negativa entre rentabilidad y esta variable. Lo justifican señalando que cuanto mayor es el cambio tecnológico hay más oportunidad de crear valor para los compradores; pero la inversión necesaria para I+D, así como para la implementación de nueva tecnología será elevada, y en el corto plazo afectará negativamente a los resultados.

También, el tamaño de la empresa relativo es una variable que recoge tanto las ventajas de una mayor cuota de mercado como los efectos de los ingresos y los costes. La hipótesis que plantean es la relación positiva entre el tamaño ventajoso en relación con el mayor competidor y la rentabilidad empresarial.

La media de los costes de operaciones en relación con los de su mayor competidor sólo recoge los efectos de la ventaja en costes. Formulan una relación positiva entre la ventaja en costes de operaciones y la rentabilidad de la organización.

Si bien los resultados de su estudio corroboran de forma global sus hipótesis de partida, son muy débiles en cuanto a los factores moderadores del entorno, excepto para el caso de la estructura de costes, con la que si encuentran un fuerte efecto moderador. Como conclusión afirman que la orientación al mercado es un fenómeno continuo y relevante en cualquier entorno.

En un segundo trabajo Slater y Narver (1994b) vuelven a tratar el problema de los efectos moderadores del entorno, diferenciando entre efectos moderadores del énfasis sobre los elementos del constructo de la orientación al mercado, y los moderadores de intensidad, que inciden directamente sobre su relación con el desempeño (aspecto que se va a tratar más adelante).

Son los propios Slater y Narver (1994a) quienes a partir de sus desarrollos anteriores empiezan a adoptar la postura de orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo, al hacer un especial énfasis en que los comportamientos fomentados por una orientación al mercado afectan al aprendizaje organizativo, siendo su principal fundamento la cultura; *“este enfoque es principalmente una cultura que sitúa la obtención de beneficios y el mantener una entrega de valor superior a los clientes como la máxima prioridad, que proporciona normas de comportamiento que tienen en cuenta el desarrollo de la organización y la respuesta que se debe de dar a la información de mercado...por lo que la orientación al mercado es en sí misma un aprendizaje organizativo”* (Slater et al. 1995, p.71).

Prosiguiendo con el modelo de Narver y Slater, hay autores que también se centran en el componente filosófico de la orientación al mercado como Webster (1988), Sharp (1991), Liechtenthal y Wilson (1992). Otros adaptan el modelo a la realidad empresarial de otros países, como es el caso de Deng y Dart (1994) en Canadá, Greenley (1995a; 1995b) en el Reino Unido, Llonch y Waliño (1996) en España, Yau et al. (2000) y Tse et al. (2003) en Hong-Kong, Gray et al. (1998; 1999) en Nueva Zelanda, Hooley et al. (2000b) en Hungría, Polonia y Eslovenia, o Llonch et al. (2007) en Cuba y Božić y Jajh (2008) en Croacia

Destacan otros estudios en los que se analiza la posibilidad de aplicación y generalización de al escala propuesta por Narver y Slater (MKTOR) a otros sectores. Por ejemplo el trabajo de Conduit y Mavondo (1998) en el que se estudia el sector del automóvil y el sector de servicios personales en Australia, y a distintos países como en Mavondo (1999a) en el que se comparan países

desarrollados y en vías de desarrollo (Australia y Zimbabwe). En Mavondo et al. (2003) concluyen que la orientación al mercado medida con la escala MKTOR no puede generalizarse a países como Australia y el Reino Unido, o en Sin et al. (2005) en el que se comparan los efectos de la orientación al mercado en China y Hong Kong.

En otros trabajos se evalúan la relación entre la orientación al mercado y la capacidad estratégica que las empresas poseen, como es el caso de Mazaira et al. (2005), o analizan su relación con la orientación estratégica de la empresa, como en Morgan y Strong (1998a), o se examina su relación con la innovación de la organización, como en Han et al. (1998), o se trata de aclarar algunos conceptos como es el caso de Narver y Slater (1998) que distinguen dos formas de entender la orientación al cliente: (1) como filosofía a corto plazo y (2) como filosofía a largo plazo (proactiva).

### 1.2.3. Relación entre los dos enfoques principales

Las dos definiciones proporcionadas por Kohli y Jaworski y Narver y Slater son parecidas y complementarias. En concreto ambas lo ven como un constructo continuo y no dicotómico. Además se centran en la obtención y diseminación de información sobre los clientes y competidores para obtener una ventaja competitiva aunque, Jaworski y Kohli se centren más en los clientes que en los competidores, y señalan la importancia de concentrar los esfuerzos de todas las funciones para responder a las necesidades del consumidor. También ambas perspectivas ven la orientación al mercado como un constructo formado por tres componentes.

Sin embargo, también destacan importantes diferencias entre ambas visiones. Por un lado, Narver y Slater (1990) explican la orientación al mercado como una cultura organizacional formada por un conjunto de valores y comportamientos hacia los clientes y los competidores con unos objetivos específicos, como el de rentabilidad. Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) describen la orientación al mercado como la aplicación del concepto de marketing y no mencionan que sea un aspecto cultural de la empresa.

Así mismo, estas dos perspectivas básicas han sido objeto de críticas en numerosos trabajos. Por ejemplo Rivera (1998) destaca dos carencias fundamentales en el modelo de Kohli y Jaworski (1990). La primera carencia se refiere al escaso marco conceptual que apoya sus medidas de orientación al mercado. En este sentido, señala que aunque los autores mencionan inicialmente el concepto de marketing, después no especifican la relación entre este concepto y los componentes conductuales de su definición de orientación al mercado. En este mismo ámbito, menciona que la división de la respuesta a la información del mercado en dos componentes (diseño e implementación) no tiene apoyo teórico. Como segunda carencia destaca la simplificación del fenómeno político entre departamentos. En este sentido, reconoce que tratar de solucionar la problemática interdepartamental sustituyendo el término orientación marketing por orientación al mercado parece difícil.

Respecto al modelo de Narver y Slater, Rivera (1998) también recoge como principal crítica un aspecto conceptual, y señala que aunque estos autores manejan el concepto de cultura, no utilizan ninguna medida de cultura empresarial para apoyar su investigación. Además, desde el punto de vista instrumental se le critica por un lado, porque algunos ítems pueden corresponderse con más de un componente y por otro, porque la muestra utilizada está compuesta por unidades estratégicas de negocio pertenecientes a una misma corporación, lo que puede afectar a la validez predictiva de la medida.

A pesar de las diferencias existentes entre los dos enfoques, diversos autores (Diamantopoulos y Hart, 1993; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; entre otros) han encontrado similitudes entre sus componentes.

En primer lugar, existe consenso en afirmar que el fin último de la orientación al mercado es la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. De forma más explícita, la orientación al mercado tiene como objetivo básico la creación de un valor superior para estos clientes.

En segundo lugar, la orientación al mercado no debe ser considerada competencia exclusiva del departamento de marketing, sino que debe comprometer a toda la organización.

En tercer lugar, la orientación al mercado está basada en aspectos básicamente comportamentales.

En cuarto lugar, las distintas aportaciones revelan cierto énfasis por la obtención de información acerca del mercado (clientes y competidores) y de la necesidad de una coordinación a nivel de toda la organización para transformar esa información en un recurso eficiente. Tomando como referencia el trabajo de Jaworski y Kohli (1996) se podría añadir una quinta similitud, el énfasis de una orientación externa que pone su punto de mira más allá de las fronteras de la organización.

Así, los distintos enfoques pueden y deben ser considerados perspectivas interrelacionadas. En este sentido, muchos han sido los estudios que han aportado modelos conciliadores de ambas posturas (Avlonitis y Gounaris, 1997; Vázquez et al., 1999; Küster, 1999; ...). Generalmente, estos modelos han relacionado los enfoques de tres maneras distintas: (1) tomando una perspectiva integradora, donde tanto la cultura como el comportamiento son perspectivas inseparables, sin que ninguna de ellas preceda a la otra (Cadogan et al., 1995); (2) considerando que la cultura es previa e influye sobre el comportamiento (Matsuno et al., 1995); y (3) modelos donde los aspectos cognitivos y comportamentales se encuentran interrelacionados mediante una tercera variable, como puede ser la memoria organizativa (Tuominen et al., 1996).

Otros autores que han manifestado la utilidad de estudiar ambas perspectivas de forma simultánea han sido Deng y Dart (1994), Liu (1995), Atuahene-Gima (1996), Deshpandé y Farley (1996; 1998a), Turner y Spencer (1997), Hurley y Hult (1998) o Gray et al. (1998; 1999).

En el trabajo desarrollado por Cadogan y Diamantopoulos (1995) analizan las coincidencias de ambos enfoques. En la siguiente tabla (Tabla 1-6) se resumen las coincidencias operativas y conceptuales recogidas en este estudio.

KOHLI Y JAWORSKI (1990)		Generación de información	Diseminación de información	Respuesta
NARVER Y SLATER (1990)	Orientación al cliente	Solapamiento conceptual y operacional	Solapamiento conceptual pero operacional ambiguo	Solapamiento no conceptual y operativo
	Orientación al competidor	Solapamiento conceptual pero operacional ambiguo	Solapamiento conceptual y operacional	Solapamiento no conceptual y si operativo
	Orientación Interfuncional	Solapamiento conceptual y operacional	Solapamiento conceptual y operacional	Solapamiento conceptual y operacional
		Influencias exógenas	Diseminación Formal/Informal	Diseño, e implementación

Fuente: Cadogan y Diamantopoulos (1995)

**Tabla 1-6 Relación conceptual y operativa de los principales modelos de orientación al mercado.**

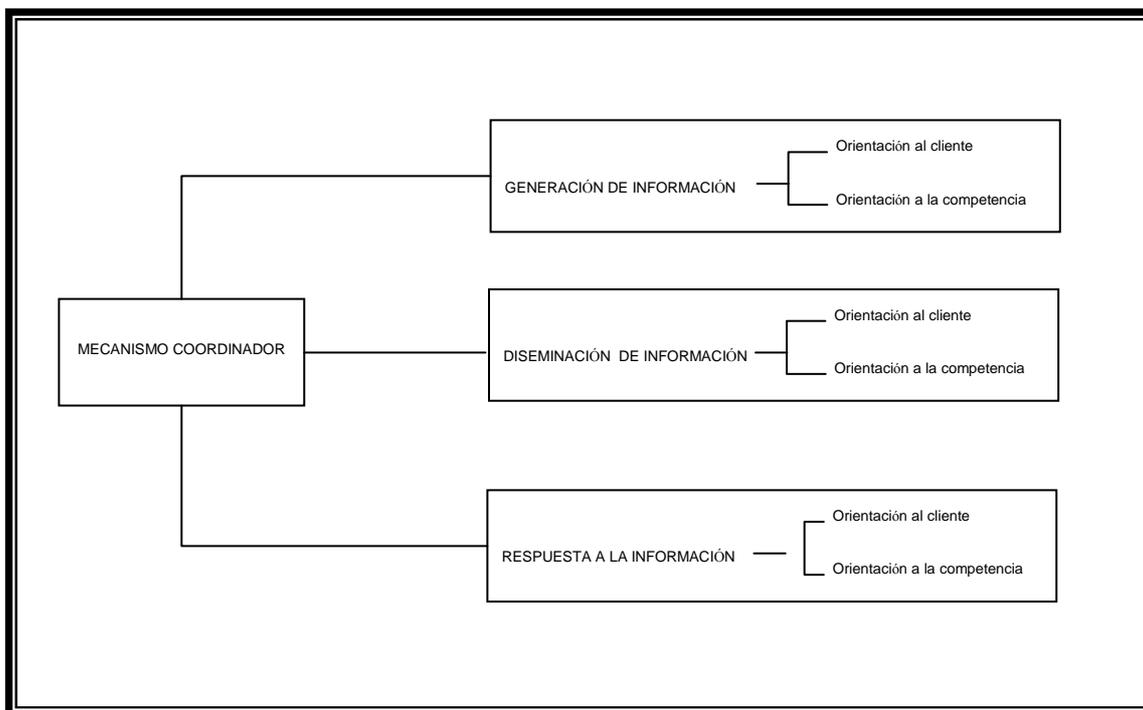
Desde el punto de vista de concepto, la orientación al cliente, competidor y la interfuncional se refieren a aspectos similares a los de generación, diseminación y respuesta. Sin embargo, la diseminación y respuesta planteados por Kohli y Jaworski presentan aspectos que no recogen Narver y Slater. Concretamente, la diseminación de información distingue entre un proceso formal e informal e la respuesta se diferencian en el diseño e implementación.

En lo que se refiere al nivel operativo, el grado de relación es alto, aunque el instrumento desarrollado por Narver y Slater para la orientación al cliente es en ciertos aspectos ambiguo, por ejemplo a la hora de medir la diseminación de información. Tampoco la generación de información sobre el competidor está recogida explícitamente en el constructo orientación al competidor y no incluye medidas de las influencias de factores externos.

Además, estos autores proponen una reconceptualización del constructo orientación al mercado situándolo como elemento central de los mecanismos intra e inter funcional relativos al mercado<sup>9</sup> y proponen como componentes los de Kohli y Jaworski (1990) a lo que añaden el énfasis puesto por Narver y Slater (1990) en el aspecto competitivo. Consideran ese mecanismo de coordinación como la fuerza común de las dos teorías: una orientación a la competencia y al cliente refleja el enfoque específico del comportamiento asociado con la generación, diseminación y respuesta a la inteligencia de mercado, y en consecuencia la forma en que los resultados pasados y presentes se reflejan en los componentes del mecanismo de coordinación, que son los que dirigen todo el procesos, distinguiendo entre uno de coordinación interfuncional, al que denomina de dependencia intraorganizacional, y otro de coordinación intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, el de dependencia interpersonal. En resumen, para Cadogan y Diamantopoulos (1995) el constructo orientación al mercado comprende la generación de inteligencia de mercado, su diseminación, y las actividades de respuesta, caracterizadas por una

<sup>9</sup> Propuesta que es consistente con los planteamientos teóricos de Shapiro (1988) en su artículo "What the hell is market oriented?", p. 119-125, para quien la comunicación eficaz y la coordinación a través de las barreras de los departamentos es la forma de llegar a la orientación al consumidor.

orientación al cliente y a la competencia, siendo un componente de coordinación el que guía todo el proceso.



Fuente Adaptado de Cadogan y Diamantopoulos (1995, p.49)

**Figura 1-6 Reconceptualización del concepto de orientación al mercado.**

Entre los trabajos que manifiestan la complementariedad de ambas perspectivas destaca, por ejemplo, el trabajo de Avlonitis y Gounaris (1997) que comprueba que la orientación al marketing<sup>10</sup> está relacionada con el desarrollo conjunto de actitudes, así como un conjunto de comportamientos, que maximicen la adaptación de la empresa al mercado. Por su parte Avlonitis y Gounaris (1999) concluyen que la revisión de ambas perspectivas básicas de la orientación al marketing revela zonas comunes entre ellas<sup>11</sup>. De esta forma, las conclusiones muestran que la orientación de la empresa (al marketing o no) representa la combinación de sus actitudes y comportamientos. Y para el caso concreto de la orientación al mercado (marketing) afirman que está basada en: (1) actitudes de la empresa hacia percepción de la orientación al marketing como filosofía de la empresa basada en el análisis y comprensión del mercado antes de actuar y (2) los comportamientos de la empresa centrado en la recolección de información de mercado, su diseminación por toda la organización, y el diseño de la respuesta basada en esa información de mercado.

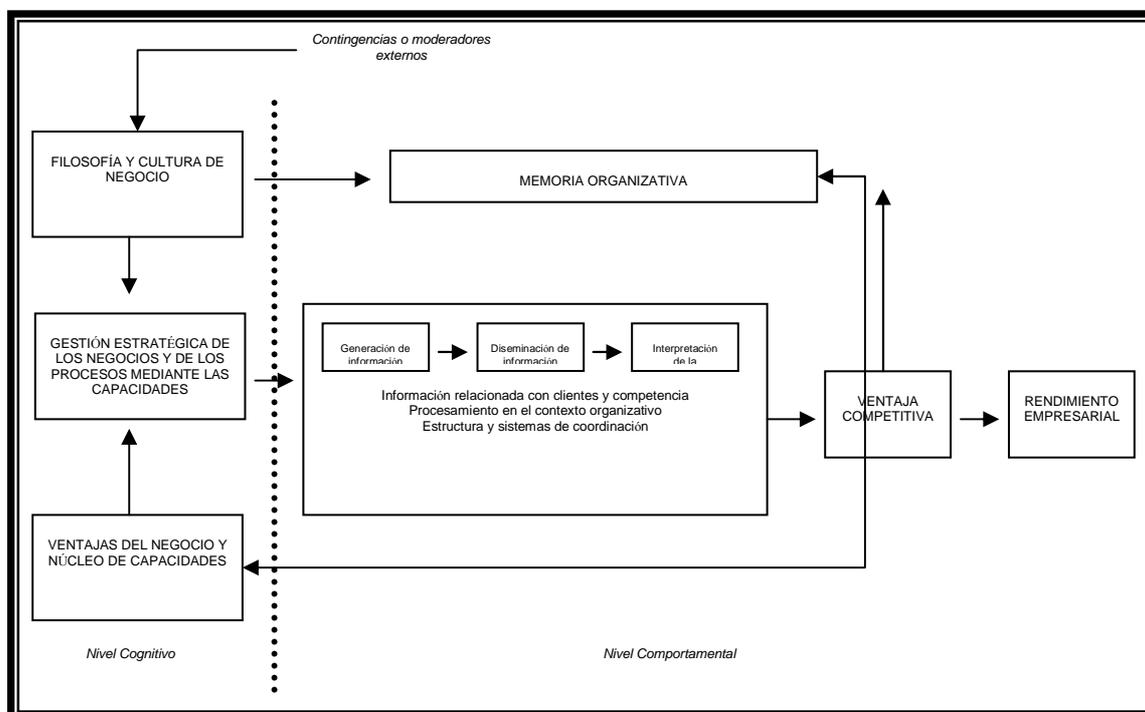
Quizá, una de las aproximaciones más importantes sobre la obtención de un concepto integrador de la orientación al mercado, es la desarrollada por Tuominen y Möller (1996), quienes partiendo de una visión más amplia, integran en un solo concepto todas las dimensiones/perspectivas bajo las cuales la orientación al mercado ha sido analizada. Así, basándose en el concepto de aprendizaje organizacional, estos autores consideran que la orientación al mercado presenta dos dimensiones: una cognitiva y otra conductual (Küster, 2000; Álvarez et al., 2001; Scarone, 2005).

<sup>10</sup> Utiliza este término como sinónimo de la orientación al mercado.

<sup>11</sup> El objetivo del trabajo recoge la comprobación de que ambas perspectivas se complementan.

Estos autores delimitan en concreto la orientación al mercado asumiendo de un modo integrado, la perspectiva filosófica-cultural y operativa o de comportamiento del concepto, y sustentando, teóricamente este planteamiento en la teoría de aprendizaje organizativo. En este sentido, consideran que el conocimiento y la comprensión es el recurso básico para competir y que esta capacidad se genera a través del aprendizaje de las rutinas organizativas (Álvarez et al., 2001).

En lo referente a la dimensión cognitiva, ésta se puede dividir en una dicotomía que comprende un extremo de filosofía/cultura de negocio, y otra que se refiere al conocimiento/inteligencia. Mientras, la dimensión conductual se puede subdividir a su vez en una perspectiva basada en procesos y otra basada en la función/acción como misión de la orientación al mercado (ver Figura 1-7).



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

**Figura 1-7 La orientación al mercado como Recurso del Aprendizaje Organizativo.**

También Álvarez et al. (2000) señalan que los defensores de la perspectiva cultural justifican su postura basándose en el hecho de que los valores culturales son la principal influencia del comportamiento, de manera que si no se da la orientación al mercado a este nivel será difícil que la empresa se adapte al entorno competitivo y entregue mayor valor al cliente. Mientras que los protectores de la perspectiva comportamental apuntan que la prueba de la existencia de una cultura es el desarrollo de un comportamiento empresarial adecuado a esos valores culturales. Esto, les lleva a proponer que ambas perspectivas deben coexistir, lo que efectivamente comprueban, llevándolos a concluir que las empresas más orientadas al mercado son las que tienen un mayor ajuste entre el comportamiento y el sistema de valores.

La relación entre la cultura y el comportamiento es de tal magnitud que hay autores que consideran que los comportamientos de la organización son un componente de su propia cultura. Es el caso de Homburg y Pfleeser (2000) que proponen un modelo de cultura organizacional orientada al mercado compuesto por cuatro elementos: a) valores básicos compartidos que apoyan la orientación al mercado, b) normas de conducta de la orientación al mercado, c) instrumentos de la orientación al mercado y d) comportamientos de orientación al mercado.

Además de la complementariedad hay estudios centrados en el análisis de la influencia de la actitud en la conducta. Esta influencia se manifiesta en trabajos como el de Moorman (1995) en los que analiza diferentes tipos de cultura que puedan hacer más o menos eficaces los procesos de generación y diseminación de la información, así como la capacidad de respuesta.

En la misma línea, Gounaris y Avlonitis (1996) comprobaron que una actitud favorable a la orientación al mercado favorece que se desarrollen comportamientos asociados a ese enfoque.

En estudios más recientes, Flavián y Lozano (2005) concluyen que la actitud hacia la orientación al mercado ejerce una influencia intensa, positiva y significativa sobre el comportamiento orientado al mercado. También, Mazaira (2002) defiende que el comportamiento orientado al mercado proviene de la existencia de una cultura orientada al mercado, lo que le lleva a concluir que existen tres elementos interrelacionados: a) cultura organizacional basada en la búsqueda de un mayor valor para los clientes, b) el desarrollo de un conjunto de capacidades y c) un comportamiento orientado al mercado derivado de las capacidades desarrolladas (Mazaira et al., 2005).

Otro grupo de estudios se centran en la influencia de la orientación al mercado comportamental en la cultural. Es el caso de Gainer y Padanyi (2002) que en su estudio concluyen que las organizaciones sin ánimo de lucro que desarrollen más actividades orientadas al mercado alcanza una mayor cultura orientada al mercado. Más adelante, estos autores (Gainer et al., 2005) estudian la relación que existe entre la orientación al mercado cultural y comportamental. Confirman la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado comportamental y los resultados empresariales, moderada por la cultura orientada al mercado.

Los modelos que ambas perspectivas recogen son muy similares (antecedentes-moderadores-consecuencias) aunque presentan ciertas diferencias basadas en el aspecto central que consideran. Así, en la configuración cultural los valores y creencias son el centro mientras que en la perspectiva comportamental se plantean como antecedente. Mientras que los comportamientos son el centro para el enfoque comportamental, en la perspectiva cultural son la consecuencia de la presencia de una cultura orientada al mercado en la organización. Así, las estrategias son consideradas antecedente y consecuencia según nos hallemos ante la perspectiva comportamental o cultural, respectivamente.

En resumen, en este capítulo se ha revisado el origen del concepto de la orientación al mercado. Y se ha podido comprobar en una primera aproximación a la literatura sobre este fenómeno la gran

cantidad de matices utilizadas por los distintos autores. Cossío (2000) en su trabajo de revisión de la literatura recoge casi 50 definiciones, y probablemente esa cifra podría aumentarse en la actualidad. Sin embargo, se ha hallado varios puntos de coincidencia como son el enfoque externo adoptado por todas ellas, la inclusión de un componente de acción y la ampliación del concepto de orientación al mercado más allá de la orientación al cliente.

La orientación al mercado, entendida como la implantación de la filosofía de marketing, es un tema de gran interés por constituir una base a través de la cual las empresas puedan construir y desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el actual entorno competitivo.

A pesar de ser conocida la importancia de la orientación al mercado desde hace ya varios años, ésta no ha sido objeto de estudios empíricos sino a partir de la década de 1990. Esa deficiencia, dio lugar a que autores como Kohli y Jaworski y Narver y Slater propusieran una base conceptual e instrumentos de medida del grado de orientación al mercado de las empresas y sus efectos sobre los resultados empresariales, que han sido revisados exhaustivamente en este capítulo. La configuración comportamental entiende que la orientación al mercado se refiere al conjunto de actividades con las que se desarrolla el concepto de marketing, mientras que la perspectiva cultural la asocia con normas y valores de la organización. Finalmente se ha revisado la relación entre ambos enfoques con el estudio de sus similitudes y complementariedad.

En síntesis, la orientación al mercado supone una reconciliación e integración de dos aspectos: el carácter integrador de las actividades de marketing en la organización superando su aislamiento funcional, y la integración de la visión estratégica mediante el reconocimiento de la importancia del entorno y la competencia.



## Capítulo 2

# **REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO**

---



## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

En este capítulo se va a continuar con la revisión de la literatura más reciente sobre la orientación al mercado. En primer lugar, se analizarán otros modelos recogidos sobre la orientación al mercado para pasar a revisar las formas más utilizadas para medir el concepto de orientación al mercado. Posteriormente, se estudiarán los principales aspectos que han guiado las investigaciones sobre la orientación al mercado, que también están presentes en nuestro estudio, valoración de antecedentes, principales consecuencias de la orientación al mercado, existencia de variables moderadoras de la relación entre orientación al mercado y los resultados, así como de variables que intermedian esta relación. Finalizando el capítulo con los temas de investigación ligados al ámbito de la orientación al mercado.

### 2.1. MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO PRESENTES EN LA LITERATURA.

Si bien los modelos descritos hasta ahora son, probablemente, los de mayor aceptación a la hora de explicar el grado de orientación de una organización, no son los únicos desarrollados. Así, se pueden encontrar con trabajos desarrollados previamente y, sobre todo, trabajos posteriores que han supuesto aportaciones adicionales a la interpretación del concepto de orientación al mercado, aunque en general no dejan de ser meras matizaciones de los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Se comenzará por un modelo que ha sido precursor de los estudios clásicos sobre la orientación al mercado.

#### 2.1.1. El modelo de Shapiro (1988).

Este modelo se incluye en el enfoque cognitivo que considera la orientación al mercado como filosofía/cultura según el trabajo de clasificación realizado por Cervera et al. (1999). Si atendemos a la clasificación de Lafferty y Hult (2001) se corresponde con la perspectiva del proceso de toma de decisiones, y según Quintana (2001) con la perspectiva de la coordinación interfuncional de la información de mercado.

Específicamente, Shapiro (1988) plantea la orientación al mercado como un conjunto de procesos que involucran todos los elementos de la compañía. El eje de su planteamiento se encuentra en el compromiso de los directivos con la distribución de la información entre los departamentos y con la práctica de una toma de decisiones abierta. En concreto, este autor señala tres características de las empresas que se orientan al mercado:

- Información sobre todas las influencias importantes de la relación que se mantiene con el cliente, la cual deberá ser puesta en común en cada unidad funcional de la organización. Este

rasgo refleja la necesidad de que la empresa entienda y comprenda sus mercados y clientes, así como permita que esta información atraviese toda la empresa. La información generada por distintos medios como la investigación de mercados, las medidas de respuesta de los clientes, el análisis de las ventas, las visitas, ... se diseminan por toda la organización.

- o La toma de decisiones estratégicas y tácticas se realiza de forma interfuncional e interdivisional. Sugiere que la empresa debe tener la habilidad de tomar decisiones tácticas e estratégicas de forma coordinada a pesar de los posibles conflictos que pudieran existir. Las funciones y divisiones deben escucharse y deben ser animadas a expresar sus opiniones de forma honesta y abierta. Deben reconocer sus diferencias y ser capaces de tomar decisiones en un proceso abierto.
- o Las unidades divisionales y funciones en que se estructure la organización toman y ejecutan las decisiones coordinadamente y con un sentimiento de compromiso entre ellas. Indica que la conexión interna permite una comunicación clara, una gran coordinación y un alto compromiso.

Aunque estas características se centran en el cliente, Shapiro (1988) señala que entender las fortalezas y debilidades de los competidores también forma parte de la orientación al mercado, aunque le atribuyen poca importancia.

En definitiva, pese a resaltar el carácter operativo de la orientación al mercado, Shapiro (1988) pone de manifiesto la necesidad de que la organización en su conjunto asuma y se comprometa de un modo coordinado en aras a trascender los objetivos particulares de cada departamento y beneficiar el interés global de la compañía. Además, no se refiere a la medición del grado de orientación al marketing sino de la orientación al mercado. Esto se traduce en un cambio de planteamiento al entender que la orientación al mercado involucra a toda la empresa mientras que la orientación al marketing atañe al departamento de marketing.

Al mismo tiempo, proponen medir el grado de adopción de la orientación al mercado basándose en el énfasis de información recogida, la toma de decisiones interfuncional y un fuerte sentido de compromiso organizacional.

En la Tabla 2-1 se recoge el cuestionario que proponen para establecer el grado de orientación al mercado.

<b>Facilidad para hacer negocios con nuestra empresa:</b>
Es fácil contactar con nosotros. Somos rápidos en proporcionar información. Es fácil hacernos pedidos. Hacemos promesas razonables.
<b>Grado en el que cumplimos las promesas:</b>
Respecto a los resultados de los productos Sobre la entrega. Sobre la instalación. Sobre la formación. Sobre el servicio.
<b>Grado en el que cumplimos las normas que fijamos:</b>
Respecto a los estándares específicos. Sobre los estándares generales. Conocimiento de los estándares.
<b>Evaluación de nuestra capacidad de respuesta:</b>
Sabemos escuchar. Hacemos un seguimiento de los problemas. Preguntamos por qué no en lugar de por qué. Tratamos a los clientes como empresas/personas individuales.
<b>Colaboración o trabajo en equipo:</b>
Compartimos las responsabilidades. Compartimos la información Tomamos decisiones de forma conjunta. Proporcionamos satisfacción.

Fuente: Adaptado de Shapiro (1988)

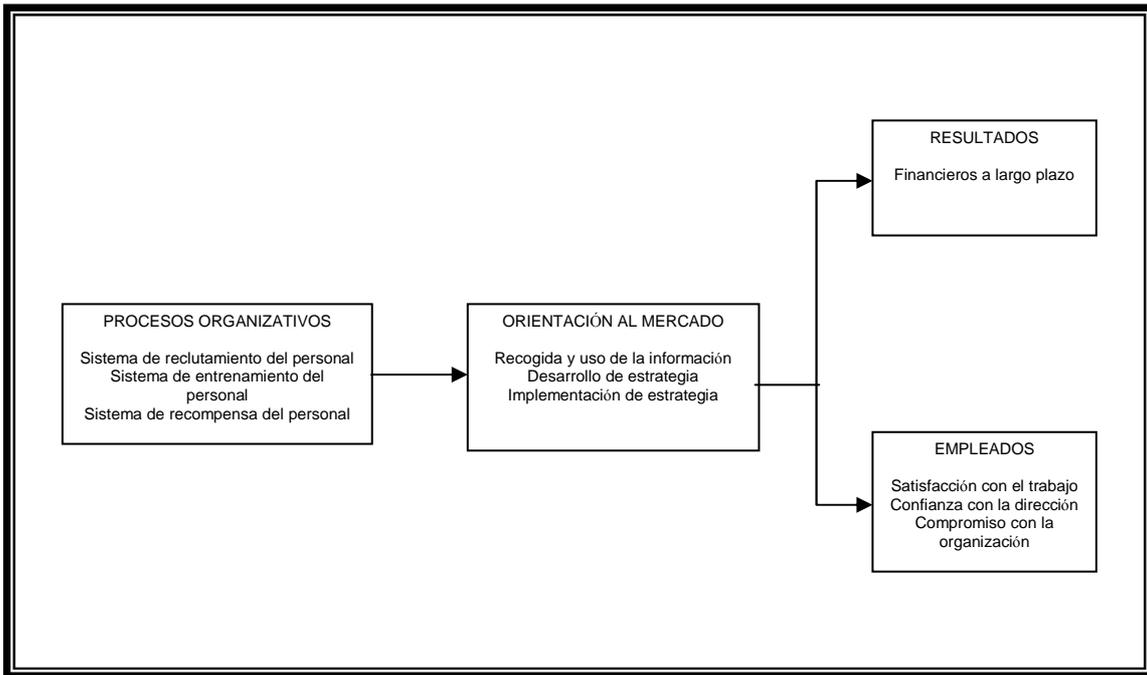
**Tabla 2-1 Escala de valoración del grado de orientación al mercado de Shapiro (1988).**

### 2.1.2. El modelo de Ruekert (1992).

En orden temporal, destaca el trabajo de Ruekert (1992). Se incluye en el enfoque conductual que considera la orientación al mercado como el proceso de información según el trabajo de clasificación de Cervera et al. (1999) y Quintana (2001) y si tenemos en cuenta la clasificación de Lafferty y Hult (2001) se corresponde con la perspectiva estratégica.

En él, el autor realiza una somera revisión bibliográfica, que comienza con Drucker (1954) y llega hasta inicios de la década de los noventa. Y en la que tienen un especial peso los estudios de Shapiro (1988), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

Los objetivos del estudio del trabajo de Ruekert (1992) son la determinación del grado de variación de la orientación al mercado en las unidades estratégicas de negocio, la relación entre la orientación al mercado y el sistema organizativo de las unidades estratégicas de negocio, y la relación entre la orientación al mercado, las actitudes de los miembros de la organización y los beneficios de la empresa. Desarrolla un modelo completo donde analiza tanto el concepto de la orientación al mercado como sus antecedentes y consecuencias (ver Figura 2-1), además de contrastar empíricamente que distintas unidades estratégicas de negocio de una corporación presentan diferentes niveles de orientación al mercado. Concretamente, la orientación al mercado da lugar a las acciones que cada organización dirige a sus mercados, acciones que son guiadas por la información que previamente obtuvo de los mismos y que son compartidos por las funciones y divisiones en las que se pudiera estructurar.



Fuente: Álvarez et al.(2001)

**Figura 2-1 Antecedentes de la orientación al mercado y efectos sobre los resultados Ruekert (1992).**

Ruekert desarrolla un escala de estimación del grado de orientación al mercado de las distintas unidades estratégicas de negocio en los que se sustenta la actividad empresarial, consistente en: (1) la obtención y uso de la información en la unidad estratégica de negocio que permita fijar objetivos, así como asignar recursos para atender al mercado, (2) el desarrollo de estrategias orientadas al mercado tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes; en el intento de capturar el grado en el que el sistema de planificación estratégica explícitamente considera las necesidades y deseos de los clientes y, (3) la implementación y ejecución de la estrategia orientada al cliente.

Además, el modelo estudia la relación entre procesos organizativos de la unidad de negocio (reclutamiento, entrenamiento y recompensa) y el grado de orientación al mercado. Analiza, además el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados de la unidad estratégica de negocio y en las actitudes de los propios empleados (satisfacción con el trabajo, compromiso con la organización y confianza con la dirección).

En resumen, el concepto de orientación al mercado que propone Ruekert (1992) es muy similar a la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990) residiendo la diferencia más en el énfasis que pone sobre el concepto de estrategia empresarial para conseguir la orientación al mercado que en la naturaleza del concepto. El principal problema de este modelo es que se fija exclusivamente en el cliente, omitiendo otros aspectos relevantes.

<b>Recogida y uso de la información.</b>
<p>La empresa escucha las opiniones de los clientes.          Se utiliza la información de los clientes para mejorar en calidad.          Los objetivos están basados en las necesidades de los clientes.          Se emplea la información de los clientes para desarrollar tecnología.          Se sirve de los datos de la información de mercado para gestionar los productos.          Se utilizan la investigación de mercado para segmentar los mercados.          Se obtienen ideas de los clientes para mejorar los productos.          La fuerza de ventas tiene información sobre clientes y competencia.          Se valoran los aspectos del cliente para planificar nuevos productos.</p>
<b>Desarrollo de una estrategia orientada al mercado.</b>
<p>La estrategia está basada en la investigación de mercados.          Se desarrollan planes específicos para los segmentos de mercado.          Los productos pueden mejorar la posición de mercado.          Se valora la posición de mercado frente a los resultados financieros.          Los precios se determinan por el valor del cliente.          La empresa se centra en mercados con fuerza competitiva.          Se invierte en construir una posición en el mercado.          La planificación se organiza por mercados en lugar de por productos.</p>
<b>Implementación de una estrategia orientada al mercado.</b>
<p>Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.          Respondemos a las necesidades de los clientes cuando ofertamos proyectos.          Respondemos a las necesidades de los clientes cuando redactamos contratos.          Las necesidades de los clientes son el centro de nuestra política de precios y créditos.          Las necesidades de los clientes son el centro de nuestras ofertas.          Respondemos a los clientes en los tiempos de entrega.</p>

Escala de valoración de 1 a 5

Fuente: Adaptado de Ruekert (1992).

**Tabla 2-2 Escala de valoración del grado de orientación al mercado de Ruekert (1992).**

### 2.1.3. El modelo de Deshpandé et al. (1993).

Se puede considerar el trabajo de Deshpandé et al. (1993) el primer estudio empírico que aborda conjuntamente cultura organizativa y orientación al mercado<sup>12</sup>. Atendiendo el trabajo de clasificación de Cervera et al. (1999) este trabajo se incluye en el enfoque cognitivo que considera la orientación al mercado como filosofía/cultura. Lafferty y Hult (2001) lo incluyen en la perspectiva de orientación al cliente y según Quintana (2001) lo circunscriben con la perspectiva filosófica/cultural y la integradora.

La importancia de esta investigación reside en ser el primer trabajo empírico en que se estudian la orientación al mercado, cultura organizativa e innovación y en utilizar una muestra de empresas norteamericanas para la realización del estudio. Además, utilizan un método de análisis novedoso en el que consideran la opinión tanto de fabricantes como de sus principales clientes en una muestra de empresas japonesas. A continuación se recoge la escala empleada por estos autores para la valoración de la orientación al mercado.

<sup>12</sup> Si bien estos autores en su trabajo original hablan de orientación al cliente, conviene recordar que esta diferencia es más semántica que conceptual.

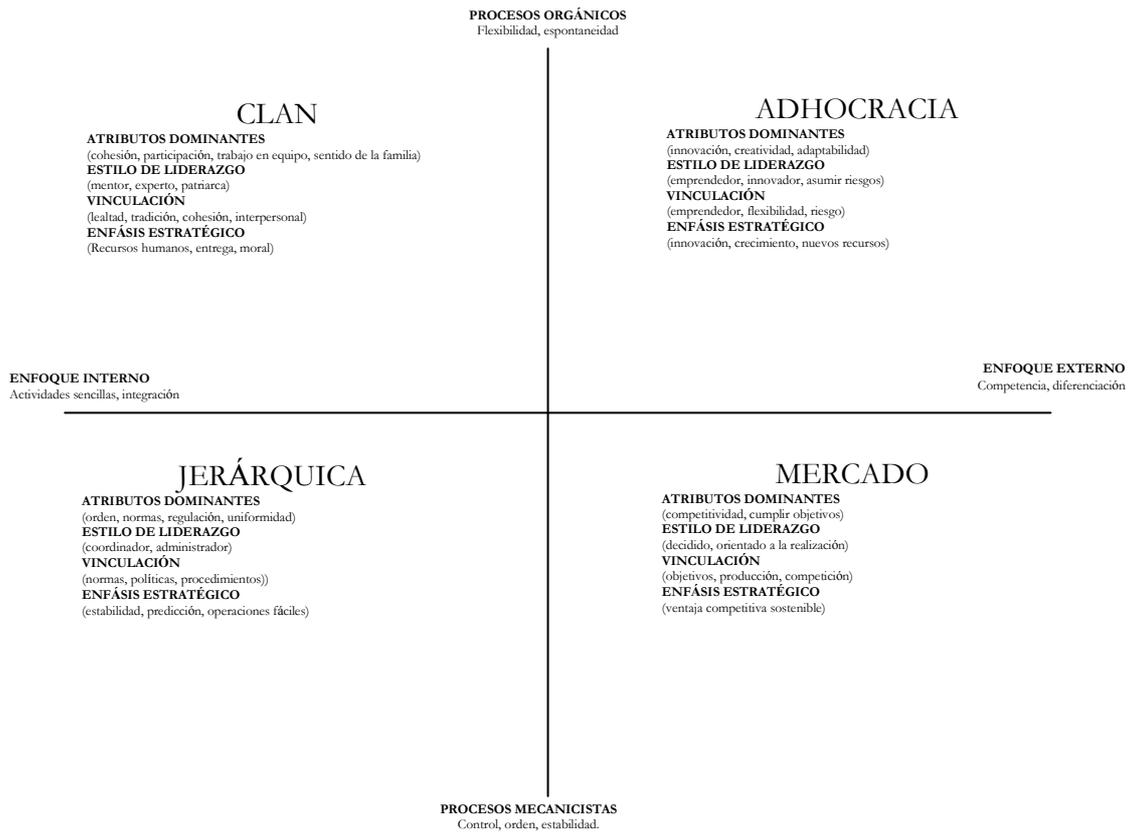
Tenemos rutinas o medidas regulares para la evaluación del servicio al cliente.
Conocemos bien a todos nuestros competidores.
Nuestro desarrollo de productos y servicios se basa en una buena información sobre cliente y sobre mercado.
Tenemos un buen sentido de cómo los clientes valoran nuestros productos y servicios.
Estamos más orientados al cliente que la competencia.
Nuestra competencia se basa principalmente en la diferenciación de productos.
Los intereses de los clientes suelen ser los primeros, por delante de los propietarios.
Nuestros productos son los mejores de la empresa.
Pensamos que la empresa existe, esencialmente, para servir al cliente.

Fuente: Adaptado de Deshpandé et al. (1993, p. 33-34)

**Tabla 2-3 Escala para la valoración de la orientación al cliente propuesta por Deshpandé et al. (1993).**

En la definición propuesta por Deshpandé et al. (1993) la orientación al mercado es sinónimo de orientación al cliente. Argumentan que la orientación al competidor puede ser contraria a la orientación al cliente, por lo que deciden excluirla del concepto. No obstante, consideran que la coordinación interfuncional es consistente con el sentido de la orientación al cliente, por lo que lo integran en su concepto de orientación al mercado.

Además, estos autores, a partir de otros trabajos anteriores, plantean una tipología cultural en la que se identifican cuatro arquetipos en los que las creencias compartidas se relacionan con los atributos dominantes, los estilos de liderazgo, los mecanismos de vinculación organizativa y el énfasis estratégico general (ver Figura 2-2). Definen los tipos de cultura a través de dos dimensiones representadas como un continuo. La primera que va desde los procesos orgánicos hasta los mecanicistas, es decir si en la organización se da más importancia a la flexibilidad, a la espontaneidad o al individualismo, o en cambio, si el énfasis se hace en el control, la estabilidad y el orden. La segunda dimensión mide si la empresa mantiene un enfoque interno, o por el contrario hacia el exterior, primándose la diferenciación y competitividad. En la Figura 2-2 se recogen los tipos de cultura resultantes, que coinciden con los cuatro cuadrantes (clan, jerárquica, la adhocrática y de mercado), terminología que también emplean Mintzberg (1984).



Fuente: Deshpandé et al. (1993)

**Figura 2-2 Modelo de tipificación de culturas recogido en Deshpandé et al. (1993).**

Es importante resaltar que para Deshpandé et al. (1993) estos tipos de cultura dominan unos sobre otros, y no son excluyentes, por lo que muchas empresas pueden presentar elementos de diversas culturas, y en concreto, es posible que predomine una de mercado en el estilo de liderazgo, y una de tipo clan en el énfasis estratégico, ahora bien, con el tiempo una de ellas será la predominante.

Los resultados de este trabajo muestran como las empresas japonesas presentan mayoritariamente una tipología clan, aunque acompañada de una alta presencia de mercado. Además, observan como las organizaciones más flexibles y sensibles a los cambios, con culturas principalmente de mercado y adhocráticas, obtienen en general mejores resultados que aquéllas en las que predominan la necesidad de consenso y la burocracia, tipo clan y jerárquica. Destacan también que los resultados empresariales están positivamente relacionados con la evaluación que los clientes hacen sobre la orientación al cliente de los proveedores, aunque la autoevaluación de los proveedores no se corresponde con la que hacen los clientes.

En estudios posteriores, Deshpandé y Farley (1998a; 1996) realizan un examen comparativo de los instrumentos de medida propuestos por Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé et al. (1993) y Kohli et al. (1993). Evalúan la posibilidad de aplicar las tres perspectivas a distintos contextos nacionales, demostrando que son intercambiables y que se pueden aplicar indistintamente. A partir de este meta-análisis desarrollan una escala que integra las escalas analizadas (véase Tabla 2-4)

Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente.
Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
Informamos sobre las experiencias (éxitos y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
Medimos la satisfacción del cliente sistemáticamente y frecuentemente.
Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente.
Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores
Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes
Contactamos con los clientes finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
Datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles en esta unidad de negocio sobre una base regular.

Fuente: Adaptado de Deshpandé y Farley (1998a, p. 224)

**Tabla 2-4 Escala MORTN<sup>13</sup> propuesta por Deshpandé y Farley (1998a)**

Fruto de este trabajo plantean, en primer lugar, que la orientación al mercado no es una cultura (como sugirieran originalmente Deshpandé y Webster (1989)) sino un conjunto de actividades (un conjunto de comportamientos y procesos relacionados con la evaluación continua y la atención de las necesidades de los clientes). Esto implica que la visión de la orientación al mercado es más consistente con la descripción previa de Kohli y Jaworski (1990) y Day (1994a). En segundo lugar, señalan que la orientación al mercado se centra en las actividades relacionadas con los clientes (actuales y potenciales) antes que en comportamientos de los no clientes (p.e.: recogiendo información sobre los competidores). De hecho, definen la Orientación al Mercado como “el conjunto de actividades y procesos interfuncionales dirigidas a la creación y satisfacción de los clientes mediante un ajuste continuo a sus necesidades” (Deshpandé et al., 1998a; p. 226).

#### 2.1.4. El modelo de Day (1999).

Siguiendo la clasificación realizada por Lafferty y Hult (2001) lo encuadran en la perspectiva estratégica mientras que Cervera et al. (1999) incluyen el trabajo de Day en la orientación al mercado en la teoría de los recursos y capacidades.

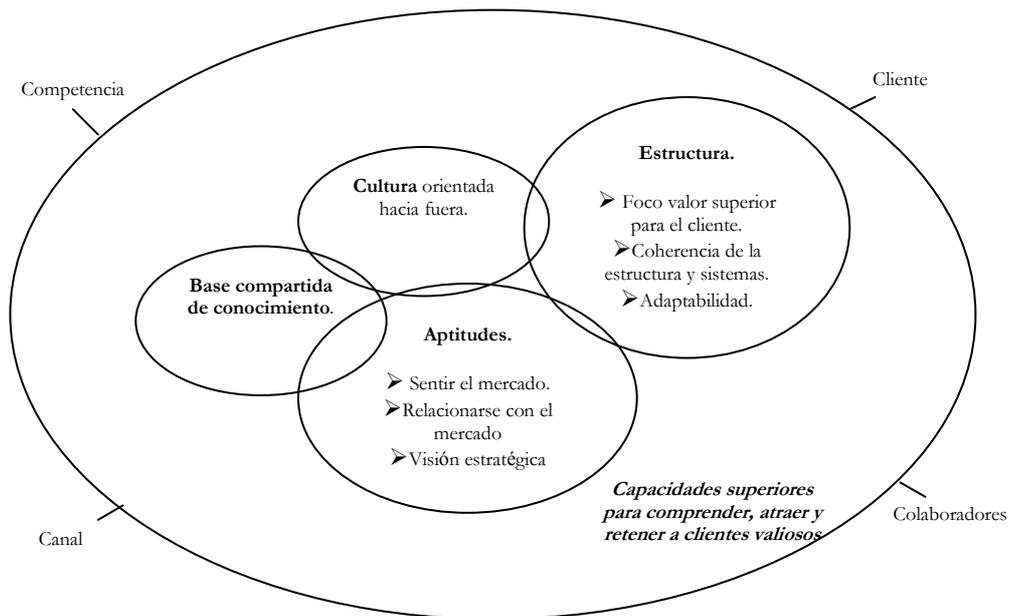
Para Day (1999) las empresas orientadas al mercado son aquellas que conocen bien sus mercados y son capaces de identificar y mantener a sus clientes más valiosos, teniendo así capacidades más elevadas para comprender, atraer y mantener clientes importantes (Day, 1999, p. 19). Tales capacidades están conformadas por la combinación de tres elementos fundamentales: (1) una cultura orientada hacia fuera, (2) unas aptitudes específicas y (3) tener una estructura determinada que permita generar valor superior para el cliente, anticiparse a las condiciones de mercado y responderlas.

En relación a la cultura, Day destaca que los valores o los comportamientos dominantes deben enfatizar un valor superior para los clientes y la búsqueda continua de nuevas ventajas. Para eso las

<sup>13</sup> Escala síntesis de las tres principales escalas de la orientación al mercado, véase Narver y Slater (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Deshpandé, Farley y Webster (1993)

aptitudes específicas de una empresa orientada al cliente deben garantizar que la orientación pueda “sentir el mercado, relacionarse con él, y tener una visión estratégica avanzada” (Day, 1999, p.20).

En cuanto a la estructura el autor considera que ésta debe ser flexible y alineada con una política de valor superior. Y dando soporte a estos elementos, Day especifica una base compartida de conocimiento, que la empresa usa para recoger y diseminar los criterios sobre el mercado. En términos de definición, probablemente, se puede considerar que tal base se asemeja a la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990). En la siguiente Figura recogemos el modelo de orientación al mercado propuesto por Day.



Fuente: Adaptado de Day (1999).

**Figura 2-3 Modelo de orientación al mercado de Day (1999).**

Juntos cultura, estructura y aptitudes elevan las capacidades para comprenderle mercado para atraer y mantener clientes y generar beneficios. Tal y como se observa en la Figura 2-3 la comprensión del mercado y las capacidades de atraer y mantener a los clientes aparecen fuera de la intersección entre las tres variables como si fuera un resultado de las mismas.

En términos de mercado, Day (1999) considera que la capacidad superior está en sentir oportunidades emergentes, prever los movimientos de los competidores y tomar decisiones basadas en hechos. La perspectiva de este autor deja a las organizaciones más como influenciadoras del ambiente que el modelo de Kohli y Jaworski (1990) que lo deja más determinista. A pesar de ello, no podemos dejar de considerar ciertas similitudes entre ambos modelos que pivotan alrededor del concepto de orientación al mercado.

Volviendo al contexto de las organizaciones orientadas al mercado, Day (1994a) sugiere que inicialmente, es necesario entender como se puede alcanzar y sostener la orientación al mercado. Así, sugiere Day (1999) que la construcción de esa orientación reside en las capacidades de la empresa, sin embargo la identificación de esas capacidades no es tarea fácil para la organización. Como afirma Day: “muchas empresas aspiran a orientarse al mercado pero fallan en introducir y

*sostener esta orientación. Frecuentemente, olvidan lo difícil que es mover el foco de una organización con preocupación interna a externa” Day (1994a, p.45).*

El cambio de foco en la mayoría de los casos significa un cambio organizacional en el que el papel de liderazgo es fundamental (Locander et al., 2002). El primer paso para crear una orientación al mercado debe ser dado por lo altos ejecutivos de la empresa. Jaworski y Kohli (1993) soportan esta afirmación al encontrar evidencias empíricas de la importancia que ejerce el liderazgo de la alta dirección en la consecución de la orientación al mercado. En la misma línea, Narver, Slater y Tietje (1998) sostienen que los altos ejecutivos ejercen un papel crítico de liderazgo en el cambio de cultura de la empresa.

A continuación se repasan otros modelos más relevantes en la integración de diferentes medidas y perspectivas (Deng et al., 1999; 1994; Gray et al., 1999; 1998; Homburg et al., 1998; Pelham et al., 1996).

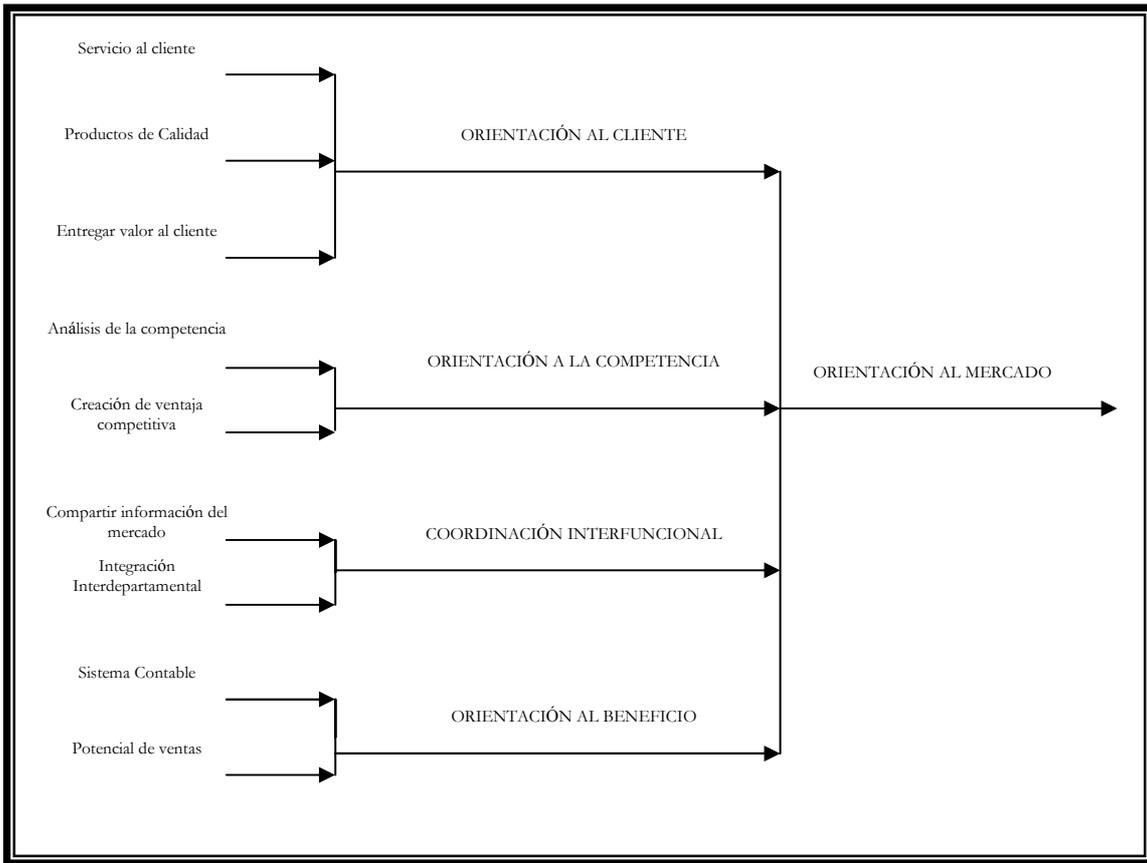
### **2.1.5. El modelo de Deng y Dart (1999; 1994).**

Este modelo surge asociado al intento de desarrollar una escala de estimación del grado de orientación al mercado de una organización (Deng et al., 1994; Deshpandé et al., 1999). Según el trabajo de Cervera et al. (1999) se incluye en el enfoque conductual que consideran la orientación al mercado como proceso de información de mercado, y según Quintana (2001) se corresponde con la perspectiva de coordinación interfuncional de la información de mercado y la integradora.

La principal aportación de la propuesta integradora<sup>14</sup> de Deng y Dart (1994) es la inclusión de la orientación a los beneficios a los componentes tradicionales de Narver y Slater (1990), aunque la literatura haya sugerido su consideración como una consecuencia de la adopción del concepto de marketing. Identifica así cuatro elementos básicos de la orientación al mercado: (1) orientación al cliente, sirviéndole, proporcionándole productos de calidad en definitiva, generándole valor, (2) orientación a la competencia, analizándole y construyendo una ventaja competitiva, (3) coordinación entre las funciones organizativas, compartiendo información e integrando la actuación de los diferentes departamentos, y (4) orientación a los beneficios, como forma de visualizar el éxito de las operaciones de negocio realizadas ordinariamente por la organización, pero no como un fin en sí mismo. La representación gráfica de este modelo se recoge en la Figura 2-4.

---

<sup>14</sup> Los autores defienden la complementariedad de los enfoques cultural y operativo.



Fuente: Adaptado de Deng y Dart (1994, p.728).

**Figura 2-4 Modelo de orientación al mercado propuesto por Deng y Dart (1994).**

Estos autores generan una escala tras delimitar el concepto de la orientación al mercado en la doble perspectiva filosófica-cultural y operativa. Ésta es válida para organizaciones de distinto tamaño, sector de actividad y localización geográfica, que refleje las actividades y comportamientos que diariamente desarrolla cualquier organización. La escala propuesta está recogida en la Tabla 2-5.

En un trabajo posterior, Deng y Dart (1999) muestran los resultados de una investigación sobre la orientación al mercado de varios tipos de empresas en China. Concluyen que, en primer lugar, muchas partes de la economía continúa dominada por empresas públicas. En segundo lugar, las infraestructuras impiden la diseminación de la información, la distribución eficiente de los productos, y de la mano de obra. Y finalmente, las preferencias culturales por las relaciones personales y no por las contractuales sigue siendo un factor importante en las prácticas empresariales chinas, pudiendo inhibir el crecimiento de la economía de mercado. Como consecuencia, concluyen que las prácticas de marketing no se han desarrollado totalmente, pero a medida que las empresas buscan variedad y calidad, las organizaciones serán más partidarias de adoptarlas.

Orientación al cliente
<p>(*)Para nuestros clientes el precio es el factor más importante.                  Fomentamos los comentarios de los clientes (incluso sus quejas) porque ellos nos ayudan a mejorar el trabajo.                  El servicio postventa es una parte importante de la estrategia empresarial.                  (*)Nosotros nos centramos en la producción, y los distribuidores en la venta.                  (*)En nuestra organización las ventas y el marketing no son lo mismo.                  Tenemos un fuerte compromiso con los clientes.                  Buscamos la manera de crear valor para nuestros clientes.                  Medimos de forma regular la satisfacción del cliente.                  Nuestra empresa iría mejor si los vendedores se esforzaran más.                  (*)En nuestra empresa la tarea más importante del marketing es la promoción de los productos entre nuestros clientes.                  En nuestra empresa la tarea más importante del marketing es identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.                  Definimos la calidad del servicio en función de la satisfacción del cliente.</p>
Orientación a la competencia
<p>(**)Analizamos de forma regular los programas de marketing de los competidores.                  Recogemos información de mercado de forma regular para la planificación de nuevos productos.                  Nuestros vendedores pueden controlar e informar de las acciones de la competencia.                  Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.                  La alta dirección discute los programas de la competencia con frecuencia.                  Fijamos objetivos en función de las ventajas competitivas.                  (**)Producimos según las normas gubernamentales por lo que la competencia no tiene importancia para nosotros.</p>
Coordinación Interfuncional.
<p>El personal de marketing tiene gran influencia en el desarrollo de nuevos productos.                  (*)El personal no relacionado con las ventas contacta regularmente con los clientes.                  La información sobre el mercado se comparte con todos los departamentos.                  Todos los departamentos participan en la planificación de la empresa.                  Se ha conseguido la integración de las actividades de cada departamento.                  El personal de marketing contacta con otros departamentos de forma frecuente.                  (*)(**)En nuestra organización las actividades de marketing se concentran en el departamento de ventas/marketing.                  El marketing se ve como una filosofía que guía toda la organización.</p>
Orientación a los beneficios.
<p>(*)Nuestra empresa desarrolla una escasa planificación formal de marketing.                  (*)Aunque nuestra empresa utiliza distribuidores, conocemos bien los requerimientos de nuestros clientes finales.                  Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada una de las líneas de producto.                  Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada una de las áreas de venta.                  Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada uno de nuestros clientes.                  Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada uno de nuestros sistemas de distribución.                  Todos tenemos una buena idea del potencial de venta de cada uno de nuestros mercados.                  (**)Nuestra principal tarea es cumplir con la cuota de producción gubernamental.                  (*)Indica ítems eliminados de la escala original en Deng y Dart (1994).                  (**)Indica ítems eliminados de la escala original en Deng y Dart (1999). Escala de valoración de 1 a 5.                  Fuente: Adaptado de Deng y Dart (1999, p.653-654, 1994, p.740-742).</p>

**Tabla 2-5 Escala de orientación mercado propuesta por Deng y Dart (1994).**

**2.1.6. El modelo de Gray et al. (1999; 1998).**

Quintana (2001) clasifica el modelo de Gray et al. (1998) en la perspectiva integradora. De hecho, este estudio utiliza parte de los instrumentos de medida de la orientación al mercado más empleados: las escalas de MARKOR, MKTOR y la propuesta por Deng y Dart (1994) para evaluar la orientación al mercado en empresas de Nueva Zelanda.

El cuestionario inicialmente constaba de ocho dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, orientación a los beneficios, generación de información, diseño de una respuesta e implementación de la respuesta. Sin embargo, excluyen de la escala final tanto la generación de información como su diseminación. Además, no se realiza una diferencia entre el diseño y la implementación de la respuesta, de forma que integran una única dimensión que denominan genéricamente respuesta y que está formada por sólo dos ítems. En la Tabla 2-6 recogemos la escala de medición de la orientación al mercado resultante de su estudio y qué también emplean en Gray et al. (1999).

<b>Orientación al cliente</b>
Animamos a los clientes a que hagan comentarios y a que expongan sus quejas por que eso nos ayuda a trabajar mejor. Los servicios post venta son una parte importante de nuestra estrategia empresarial. Tenemos un fuerte compromiso con nuestros clientes. Buscamos continuamente la forma de crear valor para el cliente con nuestros productos. Medimos la satisfacción de los clientes de forma regular.
<b>Orientación a la competencia</b>
Supervisamos de forma regular los esfuerzos de marketing de nuestros competidores. Recogemos de forma regular datos de marketing de nuestros competidores que ayudan de forma directa a nuestra planificación de marketing. Nuestro personal de ventas está formado para supervisar e informar sobre las actividades de los competidores.
<b>Coordinación Interfuncional.</b>
La información de marketing se comparte con todos los departamentos. Tenemos encuentros interdepartamentales de forma frecuente para discutir las tendencias y los desarrollos de los mercados. Nuestro personal de marketing discute de forma regular las necesidades de los clientes con otros departamentos. El personal de marketing interactúa con otros departamentos formalmente. Todos los departamentos participan en la preparación de los planes y estrategias empresariales. Conseguimos integrar las actividades de todos los departamentos.
<b>Respuesta.</b>
Respondemos rápidamente a los cambios en los precios que desarrollan nuestros competidores. Tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de nuestros clientes
<b>Orientación a los beneficios</b>
Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestro principal competidor. Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestra línea de productos. Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de la zona de nuestra zona de ventas. Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros canales de distribución.

Fuente: Gray et al. (1998, p.897)

**Tabla 2-6 Escala de valoración de la orientación al mercado propuesta por Gray et al. (1998).**

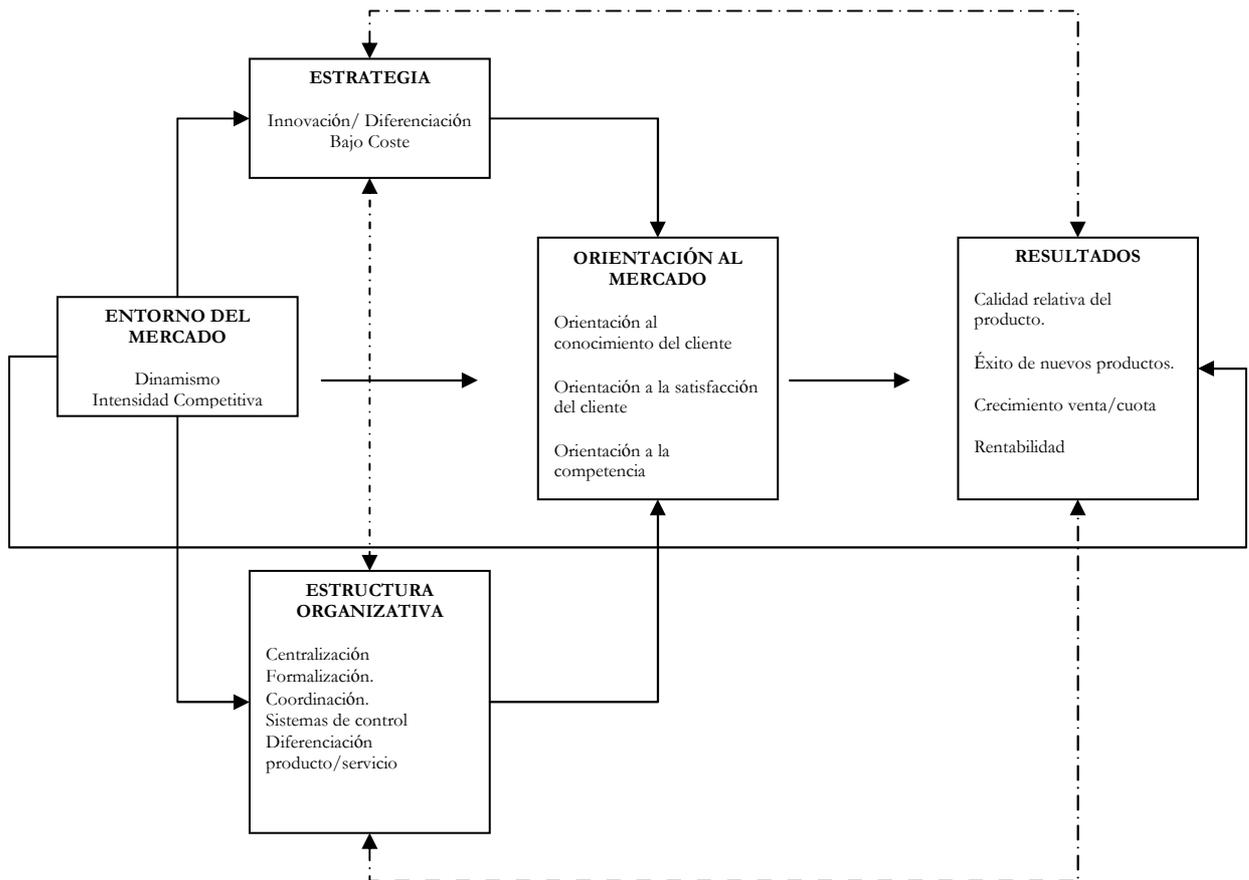
Estos autores señalan que la filosofía/cultura de marketing puede verse como una condición necesaria para los comportamientos propios de la orientación al mercado, centrándose en el estudio entre estos comportamientos y los resultados empresariales, y la influencia del entorno en esa relación (Gray et al., 1999). En definitiva, analiza los efectos moderadores del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales en una muestra de empresas de Nueva Zelanda, concluyendo que las empresas con mayor orientación al mercado pueden actuar en entornos más turbulentos.

### **2.1.7. El modelo de Pelham y Wilson (1996).**

Pelham (1993), y en sus posteriores trabajos Pelham y Wilson (1996); Pelham (1997b) asume la perspectiva cultural de la orientación al mercado y desarrolla un modelo propio. Cervera et al. (1999) lo cataloga en el enfoque conductual, que considera la orientación al mercado como proceso de información de mercado.

En este modelo, que toma como referentes teóricos básicos a Narver y Slater (1990), el concepto de orientación al mercado queda estructurado en tres dimensiones principales: (1) el conocimiento de las necesidades del cliente, lo que exigirá del compromiso de toda la organización en la creación de valor para el mismo, (2) la preocupación por la satisfacción del cliente, incluyendo la atención del servicio post-venta, y requiriendo de la perfecta comprensión de cómo crear ofertas valiosas para el mercado y (3) la orientación al competidor en aras a crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado. La novedad del modelo radica en que se vincula con la pequeña empresa y sobre todo con el hecho que analiza el carácter dinámico de la orientación al mercado (Pelham y Wilson, 1996).

Haciendo uso de este modelo, los autores analizan y contrastan la influencia directa e indirecta, lo que representa una importante y significativa novedad, de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. Esta influencia indirecta se estudia, considerando como variables interpuestas la calidad relativa de producto, el éxito de nuevos productos y la retención de clientes. El modelo se completa con la referencia a un conjunto de factores internos a la compañía vinculados a la estructura organizativa que pueden condicionar el grado de orientación al mercado, y de factores externos a la organización susceptibles de moderar la influencia de la orientación al mercado sobre la efectividad del marketing/ventas y con ello sobre la rentabilidad empresarial (Álvarez et al., 2001).



Fuente: Adaptado de Pelham y Wilson (1996, p.32)

**Figura 2-5 Modelo de integración orientación mercado Pelham y Wilson (1996).**

El objetivo de este modelo es comprobar la influencia de la orientación al mercado en las pequeñas empresas. Los resultados muestran una débil conexión entre el entorno de mercado, la estructura y la estrategia de la empresa, y una gran influencia entre la orientación al mercado y algunas medidas de los resultados. En trabajos posteriores examinan la validez y fiabilidad de una escala de la orientación al mercado procedente de la combinación de MARKOR Y MKTOR. En algunas de estas investigaciones obtienen una escala compuesta por 9 ítems (Pelham, 1997b), mientras que en otros estudios concluyen con una escala de 12 ítems (Pelham, 1999; 2000), véase Tabla 2-7.

Orientación a la comprensión del cliente.
<p>(*)(***) Todas nuestras funciones (no sólo marketing y ventas) son responsables y participan en servir los mercados objetivo.</p> <p>(*)(**)(***) Nuestra estrategia empresarial para conseguir una ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.</p> <p>(*)(**)(***) Nuestros directivos conocen la forma en la que la empresa en su conjunto puede contribuir a la creación de valor para los clientes.</p> <p>(**)(***) Nuestra compañía constantemente evalúa el nivel de compromiso y orientación hacia los clientes.</p>
Orientación a la satisfacción del cliente.
<p>(**)(***) Nuestra empresa proporciona moderada/extrema atención al servicio post-venta.</p> <p>(*)(**)(***) Nuestra empresa responde (rápidamente/lentamente) a la información negativa relativa a la satisfacción de los clientes y que proviene de toda la organización.</p> <p>(*)(**)(***) La estrategia de mercado de nuestra organización se basa en nuestra comprensión de las posibilidades de creación de valor para el cliente.</p> <p>(*)(***) Nuestra empresa mide la satisfacción de los clientes</p>
Orientación a la competencia.
<p>(**)(***) El personal de ventas comparte información (frecuentemente/ocasionalmente) competitiva con otros departamentos.</p> <p>(***) El personal de marketing y ventas dedica (moderada/gran) cantidad de tiempo a la discusión de las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales de la empresa.</p> <p>(*)(**)(***) Nuestros directivos discuten frecuentemente/ocasionalmente las fortalezas y estrategias competitivas.</p> <p>(*)(**)(***) Ocasionalmente/Frecuentemente aprovechamos las oportunidades para alcanzar ventajas de las debilidades de los competidores.</p> <p>(*) Si el principal competidor lanza una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes implementaríamos una respuesta rápidamente.</p> <p>(*) Ítems incluidos escala de Pelham y Wilson (1996).</p> <p>(**) Indica ítems incluidos en Pelham (1997b).</p> <p>(***) Indica ítems incluidos en la escala Pelham (1999; 2000).</p> <p>Fuente: Adaptado de Pelham y Wilson (1996) y Pelham (1997b; 1999; 2000).</p> <p><b>Tabla 2-7 Escala valoración de la orientación al mercado Pelham y Wilson (1996), Pelham (1997b; 1999; 2000).</b></p>

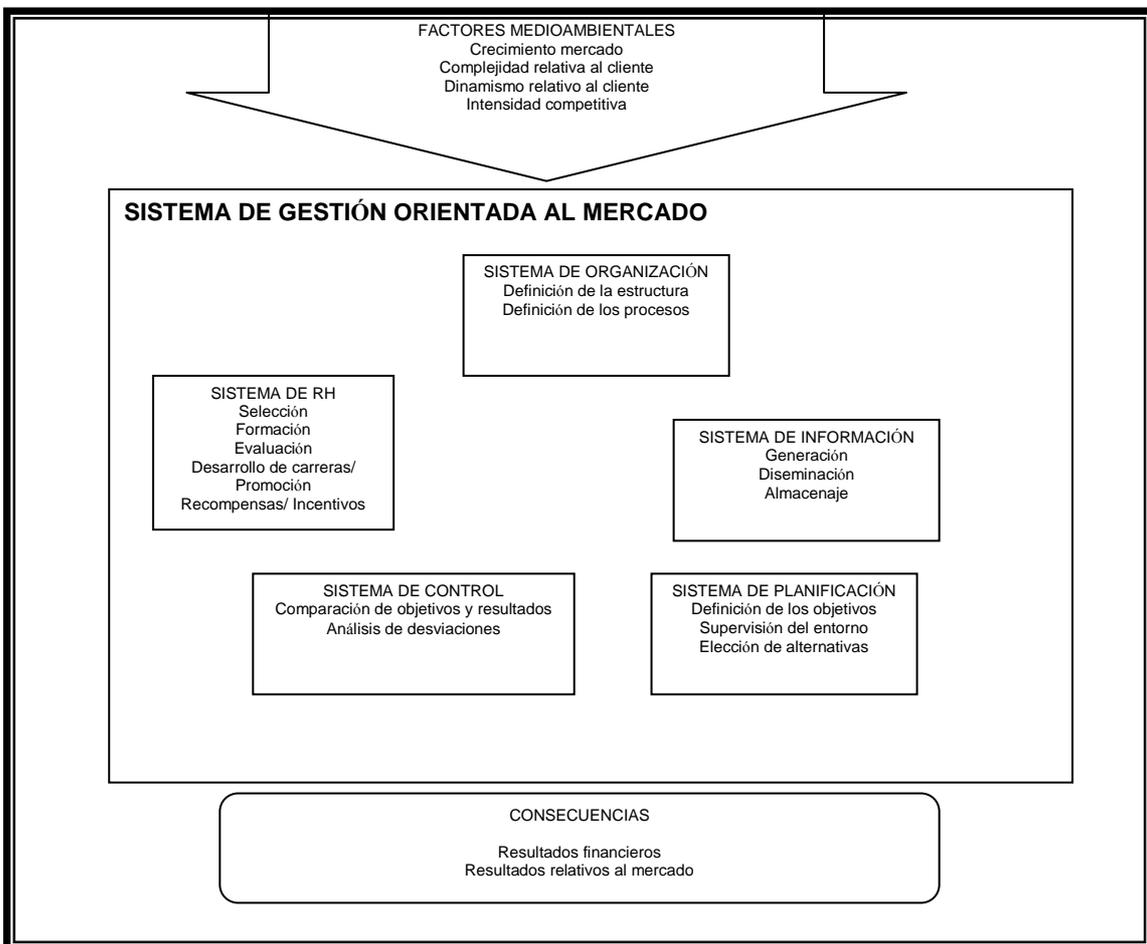
### 2.1.8. El modelo de Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999).

Por último, Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) plantean una nueva perspectiva de análisis de la orientación al mercado basado en los sistemas organizativos de gestión. En concreto, definen lo que se ha venido a denominar “dirección orientada al mercado” como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporadas en los diferentes sistemas de gestión o el grado en que los sistemas de dirección están diseñados de modo que promuevan el negocio/organización hacia sus clientes y competidores.

Los autores proponen que las organizaciones deben desarrollar sistemas de dirección que generen una efectiva orientación al mercado. El modelo tiene como punto de partida la teoría existente sobre los sistemas de dirección. Esta teoría les lleva a los autores a manifestar que una dirección operativa al mercado queda plasmada en la estructuración de la organización en los cinco subsistemas o funciones directivas siguiente: (1) el subsistema de organización, encargado de definir las estructuras (número de niveles jerárquicos y nivel de contacto con el cliente) y procesos organizativos que aumentan el nivel de orientación al mercado; (2) subsistema de información, encargado de generar información sobre el cliente y el competidor, diseminarla internamente para

que esté disponible a la hora de desarrollar acciones empresariales dirigidas al mercado; (3) subsistema de planificación, con el propósito de definir los objetivos de mercado y las personas responsables de su consecución, de supervisar el entorno, ante la posibilidad que se produzcan cambios en las preferencias de los clientes o en las ofertas de los competidores, y escoger las alternativas que se pudieran surgir; (4) subsistema de control, con el papel de comparar objetivos con resultados y analizar los motivos de desviación en caso que surgieran; y (5) subsistema de recursos humanos, con la tarea de seleccionar, formar, evaluar, promocionar y recompensar al personal de acuerdo a los principios que guían la orientación al mercado.

Además, el modelo considera explícitamente la relación existente entre un conjunto de factores medioambientales y la dirección orientada al mercado, así como las consecuencias que se derivan de su adopción. La Figura 2-6 sintetiza el modelo de sistema de gestión orientada al mercado propuesto por Homburg y Becker (1998).



Fuente: Elaboración propia a partir de Homburg y Becker (1998).

**Figura 2-6 Modelo de estudio de la orientación al mercado (Homburg y Becker, 1998).**

Así mismo, desarrollan y validan una nueva escala para evaluar el grado de orientación al mercado de los diferentes sistemas de gestión e incluso analizan las implicaciones en los resultados de una sistema de dirección orientado al mercado (ver Tabla 2-8). Se trata, por lo tanto, de un enfoque innovador a la hora de estimar la orientación al mercado y complementario, aunque no excluyente, del enfoque cultural y operativo.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO

<b>SISTEMA DE ORGANIZACIÓN</b>
<i>Jerarquía</i>
En esta unidad de negocio el responsable del departamento de marketing ocupa una posición jerárquica muy elevada. En esta unidad de negocio el responsable del departamento de ventas ocupa una posición jerárquica muy elevada.
<i>Contacto con el cliente</i>
En esta unidad de negocio hemos establecido responsables de cuentas Cada cliente es asignado a un empleado específico en esta unidad de negocio. En esta unidad de negocio la responsabilidad de gestionar las reclamaciones de los clientes está claramente definida.
<i>Procesos organizativos</i>
En esta unidad de negocio los clientes pueden hablar con todos los empleados que se encuentren inmersos en la producción y desarrollo de nuevos productos y servicios. Contrastamos, regularmente, la estructura y calidad de nuestros procesos. Al fin de hacer nuestros procesos más orientados al mercado, tenemos encuentros regulares con todos los empleados que tienen contacto directo con nuestros clientes. En esta unidad de negocio los empleados en contacto con el cliente están autorizados a decidir por sí mismos. En esta unidad de negocio cada empleado es considerado con un cliente interno. Nos reunimos, regularmente, con nuestros clientes para hacer nuestros procesos internos más orientados al cliente. Adaptamos, inmediatamente, nuestros procesos internos a las cambiantes exigencias de los mercados.
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>
<i>Generación de Información</i>
En esta unidad de negocio cada cliente considerado es analizado en profundidad. Reunimos, regularmente, información pasada de nuestros clientes (actividades, comportamientos de compra,...) Seguimos, regularmente y sistemáticamente, las actividades de nuestros competidores. Preguntamos, sistemáticamente a nuestros empleados en contacto directo con el cliente sobre sus experiencias. La responsabilidad de obtener y analizar las sugerencias hechas por los empleados para incrementar el grado de orientación al cliente está claramente definida en esta unidad de negocio. En esta unidad de negocio los nuevos productos lanzados por los competidores son analizados en profundidad. Hacemos mucha investigación de mercado en esta unidad de negocio.
<i>Diseminación de la Información.</i>
Organizamos, regularmente, encuentros interdepartamentales en la que los empleados en contacto con el cliente relatan sus experiencias con él. La información novedosa del mercado es comunicada, inmediatamente, a través de todas las funciones de negocio interesadas En nuestra unidad de negocio tenemos un sistema de comunicación que puede ser usado para enviar información del mercado a todos los empleados. En esta unidad de negocio la información novedosa sobre clientes y competidores es transmitida muy lentamente a los otros departamentos.
<i>Almacenaje de la Información</i>
Tenemos instaladas bases de datos electrónicas que contienen mucha información sobre los clientes. Tenemos instaladas bases de datos electrónicas que contienen mucha información sobre los competidores. En nuestra unidad de negocio todos los empleados tienen acceso ilimitado a toda la información del mercado almacenada en nuestras bases de datos. Informamos regularmente a nuestros empleados sobre nuestros recursos internos de información relacionados con el mercado.
<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN</b>
<i>Definición de objetivos</i>
Usamos la reacción de nuestros clientes como referente en la definición de nuestros objetivos de negocio Un objetivo importante en nuestra unidad de negocio es alcanzar un elevado grado de satisfacción en el cliente. Un objetivo importante en nuestra unidad de negocio es deleitar a los clientes. Un objetivo importante en nuestra unidad de negocio es la generación de ventajas competitivas. En esta unidad de negocio los empleados de marketing y ventas toman parte en el proceso de definición de la meta.
<i>Supervisión del entorno</i>
Analizamos las tendencias de mercado de un modo regular a fin de identificar oportunidades y riesgos. Predecimos, regularmente, cambios en las preferencias de los clientes al fin de modificar el alcance de nuestros productos a tiempo. Nos reunimos, regularmente, con nuestros clientes más importantes para discutir sobre sus necesidades futuras. Los cambios en las condiciones básicas del mercado y sus efectos sobre nuestras ofertas de producto son tenidos en cuenta durante nuestras actividades de planificación. Nos aseguramos de que la información obtenida durante nuestras actividades de supervisión es tenida en cuenta en nuestras actividades de planificación.
<i>Selección de alternativas</i>
En esta unidad de negocio los empleados en contacto con el cliente toman parte en las decisiones sobre el futuro alcance del producto. En esta unidad de negocio las decisiones sobre la introducción de nuevos productos dependen en gran medida del potencial de mercado del producto. En esta unidad de negocio las decisiones sobre la introducción de los nuevos productos están influenciadas por la valoración de un conjunto de clientes selectos que fueron preguntados sobre el nuevo producto en desarrollo.
<b>SISTEMA DE CONTROL</b>
<i>Comparación objetivos-resultados</i>
Comparamos, regularmente, las valoraciones de la satisfacción actual del cliente con nuestros objetivos de satisfacción del mismo. En esta unidad de negocio los indicadores de calidad del producto están basados en las exigencias de los clientes. En esta unidad de negocio los indicadores de calidad del proceso están basados en las exigencias de los clientes.
<i>Análisis de las desviaciones</i>
En esta unidad de negocio el análisis de las desviaciones están basados en amplia información sobre los clientes. En esta unidad de negocio el análisis de las desviaciones están basados en amplia información sobre los competidores. En esta unidad de negocio el análisis de las desviaciones están basados en amplia información sobre las condiciones del mercado. En esta unidad de negocio la corrección es llevada a cabo inmediatamente después de que el análisis de desviaciones haya terminado.

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS
<i>Selección</i>
Examinamos sistemáticamente, las capacidades de los solicitantes de empleo en el trato con los clientes. Durante el proceso de selección simulamos contactos con los clientes a fin de comprobar la orientación al cliente de los solicitantes. En esta unidad de negocio los nuevos empleados obtienen información detallada de los clientes más importantes antes de empezar a trabajar. En esta unidad de negocio los nuevos empleados obtienen información detallada de los competidores más importantes antes de empezar a trabajar. Informamos regularmente a nuestros empleados sobre los cambios significativos en las condiciones básicas del mercado.
<i>Evaluación</i>
En esta unidad de negocio la evaluación del desempeño del equipo directivo está influenciada por los resultados de estudios de la satisfacción del cliente. Las actividades que están dirigidas hacia el incremento en el nivel de satisfacción del cliente juegan un papel central en la evaluación del desempeño de los principales directivos. En esta unidad de negocio la evaluación del desempeño del equipo directivo está influenciada por el grado de consecución de los objetivos de satisfacción del cliente.
<i>Promoción</i>
En esta unidad de negocio los empleados muy orientados al mercado, normalmente, consiguen promocionar más rápido que los restantes. En esta unidad de negocio los directores generales, normalmente han trabajado en el departamento de marketing/ventas con anterioridad
<i>Recompensar/Incentivos</i>
Las evaluaciones de la satisfacción al cliente influencia la retribución de los principales directivos de esta unidad de negocio. Entregamos, premios, regularmente, a los empleados que contribuyeron personalmente a incrementar la orientación al cliente de nuestra unidad de negocio. La sugerencia de los empleados que llevan a un incremento significativo en la satisfacción global del cliente es recompensada aparte en esta unidad de negocio.

Fuente: Adaptado de Becker y Homburg (1999, p.33-37).

**Tabla 2-8 Modelo de medida de la dirección orientada al mercado Becker y Homburg (1999).**

## 2.2. MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Una vez revisada las distintas perspectivas conceptuales de la orientación al mercado, así como los modelos más distinguidos propuestos para este concepto, este apartado se va a centrar en los instrumentos que se han utilizado para medirla.

Aún cuando en la última década han sido desarrolladas diversas escalas para medir la orientación al mercado, todavía no existe un consenso que determine cuál de ellas es la mejor (Santos et al., 2002b). Entre las escalas más referenciadas se encuentran las de Kohli y Jaworski (1990) y la de Narver y Slater (1990) según afirma Matsuno et al. (2005).

La dificultad que se plantea es, sin embargo, dada 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, determinar qué escala de medición emplear (Santos et al., 2000). En este apartado se presentan algunas de las escalas más conocidas para medir el grado de orientación al mercado.

### 2.2.1. El enfoque cultural-filosófico: la escala MKTOR.

La escala MKTOR propuesta por Narver y Slater (1990) fue la primera en ser presentada, cronológicamente hablando. Consta de 15 ítems, medida en una escala Likert de 7 puntos, con los cuales miden los tres componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) incorporados en su definición del constructo. Esta escala se recoge en la Tabla 2-9.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO

En este modelo la orientación al mercado se ve como un concepto unidimensional en el que subyacen los tres componentes. Y el nivel de orientación al mercado de la empresa será la media de las puntuaciones de cada uno de los componentes. Teóricamente también incorpora dos criterios de decisión: el enfoque a largo plazo y la orientación al beneficio. Sin embargo, el examen de la validez de la escala lo lleva a desestimarlos por falta de fiabilidad. El análisis de fiabilidad se llevó a cabo mediante el  $\alpha$  de Cronbach con los resultados que se recogen en la Tabla 2-9. Así mismo, la validez convergente, discriminante y concurrente se lleva a cabo mediante el análisis de correlaciones simples.

<b>Orientación al cliente (<math>\alpha_1 = 0.8547</math>; <math>\alpha_2 = 0.8675</math>)</b>	
	Compromiso con los clientes
	Creación de valor para el cliente.
	Comprensión de las necesidades de los clientes.
	Fijar objetivos de satisfacción del cliente
	Medir la satisfacción del cliente
	Servicio postventa
<b>Orientación a la competencia (<math>\alpha_1 = 0.7164</math>; <math>\alpha_2 = 0.7271</math>)</b>	
	Los vendedores comparten información sobre la competencia
	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores
	La alta dirección discute las estrategias de los competidores.
	Los objetivos pretenden conseguir ventajas competitivas
<b>Coordinación interfuncional (<math>\alpha_1 = 0.7112</math>; <math>\alpha_2 = 0.7348</math>)</b>	
	Todas las funciones tienen contacto con los clientes.
	La información es compartida por todas las funciones.
	Existe una integración funcional para la formulación de la estrategia.
	Todas las funciones contribuyen a crear valor.
	Los recursos son compartidos por toda la organización.
<b>Enfoque a largo plazo (<math>\alpha_1 = 0.4775</math>; <math>\alpha_2 = 0.4080</math>)</b>	
	Los beneficios cuatrimestrales son objetivos primarios.
	Se busca un plazo de recuperación rápido.
	El margen debe ser positivo a largo plazo.
<b>Orientación al beneficio (<math>\alpha_1 = 0.1398</math>; <math>\alpha_2 = 0.0038</math>)</b>	
	Los beneficios de gestión se miden por mercado
	La alta dirección enfatiza los resultados de mercado
	Todos los productos deben ser rentables.

Escala de valoración de 1 a 7

Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990, p.24)

**Tabla 2-9 Escala de medición de la orientación al mercado MKTOR.**

Son numerosos los trabajos que han utilizado esta escala para la medición de la orientación al mercado, sin embargo, también ha sido objeto de críticas. Por ejemplo, Kohli et al. (1993) señalan que esta escala se centra demasiado en los aspectos externos (cliente, competencia) y no considera los aspectos internos relacionados con la generación y diseminación de la información en la organización. Por su parte, Lado et al. (1998a) menciona como carencia de esta escala la poca importancia atribuida a los distribuidores y otros agentes del entorno.

2.2.2. El enfoque comportamental: la escala MARKOR.

La escala diseñada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) fue elaborado a partir del modelo de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990), y también ha tenido trascendencia académica. Esta escala llamada MARKOR se presenta en dos versiones, una extendida de 32 ítems usada en el primer estudio empírico (Jaworski et al., 1993) y otra reducida, compuesta por 20 ítems. En ambos casos se trata de una escala Likert de cinco puntos (véase Tabla 2-10).

Generación de Información de Mercado ( $\alpha = 0.71$ )	
	En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez año, para saber qué productos y servicios necesitarán en el futuro.
	(**) Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor como servirles.
	En esta unidad de negocio realizamos investigaciones de mercado.
	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes. (R)
	Preguntamos, al menos una vez al año, a nuestros clientes cómo es valorada la calidad de nuestros productos y servicios.
	(**) Con frecuencia hablamos o preguntamos a quienes pueden influir en las compras de nuestros clientes finales (vendedores, distribuidores).
	(**) Recogemos informalmente información sobre la industria (en comidas con amigos de la industria, hablando con proveedores)
	(**) En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos
	Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia tecnología, regulaciones, etc.) (R)
	Periódicamente revisamos qué efectos tiene sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo: la legislación).
Diseminación la Información de Mercado ( $\alpha = 0.82$ )	
	(*) (**) Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores.
	Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado.
	El personal de marketing emplea tiempo para debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes.
	(**) Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas...).
	Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por la unidad de negocio.
	Los datos relativos a la satisfacción del cliente son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocio.
	(**) Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de mercados. (R)
	Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores, es lento a la hora de alentar a los demás departamentos. (R)
Diseño de la respuesta ( $\alpha = 0.78$ )	
	Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precio de nuestros competidores. (R)
	(**) Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.
	Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre productos y servicios. (R)
	Revisamos periódicamente el desarrollo de nuevos productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes.
	(**) Nuestro plan de negocio se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados. (R)
	De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno.
	(**) Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado.
Implementación de la respuesta ( $\alpha = 0.82$ )	
	Respondemos rápidamente a los ataques de los competidores más importantes.
	Las actividades de los distintos departamentos están bien coordinadas.
	Las quejas de los clientes no son atendidas por esta unidad de negocio. (R)
	Aunque tengamos un gran plan de marketing es probable que no seamos capaces de implantarlo a tiempo. (R)
	(**) Respondemos rápidamente a los cambios importantes en la estructura de precios de nuestros competidores.
	(**) Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad de nuestros servicios tomamos medidas correctivas inmediatamente.
	Cuando se detecta que los clientes desean modificaciones en un producto o servicio, los departamentos implicados orientan sus esfuerzos en ese sentido.

(R) Indica codificación inversa. Escala Likert 1 a 5

(\*) Indica ítems eliminados de la escala original de Jaworski y Kohli (1993).

(\*\*) Indica ítems eliminados de la escala origina de Kohli et al. (1993).

Fuente: Adaptado de Jaworski y Kohli (1993, p.65-66); Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

Tabla 2-10 Escala de medición de la orientación al mercado- MARKOR.

La escala MARKOR es una escala compuesta por 20 ítems en una versión reducida que miden: generación de inteligencia de mercado, su disseminación por la organización, y la respuesta a la información de ese mercado (en el proceso de validación este componente queda representado por dos dimensiones: actividades referidas al diseño y actividades referidas a la implementación de las respuestas). El grado de orientación al mercado la obtienen como la suma no ponderada de los tres componentes (Jaworski et al., 1993).

Para la validación de la escala (MARKOR 32) utilizan una primera muestra compuesta por 222 unidades de negocio seleccionadas entre de entre las empresas pertenecientes a la MSI (Marketing Science Institute) y las 1.000 mayores empresas norteamericanas en volumen de ventas recogidas en el Dun Bradstreet Million Dollar Directory. Los informantes corresponden tanto al departamento de marketing como a otra área funcional Así, para analizar los datos emplean la media de las respuestas de los dos informantes para obtener la puntuación de cada unidad de negocio (excepto en los pocos casos en que hubiera único encuestado, en cuyo caso empleaban esa única valoración). Y una segunda muestra compuesta por 230 ejecutivos de la AMA (American Marketing Association) en aras a validar los resultados obtenidos en la primera muestra.

Posteriormente, basado en su anterior trabajo, y bajo un riguroso procedimiento, Kohli et al. (1993) generan y depuran la escala designada para capturar los dominios de la orientación al mercado. El análisis de datos recogidos de dos muestras (un solo encuestado y varios encuestados) lleva a Kohli et al. (1993, p.475) a proponer una escala de 20 ítems (MARKOR 20).

El análisis de fiabilidad se midió a través del alfa de Cronbach y la validez convergente y predictiva se analiza mediante un análisis factorial confirmatorio.

Al igual que la escala MKTOR, esta escala ha sido referente en numerosos trabajos que la han aplicado a diversos contextos geográficos, como en EEUU (Matsuno et al., 2002) o en España (Varela et al., 1998; Vázquez et al., 2002). Así mismo, tal ha sido la repercusión que ha tenido en la literatura que muchos son los trabajos que se han centrado exclusivamente en la validación y mejora de esta escala, como el trabajo de Álvarez et al. (1999) centrado en el comercio minorista español, el estudio de Flavián y Lozano (2001a) que se centra en el entorno educativo.

También en este caso podemos encontrar alguna crítica como por la citada por Matsuno et al. (2000) que señala que esta escala aunque captura principalmente a los clientes y competencia, como los dominios a tener en cuenta para comprender el entorno del mercado, no recoge explícitamente como otros factores sugeridos en la literatura (entorno legal, entorno macroeconómico...) pueden influir tanto en los clientes como en los competidores (Kohli et al., 1993; Jaworski et al., 1996).

En general, la contribución de estas dos escalas es tal, que durante una década posterior los estudios sobre orientación al mercado han adoptado alguna variante de las escalas de Kohli et al. (1993) y Narver y Slater (1990). No obstante, ambos instrumentos de medida han sido objeto de

críticas en varios estudios, tanto en lo que se refiere a la base teórica y al contenido de su escala, como a sus propiedades estadísticas. A continuación recogemos algunas de ellas.

### 2.2.3. Estudio comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR.

En este apartado para comparar las escalas, se repasarán los comentarios que se han ido desarrollando sobre la base teórica y el contenido de la escala, sus propiedades estadísticas, el origen de la información e incluso el tipo de escala.

En la literatura existen numerosos trabajos en los que se analizan estas dos escalas para determinar cuál es la más conveniente en aras a evaluar el grado de orientación al mercado desarrollado por la organización. Hay investigaciones que se centran en analizar la bondad de los instrumentos de medida (Farrell et al., 1997; Oczkowski et al., 1998; Gauzente, 1999; Mavondo et al., 2000) y los que hacen este análisis para obtener un instrumento de medida propio, por lo general una síntesis de los instrumentos citados (Deshpandé et al., 1996; 1998a; Deng et al., 1994; 1999; Gray et al., 1999; 1998; Pelham et al., 1996; Pelham, 1997b; 1999; 2000; Trespalacios et al., 1997; Bigné et al., 2001; Farrell, 2002).

Referente al análisis de las propiedades estadísticas de las escalas de medida destaca el estudio de Farrell y Oczkowski (1997) en la que se examina la unidimensionalidad y la validez convergente de ambas escalas en organizaciones australianas mediante un análisis factorial confirmatorio. Formulan que ambas medidas plantean problemas de ajuste que sólo se mejoran si se eliminan cierto número de ítems. Así, reduce la escala MARKOR a 10 ítems y la escala MKTOR a 8 ítems.

En un estudio posterior, Oczkowski y Farrell (1998) llevan a cabo una investigación empírica en la que concluyen que la escala MKTOR es superior a la escala MARKOR debido a su mayor capacidad para explicar sus resultados empresariales.

Por su parte, Mavondo (1999a) y Mavondo y Farrell (2000) investigan la equivalencia y generalización de las escalas en diferentes poblaciones. Los resultados indican que la escala MKTOR es más generalizable. Por lo tanto, recomienda su uso cuando se quiera desarrollar un estudio sobre orientación al cliente que compare culturas, industrias.

Sin embargo, los hallazgos de Rodríguez, Carrillat y Jaramillo (2004), en su meta-análisis entre la relación de la orientación al mercado y los resultados, son contrarios a lo sugerido por Oczkowski y Farrell (1998). Así sugieren, que la escala MARKOR explica más varianza en la relación entre la orientación al mercado y los resultados que la escala MKTOR. Además, este resultado es consistente con el trabajo de Deshpandé y Farley (1998a) que concluyeron que la relación entre la orientación al mercado y los resultados medido con la escala MARKOR era .44 mientras que con la MKTOR ascendía a .39 (Rodríguez et al., 2004).

Respecto a la forma de recoger la información y a las características de los informantes, en ambas medidas se utilizan cuestionarios autoadministrados dirigidos a ejecutivos. En el caso de Narver y Slater (1990) se dirige a los miembros del equipo directivo de nivel superior de cada unidad de negocio, mientras que Jaworski y Kohli (1993) la investigación está diseñada tanto para ejecutivos de marketing como de otras áreas funcionales. En definitiva, se trata de un proceso de autoevaluación respecto a las actividades de una organización con una escala Likert de siete puntos en el primer caso y de cinco en el segundo.

En este sentido, otra de las críticas a estas escalas ha sido el origen individual de la información. Esta única fuente de información resulta insuficiente ya que asume que un único informante (ejecutivo) es capaz de evaluar el nivel de orientación al mercado de una organización, mientras que se parte de la idea de que existen diferentes percepciones en los diferentes niveles directivos (Jaworski et al., 1993) y entre el director de marketing y los de otras áreas funcionales (Kohli et al., 1993). En este mismo sentido se expresa Ruekert (1992) cuando manifiesta la existencia de diferentes percepciones sobre la orientación al mercado de una organización entre las diferentes unidades que la conforman.

A esto hay que añadir, las limitaciones que propone Harris (2002b), quien plantea que las medidas de la orientación al cliente pueden ser miopes, en la medida que recogen las percepciones internas de los directivos y no la visión del mercado. Esto ha sido explícitamente recogido en el trabajo de Webb et al. (2000) que argumenta que medir la orientación al mercado únicamente con la visión interna es poco convincente. En esta línea, Steinman et al. (2000) concluye en su estudio que las percepciones internas y externas sobre la orientación al mercado difieren.

Además, Harris reconoce que las medidas<sup>15</sup> sobre la orientación al mercado existentes se centran solamente en cuantificar los comportamientos internos en detrimento de la visión relativa, sobre todo si reconocemos que la implantación de la orientación al mercado pivota en la entrega de satisfacción más eficiente y efectivamente que la competencia (Harris, 2002b).

En relación al tipo de escala, Wrenn (1997) las ha estudiado, argumentando que para medir la orientación al mercado es preferible una escala Thurstone, en lugar de la escala Likert, utilizada en ambos instrumentos de medida.

Finalmente, respecto a la base teórica y el contenido de la escala, destaca el análisis de contenido desarrollado por Gauzente (1999) con el objetivo de comprobar la coherencia entre sus dimensiones semánticas y los conceptos propuestos en cada una de ellas. Comprueba que la escala MKTOR centra su atención en los procesos de crear valor al cliente. Por su parte, la escala MARKOR destaca por su capacidad de valorar la orientación al mercado como un fenómeno organizacional y para comprobar las capacidades potenciales de la empresa para responder a los cambios externos.

---

<sup>15</sup> Con la excepción de una única pregunta en la escala de Deshpandé y (1998a).

Así mismo, otro resultado de este estudio es que la escala MKTOR se limita a sus tres dimensiones, omite la naturaleza cultural de la orientación al mercado, centrándose casi exclusivamente en la orientación al cliente, lo que le da una coherencia parcial con la definición propuesta desde esta perspectiva cultural. Además, este análisis muestra que los aspectos estratégicos son importantes para esta escala. Por el contrario, la escala MARKOR proporciona una descripción más detallada y consistente con su definición de la orientación al mercado, resaltando además la necesaria implicación de toda la organización. En definitiva, concluye que la escala MARKOR es más consistente con su definición a pesar de que su validez estadística es cuestionable.

Un aspecto llamativo en las escalas propuestas por la literatura es que la mayoría de los ítems empleados son de naturaleza comportamental, pese a que los autores puedan defender la naturaleza cultural del concepto (Santos et al., 2002b). Puede llegarse a la conclusión de que la dificultad del enfoque cultural reside en operativizarla sin utilizar elementos comportamentales. De hecho Deshpandé y Farley (1998b) admiten que todos los trabajos han creado instrumentos de medida centradas en actividades y comportamientos, y no en valores culturales y creencias, independientemente de que se enmarquen en la perspectiva cultural o comportamental.

En resumen, hay estudios que valoran positivamente ambos enfoques (Deshpandé et al., 1996; 1998a) mientras que hay otros (Oczkowski et al., 1998) que consideran que el comportamiento estadístico de la escala MKTOR es superior a la MARKOR, aunque Rodríguez et al. (2004) rechazan esa tesis. Así mismo, Gauzente (1999) manifiesta la superioridad de la escala MARKOR por su mayor consistencia conceptual.

Se concluye este apartado con la opinión de Vázquez et al. (1998) y Vázquez (1997) quienes, tomando como referencia la aportación de diversos autores, defienden que no existe una escala única y generalmente aceptada para la medición de la orientación al mercado, siendo incluso factible la introducción de particularidades específicas en las dimensiones del concepto en función del sector objeto de estudio (Bigné et al., 2001). Es decir, no se puede afirmar que exista una escala que sea mejor que otra, todo dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y del contexto en el cual se aplique. La elección de la escala, dependerá al final del investigador, quien será responsable de determinar el mejor conjunto de ítems a ser medidos (Sheppard, 2005).

### **2.2.4. Otros instrumentos de medida de la orientación al mercado**

Hasta ahora, se han analizado los modelos básicos de la orientación al mercado propuestos por Kohli y Jaworski y Narver y Slater. Así mismo, se ha comprobado la existencia de otros trabajos que integran ambas perspectivas o que desarrollan nuevos modelos. Estos intentos se complementan con el desarrollo de escalas de medida tanto de carácter integrador como de nuevas herramientas de medida de la orientación al mercado.

Respecto a la integración de escalas, destaca el modelo de Deng y Dart (1999; 1994) en el que proponen unas dimensiones del concepto al mercado similares a las propuestas por MKTOR

aunque su contenido tiene mucho parecido con la escala de MARKOR (ver Tabla 2-5). Puede calificarse como una perspectiva integradora ya que defienden la complementariedad de ambos enfoques cultural y comportamental. Sin embargo, como ya se ha comentado anteriormente, esta escala es criticada por la inclusión de la dimensión orientación a los beneficios, ya que se considera a los beneficios como una consecuencia de la orientación al mercado y no como una dimensión de este constructo (Farrell, 2002).

En esta línea, el trabajo de Deshpandé y Farley (1998a; 1996) sintetiza los 15 ítems de la escala de la MKTOR, los 20 ítems de la escala MAKOR y los 9 de la escala de Deshpandé et al. (1993) en una escala más simple de la orientación al mercado (escala de 10 ítems, todos ellos referentes a la orientación al cliente), ver Tabla 2-4.

Otro trabajo bajo la perspectiva integradora es el Pelham y Wilson (1996) que propone una escala con 9 ítems y tres dimensiones: orientación al cliente, a la satisfacción del cliente y a la competencia, en las que trata de integrar la escala MKTOR y MARKOR. En trabajos posteriores (Pelham, 1997b; 1999; 2000) utiliza y adapta esta escala integradora hasta obtener una escala de 12 ítems donde la mayoría de ellos proceden de la escala de MKTOR (ver Tabla 2-7). Así mismo, Appiah- Adu (1998b) emplea esta escala por estar adaptada a pequeñas empresas.

De forma similar, Gray et al. (1998) tratan de sintetizar la escala MKTOR, MARKOR y la Deng y Dart (1994). Eligen 40 ítems y tras la depuración de la escala y el análisis de fiabilidad obtienen una escala integradora formada por 20 ítems con cinco dimensiones (ver Tabla 2-6): orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, respuesta y orientación a los resultados. En otros trabajos se adapta esta escala para su aplicación en las empresas de servicios (Zatezalo et al., 1999; Osborne et al., 2000). Finalmente, Matear et al. (2002) reducen a cuatro las dimensiones propuestas en la escala original.

De igual forma, Küster (1999) propone una medida de la orientación al mercado para la fuerza de ventas industrial a partir de las escalas de MARKOR y MKTOR originales. Su objetivo es el de proponer una escala más simple con las aportaciones más relevantes y que salvara las limitaciones de otros estudios. Para ello realiza un análisis factorial exploratorio, que elimina los ítems no adecuados y analiza las características psicométricas del mismo. Consigue una escala de 18 ítems que goza de fiabilidad y validez de contenido compuesta por las siguientes dimensiones: (1) trabajo conjunto con otros, (2) intercambio fluido de información, (3) preocupación hacia el cliente, (4) respuesta a la competencia, (5) análisis de las necesidades y (6) adaptación al cliente.

También, Dawes (2000) en el análisis que realiza sobre la relación entre los componentes individuales de la orientación al mercado y la rentabilidad del negocio propone una escala integradora derivada de los instrumentos MARKOR, MKTOR, DFW (Deshpandé et al., 1993; Deng et al., 1994). Tras el análisis de fiabilidad y validez convergente, discriminante y concurrente obtienen una escala compuesta por 14 ítems y cuatro dimensiones: análisis del cliente, respuesta al cliente, distribución de información de mercado y orientación a la competencia. La siguiente tabla, Tabla 2-11 recoge la escala integradora de este estudio.

<b>Análisis del cliente</b>
Periódicamente revisamos los efectos de los cambios del entorno en nuestro negocio
Regularmente analizamos los datos de satisfacción de nuestros clientes.
La compañía tiene estructurado para obtener el feed-back necesario para comprender bien a los clientes.
La organización estudia las tendencias subyacentes o patrones de comportamiento de sus clientes.
Una fortaleza clave de esta empresa reside en un análisis efectivo del cliente.
<b>Respuesta a los clientes</b>
La organización responde rápidamente ante información negativa en la satisfacción del cliente.
La compañía responde rápidamente ante cambios en los requerimientos en los clientes.
Si los clientes se quejan los cambios se llevan a cabo rápidamente.
La implementación de los cambios para incrementar la futura satisfacción al cliente tiene alta prioridad.
<b>Orientación a la competencia</b>
Frecuentemente tomamos ventajas de las oportunidades detectadas para aventajar las debilidades de los competidores
Si nuestro mayor competidor lanza una agresiva campaña dirigida a nuestros clientes objetivo, responderíamos inmediatamente.
Captamos clientes y grupos de clientes donde tenemos o podemos desarrollar una ventaja competitiva.
<b>Distribuir información de mercado</b>
Somos lentos en alerta a otros departamentos cuando un departamento descubre algo importante en relación a la competencia o consumidores.
Hay una mínima comunicación entre el departamento de marketing y los demás departamentos acerca del desarrollo de marketing.
Fuente: Elaborado a partir de Dawes (2000, p. 180-182)

**Tabla 2-11 Escala de medición de la orientación al mercado Dawes (2000).**

Por su parte, en un estudio en el que se analiza la relación entre la orientación de cliente interno y la orientación al mercado, Conduit y Mavondo (2001) proponen una escala para medir la orientación al cliente interno y adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado. Así mismo, integran algunas de las dimensiones de la escala MARKOR como antecedentes tanto de la orientación al cliente interno como al mercado.

Farrell (2002) desarrolla una escala alternativa de la orientación al mercado basada en la combinación de la escala MARKOR y MKTOR. Obtienen un instrumento de medida formada por 13 ítems procedentes de la escala MKTOR y 20 de la escala de MARKOR (sólo un ítem del subconstructo coordinación interfuncional fue eliminado en el análisis de fiabilidad), y concluyen que la medida es mejora a las existentes a la hora de explicar las variaciones en los resultados empresariales.

Finalmente, Bigné y Blesa (2002) desarrollan una escala ecléctica de la medición de la orientación al mercado basadas esencialmente en las escalas MARKOR y MKTOR pero que incluye ítems de otras escalas para aspectos no recogidos en éstas, p.e: políticas de precios y tendencias de mercado, identificación de segmentos emergentes, aparición de nuevos productos,... siguiendo un procedimiento similar al aplicado por Matsuno et al. (2002). La escala consta de 16 ítems que contemplan la coordinación funcional, la búsqueda y recogida de información, diseminación de información, diseño de la respuesta y finalmente la implementación de las respuestas. La siguiente Tabla recoge la escala de medida de la orientación al mercado propuesta por estos autores. En los trabajos de Blesa y Ripollés (2003; 2005) se utiliza esta escala integradora en aras a analizar la relación que existe entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el rendimiento de las empresas. En la misma línea, Bigné et al. (2004) estudian los efectos que la orientación al

mercado puede tener en la dimensión comportamental de las relaciones del canal empleando la misma escala ecléctica.

Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo de mercados
El personal de las diferentes actividades de nuestra empresa se reúne periódicamente para planificar de forma conjunta la respuesta a los cambios que ocurren en el entorno.
Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro.
Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores con la comercialización de nuestros productos.
Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores.
La información sobre satisfacción de usuarios final se distribuye a todas las actividades de nuestra empresa de forma sistemática.
El personal comercial o de marketing se dedica gran parte su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes.
Los directivos con alta responsabilidad discuten las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la empresa.
Cuando una persona de la empresa dispone de información importante sobre nuestros competidores alerta rápidamente a otras actividades de la empresa.
Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todas las funciones de la empresa.
Periódicamente revisamos nuestros productos para asegurarnos que se ajustan a lo que los usuarios finales quieren.
Nuestra empresa hace compatible nuestra estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores.
Brindamos información completa a nuestros usuarios finales para un mejor aprovechamiento de nuestros productos.
Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing.
Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros.
Participamos activamente en acciones tendientes a mostrar al público en general la utilidad sobre nuestro sector

Fuente: Blesa, Ripollés (2005, p.176).

**Tabla 2-12 Escala de medición de la orientación al mercado Bigné y Blesa (2002)**

Para terminar con la revisión sobre escalas integradoras se va a destacar algunos trabajos en los que se han desarrollado nuevos instrumentos de medida basadas en alguna de las dos escalas pioneras. En este sentido, Cervera et al. (1999) desarrolla una escala de orientación al mercado o orientación al servicio del público en los gobiernos locales, basada en el modelo de procesamiento de información de Kohli y Jaworski (1990) por ser el más utilizado en el ámbito no lucrativo. La escala inicialmente propuesta constaba de 68 ítems, y tras un proceso de depuración quedó constituida un instrumento de medida de 24 ítems, agrupados en las tres dimensiones conocidas. Tras un análisis de sus propiedades psicométricas concluyen que se trata de una herramienta fiable y válida. Posteriormente, Cervera et al. (2001) emplean esta escala para diseñar un modelo que incluyan tanto antecedentes como consecuencias de la orientación al mercado en las administraciones públicas.

Igualmente, en el trabajo realizado por Matsuno et al. (2000) se construye lo que se denomina la escala de orientación al mercado extendida (EMO) tomando como base al escala MARKOR. Para ello, analizan en profundidad las propiedades de la escala MARKOR y crean una versión mejorada, comparando ambos instrumentos. Esta escala adopta las tres dimensiones propuestas por Kohli y Jaworski (1990) ampliando los ítems en aras a incluir aspectos relativos a otros factores del mercado y más grupos de interés. Para la creación de esta escala se definen 37 de nuevos ítems

que se añaden a los 32 ítems recogidos en la escala MARKOR. De forma que los 69 ítems se someten a un proceso de revisión y depuración obteniéndose la escala EMO compuesta por 22 ítems (8 correspondientes a la generación de información; 6 referidos a la diseminación de información; y 8 sobre la capacidad de respuesta). Posteriormente, compara esta escala con la MARKOR, concluyendo que nueva escala (EMO) mejora la operatividad de la orientación al mercado, que sus propiedades psicométricas son mejores, y apoyan su validez predictiva en términos de la relación positiva observada entre la orientación al mercado y el resultado empresarial.

Esta nueva escala es utilizada por Matsuno y Mentzer (2000) para estudiar el papel de la estrategia de la empresa como moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, y en Matsuno et al. (2002) para examinar las posibles influencias de la propensión a innovar en la orientación al mercado y en los resultados empresariales. Finalmente, Matsuno et al. (2005) realizan un análisis comparativo de las siguientes tres escalas de medida de la orientación al mercado: MARKOR, MKTOR Y EMO, y concluyen: (1) en relación al aspecto conceptual, la escala MARKOR es superior a la MKTOR por su consistencia la teoría y la puesta en práctica de la escala, y la EMO es una mejora de la MARKOR; (2) desde un punto de vista empírico, y considerando el número de ítems ninguna de las escalas presenta una fiabilidad alta; (3) respecto a la unidimensionalidad y la validez predictiva, la escala MKTOR es superior y más eficiente que la EMO y MARKOR.

Entre otros trabajos que han adecuado o integrado distintas escala para medir la orientación al mercado destacan Cadogan et al. (1999), Cadogan et al. (2000; 2002a; 2002b), Langerak (2001a; 2001b), Greenley (1995b) Gainer y Padanyi (2002; 2005), González y González (2004) o Brettel et al. (2006; 2008).

Entre los estudios que desarrollan nuevos instrumentos de medida de la orientación al mercado sobresale el trabajo de Hooley et al. (1990), sobre una muestra de directivos del Reino Unido, en la que tratan de determinar el grado de implantación del concepto de marketing y los efectos de implantación de la perspectiva de marketing en los resultados. Para ello, desarrollan una escala en la que se describe el papel del marketing en la empresa que se recoge a continuación (Tabla 2-13). Encontraron que se esta produciendo una progresión desde una visión de marketing como una función de ventas o un departamento de la empresa, hacia una perspectiva de marketing como filosofía que sirve de guía a toda la organización. Posteriormente, Marinov et al. (1993) utiliza esta perspectiva para desarrollar una tipología sobre las perspectivas de marketing en Bulgaria, y compararla con la del Reino Unido.

	El marketing es fundamentalmente una función de apoyo de las ventas.
	El marketing proporciona los productos y servicios entre nuestros clientes.
	El marketing identifica y satisface las necesidades de los clientes.
	El marketing se restringe al departamento de ventas/marketing.
	El marketing es una filosofía que guía a toda la organización.

Escala de valoración de 1(exactamente), 2(en cierto grado) y 3(nada).  
Fuente: Hooley et al. (1990, p.9)

**Tabla 2-13 Valoración del papel del marketing propuesta por Hooley et al. (1990)**

La escala propuesta por Ruekert (1992) se centra en el proceso de información de mercado para el desarrollo y ejecución de la estrategia de la unidad estratégica de negocio (véase Tabla 2-2). Esta escala ha sido utilizada en varios trabajos, p.e.: Atuaheme-Gima (1996) y Ramaseshan et al. (2002) para estudiar la influencia de la orientación al mercado en el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos.

La escala de Deshpandé et al. (1993) combina la información de marketing sobre el servicio al cliente con medidas, tanto de respuesta sobre las necesidades del cliente como de nivel de servicio entregado. Puede consultarse en la Tabla 2-3. Esta escala será utilizada posteriormente por Appiah-Adu (1998b) debido al énfasis otorgado al cliente.

En el trabajo desarrollado por Lado et al. (1998a) desarrolla una escala para medir la orientación al mercado a partir de la escala original propuesta por Lambin (1996), examinando su validez y fiabilidad en el ámbito de las empresas aseguradoras belgas y españolas (ver Tabla 2-14). Identifican cuatro participantes en el mercado: clientes finales, distribuidores, competencia y entorno. Para cada uno de estos componentes se plantea una escala que mide tanto el análisis como las acciones estratégicas, añadiéndole una escala de medida de la coordinación interfuncional. En total, elaboran un cuestionario compuesto por 36 ítems, agrupados en 9 dimensiones, en los que se recogen las acciones de marketing concretas y no la filosofía. Este instrumento será utilizado, posteriormente en una versión resumida de 30 ítems en Lado et al. (1998b), Lado (1999), Lado et al. (2001), Maydeu y Lado (2003).

### Análisis Cliente Final

Sistemáticamente y frecuentemente medimos la satisfacción del cliente.  
Periódicamente analizamos las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.  
Regularmente examinamos los factores que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes.  
Con frecuencia recogemos información de mercado en aras a detectar cambios la aparición de nuevos segmentos  
Periódicamente medimos la imagen que tienen los clientes de nuestros productos/servicios.  
Controlamos (monitorizamos) los cambios en las preferencias en nuestro sistema de clientes.

### Análisis del distribuidor

Sistemáticamente y frecuentemente medimos la satisfacción de nuestros distribuidores.  
Periódicamente examinamos las necesidades actuales de nuestros distribuidores.  
Analizamos la compatibilidad de nuestra estrategia de marketing con los objetivos de nuestros distribuidores.  
Analizamos sistemáticamente los problemas que los distribuidores pueden tener con el marketing de nuestros productos.  
Regularmente medimos la imagen de los distribuidores de nuestra organización.

### Análisis de la competencia.

Analizamos sistemáticamente y regularmente las estrategias de nuestros competidores.  
Examinamos sistemáticamente las fortalezas/debilidades de nuestros competidores.  
Evaluamos frecuentemente las variables de marketing de nuestros competidores (producto, precio, promoción y mercado).  
Analizamos regularmente la evolución los productos/servicios sustitutivos.

### Análisis del entorno

Sistemáticamente evaluamos la influencia del entorno en nuestros clientes.

### Coordinación Interfuncional

La información de mercado es difundida sistemáticamente y regularmente entre todas las funciones de la organización.  
Las estrategias de marketing son desarrolladas de forma coordinada por todas las funciones de la organización.  
Las decisiones organizativas son ejecutadas con un compromiso personal de servir al mercado.  
Sistemáticamente organizamos reuniones entre las diferentes funciones para analizar la información de mercado.  
Estimulamos el intercambio informal de información entre las diferentes funciones de la organización.

### Acciones estratégicas orientadas hacia el cliente final.

Comercializamos productos/servicios que satisfacen adecuadamente las necesidades actuales de nuestros clientes.  
Sistemáticamente comercializamos productos/servicios innovadores.  
Somos más rápidos que nuestros competidores para responder ante cambios de las necesidades de nuestros clientes finales.  
Implementamos rápidamente el plan de marketing.  
Desarrollamos estrategias para reducir el coste (monetario y psicológico) de adquisición de nuestros productos.  
Informamos a nuestros clientes finales sobre las diversas alternativas para mejorar el beneficio que obtienen de nuestros productos/servicios.

### Acciones estratégicas orientadas hacia los intermediarios (distribuidores)

Los directivos están muy comprometidos en los contactos de la compañía con sus distribuidores.  
Los distribuidores son reconocidos como socios en el servicio hacia los usuarios finales.  
Constantemente compartimos información de nuestras estrategias de marketing con nuestros distribuidores.  
Desarrollamos estrategias para enfatizar los beneficios que obtienen los distribuidores en el mantenimiento de las relaciones con nuestra organización.  
Reaccionamos rápidamente para satisfacer las quejas de nuestros distribuidores.

### Acciones estratégicas orientadas a la competencia

Somos rápidos al responder a las acciones de la competencia sobre nuestros clientes finales.  
Somos rápidos al responder a las acciones de la competencia sobre nuestros distribuidores.

### Acciones estratégicas orientadas hacia el entorno.

Desarrollamos estrategias para influenciar a los grupos clave del entorno (consumidores, asociaciones, grupos políticos).  
Emprendemos actividades sistemáticas para enfatizar los beneficios que la compañía proporciona a la sociedad en general.

Fuente: Adaptado de Lado et al. (1998a).

**Tabla 2-14 Escala de orientación al mercado (MOS), Lado et al. (1998a, p. 37-39).**

En una muestra de empresas del sector de seguros y financiero en Perú y Bélgica, Rivera (1999) analiza la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento utilizando la misma escala. Sin embargo, en un trabajo anterior había añadido un nuevo participante: el trabajador, de forma que la escala incluía dos dimensiones más: análisis del cliente interno y acciones estratégicas sobre el cliente interno. Este mismo autor emplea esta misma escala para analizar el impacto de la orientación al mercado en un contexto no americano sobre el rendimiento empresarial (Rivera et al. 2006). Así mismo, Martín y Cossío (2001) utilizan esta escala para determinar las consecuencias de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial de las entidades financieras.

Hurley y Hult (1998) integran aspectos relativos a la cultura e innovación en la investigación sobre la orientación al mercado. Demuestra la fiabilidad y validez de la escala y aceptan una estructura compuesta por cinco dimensiones: innovación, toma de decisiones participativa, poder compartido, apoyo y colaboración y aprendizaje y desarrollo.

En 1999, Becker y Homburg (1999) miden el grado de orientación al mercado de los sistemas directivos. Tras un proceso de validación y depuración obtienen una escala compuesta por 15 factores agrupados en 5 dimensiones (Tabla 2-8).

En el trabajo propuesto por Álvarez et al. (1999), a partir de los modelos existentes, proponen una escala unidimensional de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, que abarca tres componentes: generación de inteligencia sobre el mercado, diseminación interna de la misma y puesta en práctica de respuestas.

En el estudio realizado por Vázquez et al. (1999) y desarrollado posteriormente por Álvarez et al. (2000) se utilizan dos escalas: una cultural compuesta por tres dimensiones: orientación externa, integración y coordinación de funciones y gestión de relaciones a largo plazo, con un total de 18 ítems y otra de comportamiento donde emplea las dimensiones de la escala MARKOR. Posteriormente, Sanzo et al. (2000; 2003a) utilizan la escala cultural propuesta por estos autores para desarrollar un modelo en el que analizan el papel de la orientación al mercado como determinante del marketing de relaciones y en la satisfacción del proveedor (Sanzo et al., 2003b). De la misma manera, Álvarez et al. (2003a) adaptan esta escala para que refleje los aspectos culturales de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas sin ánimo de lucro.

A continuación se presentan las principales escalas para medir el grado de orientación utilizadas en los trabajos revisados.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO

AUTOR	Instrumento de medida	Validez y fiabilidad
Narver y Slater (1990)	Diseñan la escala MKTOR. Formado por: orientación al consumidor, orientación a los competidores, y coordinación interfuncional	Se realizó pre-test de contenido. Se obtuvo fiabilidad excepto para los dos criterios de elección.
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Diseñan la escala MARKOR. Componentes: generación de inteligencia de mercado, diseminación de la inteligencia, y grado de reacción (diseño e implementación de la respuesta).	Se realizó pre-test de contenido. Se obtuvo fiabilidad.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Diseño propio, escala DFW93 con base en la orientación al consumidor- Orientación al Mercado	Se obtuvo fiabilidad y validez
Deshpandé y Farley (1996;1998a)	Desarrollan una escala propia MORTN que integra las escalas MARKOR, MKTOR Y DFW93	Se obtuvo validez y fiabilidad.
Deng y Dart (1994)	Diseñaron una escala multi-ítem para medir la orientación al mercado. Considera 4 dimensiones: orientación al consumidor, orientación a la competencia, coordinación entre funciones, y énfasis en los beneficios	Validez y fiabilidad.
Greenley (1995b)	El instrumento de medida de la orientación al mercado se elaboró con base en la escala MKTOR. Los otros elementos moderadores tuvieron otra procedencia	Se obtuvo fiabilidad.
Ruekert (1992)	Desarrolla una escala propia formada por tres dimensiones: obtención y uso de información de mercado, desarrollo de un plan centrado en el cliente, e implementación de la estrategia de orientación al cliente	Obtuvo fiabilidad y validez de concepto.
Gray ,Matear, Boshoff y Matheson (1998)	Integra la escala MKTOR, MARKOR y la de Deng y Dart (1994) desarrollando una escala propia formada por cinco dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, respuesta, y orientación a los resultados.	Se obtuvo fiabilidad y validez.
Pelham y Wilson (1996)	Integran las escalas MKTOR y MARKOR creando una nueva escala de 9 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia).	Fiabilidad
Becker y Homburg (1999)	Proponen una escala para medir el grado de orientación al mercado de los sistemas directivos (organizativos, información, planificación, control y dirección de recursos humanos). La escala está compuesta por 60 ítems agrupados en 16 factores en estas dimensiones.	Unidimensionalidad, validez y fiabilidad.
Küster (1999)	Desarrolla una escala integradora a partir de de MARKOR y MKTOR. Contiene 18 ítems agrupado en seis dimensiones (trabajo conjunto con otros, intercambio fluido de información, preocupación hacia el cliente, respuesta a la competencia, análisis de las necesidades, y adaptación al cliente.	Fiabilidad y validez de contenido.
Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002)	Utilizan la escala de Gray et al. (1998) pero tras el proceso de validación, no incluye la dimensión respuesta.	Fiabilidad y validez
Dawes (2000)	Desarrolla una escala propia tomando como referencia las escalas MARKOR, MKTOR, DFW93, Deng y Dart (1994), y Pelham y Wilson (1996). La escala está formada por 14 ítems y cuatro dimensiones: análisis al cliente, respuesta al cliente, orientación al competidor y distribución de información de mercado.	Fiabilidad y validez
Conduit y Mavondo (2001)	Proponen una escala para medir la orientación al cliente interno (6 ítems). Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado.	Fiabilidad
Farrell (2002)	Desarrolla una escala alternativa de la orientación al mercado basada en una combinación de la escala MKTOR y MARKOR. E	Fiabilidad
Bigné y Blesa (2002) Bigné, Blesa, Küster y Andreu (2004) Blesa y Ripollés (2003; 2005)	Desarrollan una escala ecléctica de la medición de la orientación al mercado, basada fundamentalmente por las escalas MKTOR y MARKOR, pero incluye otras escalas. Consta de 16 ítems	Fiabilidad y validez
Cervera et al. (1999) Cervera et al (2001)	Construyen una escala de la orientación al servicio del público en los gobiernos locales tomando como referencia la escala MARKOR. Está constituida por 24 ítems agrupados en las tres dimensiones conocidas.	Fiabilidad, Validez de contenido, criterio y de concepto.

AUTOR	Instrumento de medida	Validez y fiabilidad
Matsuno et al. (2000)	Construye la escala EMO orientación al mercado extendida tomando como base la escala MARKOR. Compuesta por 22 ítems	Fiabilidad y validez
Cadogan et al. (1999)	Desarrollan una escala de orientación al mercado en la exportación formada por tres dimensiones comportamentales (generar, diseminar, respuesta) y una dimensión integradora (mecanismos de coordinación)	Fiabilidad
Brettel et al. (2006) Brettel et al. (2008)	Adapta la escala de Jaworski, Kohli y Kumar (1993) al contexto del emprendizaje.	Fiabilidad y validez
Hooley (1990)	Desarrollan una escala para valorar el papel del marketing en la empresa, con la que distinguen 4 perspectivas de marketing : incierta, apoyo a las ventas, marketing departamental, y filosofía de marketing	
Lado et al. (1998)	Construye una escala basada en la de Lambin (1996) en el que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado. Proponen una escala compuesta por 36 ítems agrupadas en 9 dimensiones	Alto grado de validez y fiabilidad.
Hurley y Hult (1998)	Proponen una medida de la cultura compuesta por 5 dimensiones: innovación, toma de decisión participativa, poder compartido, apoyo y colaboración, aprendizaje y desarrollo.	Fiabilidad y validez
Trespalcios et al. (1997)	Construyen una escala, que integra MARKOR, MKTOR formada por 14 dimensiones (procedimientos de información disponibles en la empresa, orientación a la competencia, fuentes de información internas a la empresa, orientación a los distribuidores, peso del marketing en la empresa, adaptación de productos, realización de investigación de mercado, marketing interno, toma de decisiones no planificadas/planificadas, significado del marketing en la empresa, utilización de información secundaria externa para la toma de decisiones, cumplimiento de las promesas hecha al clientes, conocimiento detallado de la rentabilidad de la empresa y disposición abierta de la empresa hacia los clientes) y 69 ítems	Fiabilidad
Vázquez et a. (1999), Álvarez et al. (2000)	Desarrollan escalas culturales y operativas. Tras la depuración y validación proponen una escala cultura formada por 18 ítems (tres dimensiones: orientación externa, integración y coordinación interna, y relaciones a largo plazo). La escala operativa constaba de 30 ítems con las tres dimensiones conocidas (generar información, diseminación interna de la información y repuesta).	Unidimensionalidad, validez y fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2-15 Escalas utilizadas para medir el grado de orientación al mercado.**

### 2.3. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Esta sección se va a centrar en los antecedentes de la orientación al mercado, y especialmente, se identificarán tanto los aspectos internos y externos a la organización que afectan al desarrollo de una orientación al mercado en la organización. El objetivo de este apartado es desarrollar, identificar y revisar los principales factores que favorecen o limitan la orientación al mercado.

#### 2.3.1. Antecedentes Internos.

En la revisión de los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado encontramos un conjunto de factores de carácter interno entre los que se destacan los relacionados con las características de la alta dirección, con los sistemas organizativos, y con las dinámicas interdepartamentales. A este conjunto de factores clásicos se pueden añadir otro conjunto de variables, también de naturaleza interna, relacionadas con la gestión empresarial, que han sido analizadas como antecedentes de la orientación al mercado. En este sentido, se van a revisar un conjunto de trabajos en los que se han analizado el efecto del liderazgo, de la gestión de

las personas, del aprendizaje organizacional, de la estrategia empresarial, de la innovación y de la orientación emprendedora.

Harris (1996) concluye que el modelo sobre los antecedentes de la orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990) es el de mayor uso teórico y práctico. Estos autores establecieron un modelo donde proponían diversos factores que podían afectar al grado de orientación al mercado, en concreto hablaban de factores relacionados con la alta dirección (factores individuales), factores relacionados con la dinámica interdepartamental (factores intergrupales) y factores relativos a los sistemas organizativos (factores organizativos).

En el trabajo de Varela (1994), plantea la creación de dos grupos entre los aspectos internos que determinan la orientación al mercado: (1) los centrados en la alta dirección y (2) los relacionados con los sistemas organizativos. También en Rivera y Molero (2000) se propone que la orientación al mercado se puede implementar por la gestión de variables estructurales (especialización, formalización), de sistemas organizativos (recursos, formación del personal y salarios) y de procesos (comunicación y control del conflicto). En este estudio se va a seguir la propuesta original de Kohli y Jaworski (1990) <sup>16</sup>que se comenta a continuación:

### Características del equipo directivo. Factores Individuales

El importante rol de la alta dirección en promover la orientación al mercado ha aparecido en numerosos estudios (Kohli et al., 1990; Webster, 1988; Espy, 1986). La influencia de la alta dirección resulta clara ya que será encargada de generar e impulsar los valores y creencias sobre la orientación al mercado (Webster, 1988).

En el desarrollo teórico realizado por Kohli y Jaworski (1990) proponen diversos factores de la alta dirección que afectan en la orientación al mercado:

La diferencia entre lo que el equipo directivo hace y dice respecto a la orientación al mercado (ausencia de compromiso de la alta dirección) provocará un incremento en la ambigüedad de los mandos intermedios respecto a los deseos de la organización sobre la orientación al mercado, lo que inhibirá el desarrollo de la misma. La aversión al riesgo también influirá.

El nivel educativo y movilidad de los directivos, y la actitud de los ejecutivos al cambio tendrá un influjo positivo. Y la habilidad de los directivos de marketing para conseguir la confianza de los demás directivos, reducirá el conflicto organizacional, lo que favorecerá el desarrollo de la orientación al mercado.

Estudios como el de Jaworski y Kohli (1993), Selnes et al. (1996), Bhuiyan (1998), Horno y Chen (1998) o Pulendra et al. (2000) han contrastado la influencia positiva del compromiso de la alta dirección. Slater y Narver (1994b) también identificaron directrices generales para los directivos que intentaban iniciar estrategias de valor para los clientes. Apuntaban que la alta dirección debe jugar

---

<sup>16</sup> Por ser el más empleado tanto en el ámbito práctico como en el teórico.

un rol facilitador mediante la comunicación de ciertas pautas y animando la contribución de los empleados.

En los trabajos de Cervera (1999) y Cervera et al. (2001) también se ratifica la influencia positiva aunque sólo en la dimensión de generación de información. También Conduit y Mavondo (2001) corroboran el efecto positivo del apoyo directivo en la orientación al cliente interno y en la orientación al mercado.

Un segundo antecedente de la orientación al mercado, también relativo a la dirección de la compañía, es su postura o actitud hacia el riesgo. La respuesta ante los cambios en las necesidades de los consumidores, a menudo exige la introducción de nuevos productos/servicios que llevan asociado un alto riesgo para la organización. Si la dirección muestra un alto grado de aversión al riesgo asociado al eventual fracaso del producto, la introducción de nuevos productos al mercado será menos probable, por ende el grado de orientación al mercado será menor. Avlonitis y Gounaris (1997) ratifican que ciertos factores internos como la tolerancia al riesgo favorecen el desarrollo de la orientación al mercado. Santos et al. (2002b) comprueban que la adopción del concepto de orientación al mercado exige la disposición a asumir el riesgo inherente al seguimiento de mercados cambiantes. También, Tay y Morgan (2002) replican el modelo de Kohli y Jaworski (1990) en el Reino Unido comprobando el efecto positivo de la tolerancia al riesgo tanto en la orientación al mercado como en cada una de sus dimensiones. Sin embargo, Pulendran et al. (2000) y Kuada et al. (2005) en sus estudios sobre la orientación al mercado en Australia y Ghana, respectivamente, no confirmaron una relación significativa entre la orientación al mercado y la aversión al riesgo.

Liu y Davies (1997) afirman que los programas de formación ayudan a los directivos de marketing a desarrollar habilidades para servir a los clientes y así, asegurar que sirven a los consumidores mejor que la competencia. En este sentido, Morgan (1990) y Morgan y Piercy (1991) encontraron que la falta de entrenamiento de los empleados de las organizaciones es uno de los factores que inhiben el marketing. Ruekert (1992) también halló que el entrenamiento en gestión estaba positivamente asociado con la orientación al mercado.

Igualmente, los resultados de Ruekert (1992) fueron complementados por los resultados de Harris (1998) que encuentra que los empleados en primera línea que no han sido formados y educados en orientación al mercado, podrían impedir el desarrollo de la misma a ese nivel. Así, en aras a conseguir una compañía orientada al mercado, la organización debería promover un plan de formación hacia sus empleados, y así cambiar los valores y actitudes para apoyar la orientación al mercado.

Por su parte, los argumentos de Meldrum (1996) reflejan los descubrimientos de Wong et al. (1989), en un estudio sobre la orientación al mercado entre compañías manufactureras británicas, donde identificó que la ausencia de habilidades de marketing eran una de las barreras de la orientación al mercado. Horng y Chen (1998) también encontraron una relación positiva entre la educación en marketing y la orientación al mercado en pequeñas empresas de fabricación de Taiwan.

En otros estudios como el de Wood et al. (2000), centrado en hospitales sin ánimo de lucro, proponen como factores internos el compromiso profesional del equipo directivo, su nivel educativo, su ética profesional y su actividad emprendedora aunque no confirman el efecto positivo del nivel educativo de los directivos (el compromiso, su ética y su actividad emprendedora si resulta significativo). Otro modelo sobre antecedentes aplicado a la administración pública son los trabajos de Cervera et al. (2001) y Cervera (1999) donde muestran que la actitud profesional tiene un efecto negativo en las dimensiones de generación y diseminación de información.

### *Dinámicas Interdepartamentales. Factores Intergrupales.*

Respecto a las dinámicas interdepartamentales referidas a las relaciones formales e informales existentes entre los departamentos de la empresa, Kohli y Jaworski (1990) proponen:

- a) El conflicto interdepartamental (deseo de los individuos de cada departamento de ser más importante y poderoso) reducirá la orientación al mercado ya que inhibirá la comunicación entre departamentos y también la respuesta de la organización.
- b) La conexión interdepartamental (el grado de contacto, formal e informal, entre los miembros de los diferentes departamentos) y el acuerdo con las ideas de otros departamentos (apertura y receptividad a las sugerencias propuestas) influirán positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado.

Jaworski y Kohli (1993), Selnes et al. (1996), Pulendran et al. (2000) contrastan la influencia positiva de la conexión interdepartamental con la orientación al mercado y sugiere que el conflicto interdepartamental reduce la orientación al mercado de la organización, especialmente afectando a las dimensiones respuesta y diseminación de la información.

Harris y Piercy (1999a; 1999b) identifican una asociación negativa entre el conflicto interdepartamental dentro de la organización y la orientación al mercado, además demuestran una relación positiva entre la comunicación interdepartamental y el nivel de orientación. Su estudio también sugiere que una comunicación frecuente facilita la diseminación de la inteligencia de mercado y facilita una oportuna respuesta enfocada al mercado. También, Harris (2000) comprueba el efecto positivo de la conexión estructural en la orientación al mercado.

Por su parte, Van Egeren y O'Connor (1998) proponen la influencia de la cohesión, la heterogeneidad, y la comunicación informal del equipo directivo, confirmando el efecto positivo de la cohesión del equipo directo con la orientación al mercado.

Más recientemente, Álvarez et al. (2002) en su estudio del concepto de la orientación al mercado en organización sin ánimo de lucro aumenta la importancia de la conexión interdepartamental, mencionando que la integración interna y la coordinación deben ser un fiel reflejo de la predisposición de los miembros de la organización. Así, la presencia de una apropiada coordinación interdepartamental es crítica para cualquier organización que quiera estar orientada al mercado.

### Estructura organizativa. Factores organizativos.

Los siguientes factores que influyen la orientación al mercado comprenden las características organizativas. Lear (1963) afirmó que la orientación al mercado crea complicación en términos de estructura. Ruekert (1992) analizó los procesos organizativos como barreras de la orientación al mercado y reveló que el grado de incremento del nivel de orientación al mercado está profundamente ligado a las estructuras, sistema y procesos organizativos creados para sustentarla. Posteriormente, Kohli y Jaworski (1990) proponen que las características organizativas influyen sobre la orientación al mercado y que varían según el factor considerado y la dimensión de la orientación al mercado analizada. De esta forma, señalan que:

- i) La departamentalización (número de departamentos en los que están divididas las actividades de la organización), la formalización (grado en que existen en la organización reglas que fijan los papeles, las relaciones de autoridad, la comunicación las normas y sanciones, así como los procedimientos),(Smith et al. 1989), la centralización (ausencia de delegación de autoridad y falta de participación en la toma de decisiones) tendrán una relación negativa con la generación de información, su diseminación y con el diseño de una respuesta, y tendrán una relación positiva con la implementación de una respuesta.
- ii) Los sistema de remuneración basados en el mercado favorecen la orientación al mercado.
- iii) El comportamiento político (favorece el interés propio) provoca un incremento del conflicto interdepartamental, lo que tendrá un efecto negativo en la orientación al mercado.

Autores como Jaworski y Kohli (1993), Selnes et al. (1996), Bhuian (1998), Varela y Calvo (1998) o Varela y Del Río (2003) han confirmado la influencia negativa de la centralización. Por su parte, Avlonitis y Gounaris (1999) también concluye que la descentralización y los sistemas informales favorecen el desarrollo de la orientación al mercado. En un estudio más reciente, Harris (2000) demostró la relación negativa entre la centralización y formalización y la orientación al mercado. Mientras Tay Morgan (2002), comprueban el efecto positivo de la formalización y de la especialización.

Pero a pesar de la relación significativa existente entre la estructura organizativa (centralización y formalización) y la orientación al mercado en la literatura, Pulendra et al. (2000) no obtuvieron relación significativa entre estos factores. De igual forma, Matsuno et al. (2002) sugieren que las organizaciones con alta proactividad al emprendizaje generalmente, evitan altos niveles de formalización y centralización organizacional. Sin embargo, su investigación demostró la ausencia de relación entre la formalización y centralización y la orientación al mercado. Tampoco Brettel et al. (2006) confirman la relación entre la descentralización y la orientación al mercado. En la misma línea, Green et al. (2005) testan los antecedentes organizacionales en empresas manufactureras americanas y sólo detectan que la formalización tiene impacto en la orientación al mercado.

Así mismo, una gran cantidad de estudios se han realizado en aras a medir la relación entre los sistemas de recompensas de la organización y los comportamientos de los empleados con la orientación al mercado (Kohli et al., 1990; Jaworski et al., 1993; Siguwaw et al., 1994). Pulendran et

al. (2000) formuló que el tipo de medida y el sistema de recompensa organizacional determina el grado de orientación al mercado que adopta la empresa, y probó empíricamente esta relación. Además, concluyó que el tipo de sistema de recompensa reduce significativamente el conflicto de roles y la ambigüedad en el trabajo.

Otro estudio en el que se analiza el efecto de los sistemas de remuneración basados en el mercado es el de Bhuian (1998) aunque concluyen que su efecto no es significativo (NS). En Pulendra et al. (2000) y en Kuada et al. (2005) sí se confirma la influencia positiva de este factor. Por último, Harris y Piercy (1999b) concluyen que los comportamientos politizados tienen una incidencia negativa en el desarrollo de la orientación al mercado.

Para concluir con la revisión de los antecedentes internos clásicos formulados por Kohli y Jaworski (1990), vamos a revisar los factores internos y los resultados posteriormente testados por Jaworski y Kohli (1993) y Kuada et al. (2005), ver Tabla 2-16.

	<b>Factores teóricos propuestos (Kohli et al. 1990)</b>	<b>Factores contrastados empíricamente (Jaworski et al. 1993)</b>	<b>Factores contratados empíricamente (Kuada et al. 2005)</b>
<b>FACTORES INDIVIDUALES</b>	Compromiso alta dirección (+) Aversión al riesgo (-) Educación, movilidad y actitud positiva al cambio y la innovación (+) Habilidad de los directivos de marketing para generar confianza	Compromiso alta dirección (+) Aversión al riesgo (NS) y (-) con la respuesta a la información	Compromiso de la alta dirección (+). Aversión al riesgo (NS) y (+) con dimensión respuesta
<b>FACTORES GRUPALES</b>	Conflicto interdepartamental (-) Conexión interdepartamental (+) Acuerdos con las ideas de otros departamentos (+)	Conflicto interdepartamental (-) Conexión interdepartamental (+)	Conflicto interdepartamental (NS). (+) y significativo con la diseminación de inteligencia y repuesta. Conexión interdepartamental (+) y, NS con la diseminación de inteligencia y respuesta
<b>FACTORES ORGANIZATIVOS</b>	Departamentalización o especialización (-/+) Formalización (-/+) Centralización (-/+) Sistemas de remuneración basados en el mercado. (+) Comportamientos politizados (-)	Departamentalización (NS) Formalización (NS) Centralización (-) Sistemas de remuneración basados en el mercado (-)	Formalización (NS), (+) y significativa con la generación de inteligencia. Centralización (+) aunque no significativa con la generación de inteligencia. Sistemas de remuneración basados en el mercado (+)

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2-16 Antecedentes a la orientación al mercado propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y contrastados en Jaworski y Kohli (1993) y Kuada et al. (2005)**

En resumen, se observa que los trabajos sobre los factores individuales son unánimes respecto al efecto favorecedor del compromiso de la alta dirección. Sin embargo los estudios proporcionan inconsistencias y resultados no concluyentes en el caso tanto de los factores grupales como de los organizacionales.

### 2.3.2. Otros Antecedentes internos.

Al conjunto de antecedentes internos analizados en el apartado anterior añadimos variables relacionadas con el “management” que también han sido analizadas como antecedentes de la orientación al mercado. Se trata de trabajos en los que se ha analizado el efecto de la gestión de los recursos humanos y del compromiso organizacional, del liderazgo, (Van Egeren et al., 1998), del aprendizaje organizacional e innovación y, de la orientación emprendedora.

#### *La gestión de personas y compromiso organizacional como antecedente*

En lo que se refiere a la gestión de personas, Ruekert (1992) demuestra empíricamente que el grado de orientación al mercado de las empresas se asocia positivamente con las prácticas organizativas de reclutamiento, entrenamiento y recompensa del personal de las organizaciones. Por su parte, Becker y Homburg (1999) resalta el papel impulsor que las actividades de la dirección de personas (formación, involucración, apoderamiento y sistema de remuneración) ejercen sobre la orientación al mercado.

El estudio de Horno y Cheng (1998) que intenta determinar los factores que inciden en la orientación al mercado en pequeñas empresas de fabricación en Taiwán, concreta que la capacidad de formación influyen positivamente en la orientación al mercado, en general. En la misma línea, Conduit y Mavondo (2001) comprueban que la gestión de personal se configura como un antecedente de la orientación al mercado y también de la orientación al cliente interno. En el trabajo de Harris y Ogbonna (2001) se confirma que la gestión estratégica de los recursos humanos es un antecedente de la orientación al mercado. Posteriormente, Harris (2002a) sugiere que para el desarrollo de la orientación al mercado se requiere de la evaluación de otros factores como la gestión estratégica de personas.

También, Quintana et al. (2005a) comprueban el papel de la dirección de recursos humanos como antecedente de la orientación al mercado en el sector hotelero.

En cuanto al compromiso organizacional, previas evidencias (Kelly, 1992) han sugerido que facilita la orientación al cliente. Jaworski y Kohli (1993) también apuntan que el compromiso organizacional puede fomentar la orientación al mercado. Bruning et al. (2001) estudian al compromiso organizacional y la formación del personal como antecedentes críticos de la orientación al mercado. Los autores demuestran empíricamente estos argumentos en su estudio de exportadores canadienses. En esta línea, Conduit y Mavondo (2001) estudian la relación entre el compromiso organizacional y la orientación al mercado sin apoyar esta tesis, concluyendo que la orientación al cliente interno es importante para el desarrollo de la orientación al mercado. Sin embargo, estudios más recientes Sivaramakrishnan et al. (2008) concluyen que el compromiso organizacional es un

importante antecedente de la orientación al mercado antes que una consecuencia tal y como propuso Kohli y Jaworski (1990)<sup>17</sup>.

### *El estilo de liderazgo como antecedente interno.*

Otra característica estudiada de forma individual es el estilo directivo. Narver et al. (1998, p.245) afirman “*sin un apropiado liderazgo, la creación de la orientación al cliente es simplemente imposible*”. Harris y Ogbonna (2001) llevan a cabo una investigación para determinar si tres estilos directivos (instrumental, participativo y comprensivo) condicionan el desarrollo de la orientación al mercado. Los autores demuestran empíricamente que el estilo directivo instrumental constituye una barrera mientras que los otros dos favorecen la orientación al mercado (Martín et al., 2005).

Además, desde la perspectiva de comportamiento de la orientación al mercado existe evidencia empírica que señala que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado con la frecuencia y calidad de información que buscan los seguidores. Madzar (2001) prueba que la frecuencia con que un subordinado buscará información será mayor si existe un líder transformacional (Martinez, 2003).

Más recientemente, Menguc et al. (2008) corroboran y amplían el trabajo de Harris y Ogbonna (2001), demostrando que además del liderazgo participativo y comprensivo, el liderazgo transformacional mejora la orientación al mercado.

### *El aprendizaje organizacional, la innovación y la orientación al emprendizaje como antecedentes internos.*

En el caso del aprendizaje organizacional, el estudio de Morgan et al. (1998b) confirma que las empresas con mayor orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional, en concreto en: habilidades directivas, el proceso de desarrollo estratégico, la flexibilidad operativa, y el conocimiento estratégico. Hardley y Mavondo (2000) concluyen que la orientación al aprendizaje es un antecedente que influye positivamente en la orientación al cliente y en la orientación a la competencia. En Santos et al. (2002b; 2001a; 2005a) se comprueba el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado operativa. Eusebio et al. (2004) y Llonch et al. (2005) confirman que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado, y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

Para el caso de la orientación emprendedora como antecedente de la orientación al mercado, se recoge el trabajo de Blesa y Ripollés (2005) donde se confirma la relación entre estos dos conceptos. Previamente, estos autores (Blesa et al., 2003) también confirmaron la relación de la orientación al mercado con una de las dimensiones del emprendizaje: la proactividad, en empresas españolas. Sus resultados mostraban a la proactividad como un antecedente de la orientación al mercado, por lo que las organizaciones que presentan este comportamiento son mejores en términos de orientación al mercado. Matsuno et al. (2002) examinan la posible influencia de la “propensión a innovar”, en la orientación al mercado y en los resultados empresariales. Para ello,

---

<sup>17</sup> Se recogen los estudios sobre el compromiso organizacional como consecuencia de la orientación al mercado en el apartado correspondiente al estudio de las consecuencias de la orientación al mercado

proponen como antecedente de la orientación al mercado la propensión a innovar y la estructura organizacional, y concluyen que las empresas con alta propensión a innovar reducen la formalización, centralización y departamentalización, y logran una mayor orientación al mercado. Además, comprueban el efecto positivo de la propensión a innovar y la orientación al mercado. En cuanto a la innovación, Conrad (1999) prueba que la percepción sobre la orientación al mercado varía según el grado de innovación presente en la cultura empresarial. En esta línea, el trabajo de Appiah-Adu y Singh (1998b) corrobora el efecto positivo de la orientación a la innovación en el grado de orientación al mercado.

### *La estrategia empresarial como antecedente interno*

Numerosos autores han analizado la vinculación entre la estrategia y la orientación al mercado, tanto a nivel empírico como teórico. En consideración de la estrategia como antecedente se incluyen los trabajos que muestran variación en el grado de orientación al mercado en función de las diferentes estrategias implantadas (Lukas, 1999).

Harris y Piercy (1999a) llevan a cabo un estudio en que identifican tres tipos orientación al mercado, en función del grado alcanzado en la escala de valoración de la orientación al mercado, y según la claridad de su orientación estratégica: los miopes, los obsesionados y los intermedios. Este mismo autor, en un trabajo posterior, comprueba el efecto positivo del tipo de estrategia en la orientación al mercado (Harris, 2000).

Así mismo, Morgan y Strong (1998a) proponen como antecedentes las dimensiones de la orientación estratégica, aunque sólo confirman el efecto positivo del análisis, la visión de futuro y el carácter proactivo. En la investigación de Lukas (1999) se utilizan los tipos de estrategia de Miles y Snow como determinantes de la orientación al mercado, concluyendo que la orientación al mercado es mayor en la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva y la reactiva. Igualmente, Lado (1996) analiza el grado de orientación al mercado en cada tipo de estrategia según la clasificación de Miles y Snow<sup>18</sup>, concluyendo que el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras tienen un grado de orientación al mercado superior de orientación al mercado (Morgan et al., 1998a).

Farrell (2000) propone como antecedente de la orientación al mercado el cambio estratégico (planificado y emergente), y concluye que el cambio estratégico facilitará la orientación al mercado. También Frambach et al. (2003) tratan de identificar la influencia de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado y su efecto en la actividad de desarrollo de nuevos productos. Confirman que la estrategia de diferenciación influye de forma positiva en la orientación al cliente y en la orientación al competidor, la estrategia de liderazgo en costes favorece la orientación al competidor, y la estrategia de concentración dificulta la orientación al cliente.

---

<sup>18</sup> Clasificación referenciada por Miles y Snow (1978) en su libro *organizational strategy, structure and process*. McGraw Hill Book Company. Citado en Rodríguez, J.M. (2001): *Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de Recursos Humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow*. Documento de trabajo nº 237/01. Universidad de Oviedo.

Por último, Flavián et al. (2004) confirman que la estrategia de diferenciación y la de concentración ejercen un efecto positivo en la orientación al mercado de la empresa y que será a través de esa orientación como se determinará su efecto en los resultados.

En resumen, las investigaciones consultadas confirman el efecto positivo en la orientación al mercado de la gestión de recursos humanos, del aprendizaje, emprendizaje y de la innovación, así como del liderazgo y la estrategia empresarial seguida por las compañías. Sin embargo, en la literatura también han sido estudiadas otra serie de variables como condicionante de la orientación al mercado como son: el tamaño de la organización, el sector de actividad, la edad de la organización o el ámbito de actuación. Liu (1995) propone el tamaño de la empresa como una barrera de la misma. El autor encuentra una relación positiva entre el tamaño de la empresa y su grado de orientación. En un trabajo posterior Calvo et al. (1996) proponen como antecedentes de la orientación al mercado el tamaño, el sector de actividad y el destino de los productos. Confirman la relación positiva entre tamaño y la recogida y disseminación de información. Sin embargo, existían diferencias por sectores, el químico mostraba un mayor grado de orientación al mercado que el de madera o alimentación. Así mismo, Varela y Calvo (1998) proponen analizar el efecto del tamaño y ámbito de aplicación. En su estudio concluyen que la internacionalización afecta positivamente a la orientación al mercado global mientras que no encuentran ningún efecto significativo del tamaño. Tampoco Varela et al. (2003), Cervera et al. (2001), Cervera (1999) confirman el efecto del tamaño en la orientación al mercado.

Kwon y Hu (2000) estudian y corroboran que el número de años de experiencia en la exportación, el compromiso hacia la internacionalización, y el número de empleados tienen un efecto positivo en la orientación al mercado. Finalmente, Tuominen et al. (2000) analizan el efecto del tamaño y edad de la empresa aunque sólo confirman la relación positiva del tamaño.

### **2.3.3. Antecedentes externos.**

Hasta el momento, todos los factores señalados como antecedentes y determinantes del grado de orientación al mercado, son propios de la estructura interna de la organización. Este hecho, sin embargo no significa que factores ajenos a la empresa no afecten a la orientación al mercado, ni faciliten la adopción de esta óptica.

Se han encontrado distintas visiones en la literatura, ya que si bien todos los autores consideran la existencia de una influencia de los factores del entorno sobre la orientación al mercado de la organización, algunos autores, tales como Avlonitis y Gounaris (1997) y Varela et al. (1994), mientras otros estiman que su influencia sólo se limita a moderar la relación (Kohli et al., 1990; Slater et al., 1994a).

Varela et al. (1996b) propone como antecedentes ambientales externos: el dinamismo del mercado (preferencia y novedad de los clientes), la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica y el poder de compra de los clientes. Aunque, sólo confirma el efecto positivo de la intensidad

competitiva y negativo de la turbulencia tecnológica, en algunas de las dimensiones de la orientación al mercado (perspectiva comportamental). Estas mismas conclusiones son las obtenidas por Varela y Calvo (1998) y Varela y Del Río (2003) a la que se añade el efecto negativo de la turbulencia del mercado en la dimensión generación de información de la orientación al mercado. En la investigación de Tuominen (2000) no se confirma la influencia de la dinámica ambiental y globalización del mercado en la orientación al mercado. En el caso de Avlonitis y Gounaris (1999), se estudia el efecto del poder de compradores y vendedores, las barreras de entrada y de salida, la intensidad competitiva, el grado de cambio tecnológico, y el grado de crecimiento de mercado, concluyendo que el poder de los compradores, la ausencia de barreras de entrada, la intensidad competitiva, el grado de cambio tecnológico, así como las expectativas sobre el crecimiento futuro del mercado, benefician el desarrollo de la orientación al mercado.

En los trabajos de Cervera et al. (2001) y Cervera (1999) también se confirma el efecto positivo de la turbulencia del entorno.

Desde la perspectiva cultural de la orientación al mercado, el trabajo de Van Egeren et al. (1998) revela una fuerte relación positiva entre la baja munificencia del entorno y el alto dinamismo del mercado y la orientación al mercado. Posteriormente el trabajo de Mavondo (1999b) estudia la influencia del atractivo del entorno empresarial, que viene determinado por las barreras de entrada, la concentración de vendedores, el poder de compra de los compradores y proveedores y el grado de sustitución de los productos, y corrobora su influencia. También Hooley (2003, 2000c) confirman la asociación entre la orientación al mercado y una serie de indicadores del grado de cambio del entorno del mercado donde opera la empresa.

Por último, Appiadh- Adu y Sing (1998b) proponen pero no confirman que el dinamismo del mercado y la intensidad competitiva puedan favorecer la orientación al mercado.

En general, los estudios confirman el efecto positivo de los factores externos aunque algunas investigaciones determinan la falta de influencia de la intensidad competitiva y el dinamismo del mercado.

ANTECEDENTES	AUTORES
<b>Antecedentes internos</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DIRECTIVO. Factores Individuales.</b>	
Compromiso de la alta dirección	Webster (1988), Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993), Slater y Narver (2004b), Selnes et al. (1996), Bhuian (1998), Hong y Chen (1998), Pulendra et al. (2000), Cervera (1999), Cervera et al. (2001), Conduit y Mavondo (2001), Harris (2002).
Actitud hacia el riesgo	Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993), Avlonitis y Gounaris (1997), Santos et al (2002), Tay y Morgan (2002), Pulendra et al. (2000), Kuada et al. (2005)
Formación y educación/habilidades de marketing / compromiso profesional	Ruekert (1992), Harris (1998), Morgan (1990), Morgan y Piercy (1990), Liu y Davies (1997), Wong (1989), Meldrum (1996), Horg y Chen (1998), Wood (2000), Cervera et al. (2001), Cervera (1999)
Estilo de liderazgo	Harris y Ogbonna (2001), Madzar (2001), Menguc (2008)
<b>DINÁMICAS INTERDEPARTAMENTALES. Factores Intergrupales.</b>	
Conflicto interdepartamental	Kohli y Jaworski (1990; 1993), Selnes et al. (1996), Pulendra (2000), Harris (1999a; 1999b)
Conexión Interdepartamental	Kohli y Jaworski (1990; 1993), Selnes et al.(1996), Pulendra (2000), Harris (2000), Van Egeren y O'Connor (1998), Álvarez (2002)
Compromiso Organizacional. Recursos Humanos-Personas	Ruerket (1992), Becker y Homburg (1999), Hong y Cheng (1998), Conduit, Mavondo (2001), Harris y Ogbonna (2001), Quintana et al. (2005a), Kelly (1992), Bruning et al. (2001), Sivaramakrishnan et al. (2002)
Aprendizaje Organizacional	Morgan et al. (1998), Hardley y Macondo (2000), Santos et al. (2001a; 2002; 2005a), Llonch (2005)
Orientación emprendedora. Innovación	Blesa y Ripollés (2005; 2003), Matsuno et al. (2002), Conrad (1999), Appiah-adu y Singh (1998)
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Factores Organizativos.</b>	
Departamentalización, Especialización, Integración, Formalización y Centralización	Kohli y Jaworski (1990; 1993), Selnes et al. (1996), Bhuian (1998), Varela y Calvo (1998), Varela y Del río (2003), Avlonitis y Gounaris (1999), Harris (2000), Tay y Morgan (2002), Pulendra et al. (2000), Matsuno et al. (2002), Brettel et al. (2006), Green et al. (2005)
Estrategia/ Planificación	Harris y Piercy (1999a, 2000), Morgan y Strong (1998), Lukas (1999), Lado (1996), Farrell (2000), Frambach et al. (2003), Flavián et al. (2004)
Sistema de recompensa	Kohli y Jaworski (1990; 1993), Siguaw, Brown y Widding (1994), Selnes, Jaworski y Kohli (1996), Bhuian (1998), Pulendran et al. (2000), Kuada et al.(2005), Harris y Piercy (1999b)
Tamaño organización, el sector de actividad, edad de la organización, ámbito de actuación.	Liu (1995), Calvo (1996), Varela y Calvo (1998), Varela et al. (2003), Cervera et al. (2001), Cervera (1999), Kwon y Hu (2000), Tuominen (2000)
<b>Antecedentes Externos</b>	
Dinamismo del mercado	Varela et al. (1996), Varela y Calvo (1998), Varela y Del Río (2003), Tuominen et al. (2000), Avlonitis y Gounaris (1999), Cervera (1999), Cervera et al. (2001), Van Egeren et al. (1998), Appiah- Adu (1998), Hooley (2003; 2000c)
Intensidad Competitiva	Varela et al. (1996), Avlonitis y Gounaris (1999), Varela y Calvo (1998), Varela del Río (2003)
Turbulencia tecnológica	Varela et al. (1996), Avlonitis y Gounaris (1999), Varela y Calvo (1998), Varela del Río (2003)
Poder de compra de los compradores	Varela et al. (1996), Avlonitis y Gounaris (1999), Mavondo (1999b)
Atractivo del mercado	Mavondo (1999b)
Globalización de los mercado	Avlonitis y Gounaris (1999)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2-17 Estudios donde se analizan los antecedentes de la orientación al mercado.**

#### 2.4. CONSECUENCIAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES.

Uno de los aspectos más investigados sobre la Orientación al Mercado, desde la aparición de las escalas de Jaworski y Kohli (1993) y Narver y Slater (1990), han sido las consecuencias derivadas de la implantación de esta práctica, filosofía o cultura empresarial (Martín et al., 2005). En concreto, los resultados empresariales ha sido una de las dimensiones más contrastadas en las investigaciones sobre la orientación al mercado. Sin embargo, el principal problema con que se han encontrado ha sido la determinación de las medidas de resultados empresariales, y la idoneidad de utilizar medidas objetivas y/o subjetivas en los indicadores de las consecuencias de la orientación al mercado. En este apartado nos proponemos a revisar las principales conclusiones alcanzadas en los estudios sobre las consecuencias de la implantación de esta filosofía/ práctica.

En general, se ha propuesto que la orientación al mercado puede ser fuente de ventaja competitiva basada en la identificación, creación de valor y satisfacción de clientes (Narver et al., 1990). También, la teoría de recursos y capacidades considera que la orientación al mercado contribuye a la creación de valor y puede ser fuente de ventaja competitiva al ser considerado un recurso raro, difícil de imitar, sostenible y susceptible de múltiples aplicaciones para conseguir la ventaja competitiva (Morgan et al., 1998a; Hunt et al., 1995). En consecuencia, desde el punto de vista teórico la adopción por parte de la empresa de la orientación al mercado permite generar beneficios, sin embargo las investigaciones empíricas alcanzan conclusiones contradictorias.

En muchos estudios se han utilizado medidas subjetivas para los resultados empresariales, pidiendo a los entrevistados la valoración en relación a la media del sector o en relación al principal competidor, o respecto a años anteriores. Este tipo de medidas tienen la ventaja que evitan problemas contables asociados a las medidas objetivas, además son más fáciles de obtener, facilitan las comparaciones con la competencia, sector y por último, se ha demostrado que existe una fuerte correlación entre las medidas objetivas y subjetivas de los resultados (Dess et al., 1984; Dawes, 1999).

Siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski (1990) se distinguen tres tipos de efectos: (1) en los resultados empresariales (rentabilidad, beneficios, volumen de ventas, cuota de mercado, y crecimiento de ventas); (2) en los empleados (espíritu de equipo, satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización); y (3) en los clientes (satisfacción del cliente, repetición de compra o lealtad). Mazaira (2002) propone agrupar los efectos de la orientación al mercado, en internos y externos. Para el caso de las consecuencias externas, propone analizar los efectos en los resultados financieros, operativos, relacionados con el consumidor y con la eficacia de la organización, mientras que para las internas plantea las consecuencias en los empleados, en la generación de ventajas competitivas a partir del desarrollo de capacidades específicas en la estrategia y en la innovación. Sin embargo, Kirca et al. (2005) formulan que las consecuencias de la orientación al mercado pueden organizarse en cuatro categorías:

- **Efectos en lo resultados organizacionales**, incluyen medidas de resultados basadas en costes, como los beneficios en los que se calculan los resultados después de contabilizar los costes de implantar la estrategia; o medidas de resultados basadas en las rentas, como las ventas, cuota de mercado en las que no se contabilizan el coste de implantación de la estrategia. Además, se han utilizado medidas de resultados globales en la que se mide la valoración en relación a los objetivos de la empresa o por los conseguidos por la competencia (Jaworski et al., 1993).
- **Efectos en los clientes**, entre los que comprenden la percepción de calidad de los productos/servicios, la fidelidad y la satisfacción con los productos/servicios de la organización (Jaworski et al., 1993; 1996). La orientación al mercado mejora la calidad en la medida que consigue crear y mantener un mayor valor para el cliente, y aumenta la fidelidad y satisfacción de los clientes puesto que se anticipan a sus necesidades, ofreciendo productos/servicios que les satisfagan (Slater et al., 1994b).
- **Efectos en la innovación**, se recogen la capacidad de innovación como su habilidad para crear ideas, productos y procesos (Hult et al., 2001), los resultados de nuevos productos como la cuota de mercado, ventas, la rentabilidad sobre activos (ROA) y la productividad (Im et al., 2004). La orientación al mercado puede influir en la innovación debido a su continua búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su énfasis en el uso de información (Atuaheme-Gima 1996, Han et al. 1998).
- **Efectos en los empleados**, se incluye el efecto positivo de la orientación al mercado en el compromiso organizacional, el espíritu de equipo, la orientación al cliente y la satisfacción laboral (Kohli et al., 1990).

Para la revisión de las principales conclusiones alcanzadas en los estudios sobre las consecuencias en la orientación al mercado, se proponen analizar los efectos en dos grandes grupos: (1) resultados económicos del negocio, y (2) los no económicos del negocio. Esta revisión se realizará atendiendo al orden cronológico de los trabajos más destacados en los distintos ámbitos de interés y bajo las diferentes perspectivas de la orientación al mercado.

#### 2.4.1. Resultados Económicos.

Entre los indicadores económicos utilizados destacan los resultados financieros como la rentabilidad sobre activos (ROA), la rentabilidad de capitales propios (ROE), la rentabilidad de la inversión (ROI), los resultados operativos como el volumen de ventas, incremento de las ventas, o la cuota de mercado, y los denominados los resultados globales o generales, el beneficio de la empresa o la rentabilidad global.

El trabajo de Narver y Slater (1990) es el primer estudio empírico de los efectos de la orientación al mercado en la rentabilidad del negocio. Estos autores confirman que la orientación al mercado es determinante de los resultados financieros de empresas de consumo e industriales, para ello emplean los siguientes instrumentos de medida subjetivos: resultados financieros (en relación a los principales competidores en el último año); rentabilidad de la inversión (ROI); rentabilidad sobre

activos (ROA); y rentabilidad sobre activos netos. Posteriormente, confirman esta relación positiva utilizando como instrumento de medida subjetivo la rentabilidad de la inversión (ROI) (Slater et al. 2000) o la rentabilidad sobre activos (ROA), a la que añaden resultados operativos como el crecimiento de ventas y el éxito de nuevos productos (Slater et al., 1994a). Bajo esta perspectiva, la investigación de Greenley (1995b) pretende determinar si diferentes formas de orientación al mercado tienen efectos distintos en los resultados. Para ello, plantean medidas subjetivas de los resultados financieros (ROI) y de los resultados operativos (crecimiento ventas y éxito de nuevos productos). Concluyen que las mejores cifras en los indicadores de rentabilidad y éxito de nuevos productos lo obtienen organizaciones con orientación al mercado muy desarrolladas, mientras que para el indicador de ventas la mayor cifra la alcanzan organizaciones con una mayor orientación al cliente. Sin embargo, en otro trabajo, (Greenley, 1995a) demuestra la ausencia de relación de la orientación al mercado con ninguno de los indicadores de resultado empresariales (incluye los mismos), por lo que, como hicieron Diamantopoulos y Hart (1993), sugiere que estos logros deben de ser vistos como una tentativa y no conclusivos, y supone que esta relación se verá influenciada por factores moderadores.

Appiah-Adu (1997) confirman la relación entre la orientación al mercado y los resultados financieros, los resultados operativos y el éxito de nuevos productos. Posteriormente, emplean las mismas medidas excepto el éxito de nuevos productos, esto es ROI, crecimiento de ventas, pero no confirman la relación previamente contrastada (Appiah-Adu, 1998). No obstante, Appiah-Adu y Ranchhod (1998) proponen otros instrumentos de medida subjetivos (el éxito de nuevos productos, crecimiento de la cuota de mercado, beneficios marginales y resultados globales de la empresa) y confirman la relación con todas las variables utilizadas excepto con el éxito de nuevos productos.

En los trabajos de Llonch y Waliño (1996) y Llonch y López (1999b) se llega a la conclusión de que los efectos de la orientación al mercado sólo se producen en algunas de las medidas propuestas (rentabilidad o margen sobre ventas, crecimiento ventas, resultados globales, y rentabilidad de la inversión), y en función de las dimensiones de la orientación al mercado considerada. En el estudio de Llonch y Waliño (1996), confirman que la orientación al mercado tiene efecto positivo en todas las variables estudiadas, pero al analizar el efecto de las dimensiones de la orientación al mercado comprueban que la orientación sólo influye en el crecimiento de las ventas, la orientación a la competencia en todas las medidas de resultados generales y la coordinación interfuncional en ninguna de ellas. Por su parte, Llonch y López (1999b) confirman el efecto de la orientación al mercado en el ROI, en el margen sobre ventas, y en los resultados globales de la empresa, no encontrando relación para el crecimiento de ventas, y éxito de nuevos productos. En trabajos posteriores de Eusebio et al. (2004), Llonch et al. (2005; 2007) utilizan los mismos indicadores de medida de los resultados empresariales mencionados previamente, y se confirma la relación en todas ellas.

Kumar et al. (1997; 1998) examinan la relación de la orientación al mercado y varias medidas del resultado en la industria sanitaria de Estados Unidos. En la misma línea, Subramanian et al. (2001) confirma una fuerte relación entre los resultados y la orientación al mercado, en una muestra de 162 empresas industriales y de servicios de la India. En ambos casos, se proponen las mismas variables

(beneficios totales, retorno al capital, éxito de nuevos productos y servicios, y el control de los gastos operativos), confirmándose la relación entre las medidas utilizadas y la orientación al mercado.

En el trabajo de Mavondo (1998) estudia la relación entre diferentes formas de orientación al mercado y los resultados empresariales. Para ello, identifica otras formas de orientación al mercado, en base a las dimensiones desarrolladas por Narver y Slater (1990): baja orientación al mercado (LMO), cuando las tres dimensiones son bajas; orientación al competidor (COMO), cuando ésta dimensión es la predominante; orientación al cliente (CUMO), cuando la dimensión cliente es la dominante; y la alta orientación al mercado (HMO), cuando todas las dimensiones son altas. Además, plantea medidas de resultados financieros (rentabilidad sobre activos) pues satisfacen los objetivos económicos de la compañía, y resultados operativos (cuota de mercado, crecimiento en ventas, éxito en la exportación y en los nuevos productos) ya que operaciones clave conducir a resultados. Así mismo, propone la rentabilidad como medida de resultado global. Por lo demás, se confirma la relación positiva con todas estas medidas de resultado, aunque señala que las organizaciones con baja orientación al mercado tienen las características menos deseables mientras que las de alta las más deseables. Posteriormente, Wong y Mavondo (2000) proponen medidas subjetivas generales: rentabilidad, crecimiento y objetivos financieros en un estudio en el sector de la construcción australiana, industria altamente regulada y donde la variable precio es la más importante. Estos autores concluyen que la influencia de la orientación al mercado es negativa (aunque no significativa) y que la orientación a la producción está relacionada positivamente con los resultados empresariales.

También Hooley et al. (2003; 2000c), confirma la relación entre los indicadores de resultados que proponen (resultados financieros medidos por la rentabilidad de la inversión (ROI) en términos objetivos y subjetivos, y los resultados operativos subjetivos medidos con las ventas, la cuota de mercado, así como los resultados globales medido por los beneficios). Recientemente, Theoharakis y Hooley (2008) emplean tres indicadores para los resultados empresariales<sup>19</sup>, concretamente beneficios generales, margen sobre beneficios y retorno de la inversión, para estudiar y comparar el impacto de la cultura organizacional y la oferta al mercado en los resultados organizacionales en la nueva y vieja Europa. Concluyen que la orientación al cliente y la capacidad innovadora tienen un efecto positivo y significativo para todas las medidas de resultado, aunque la capacidad de innovación tiene un mayor efecto sobre los resultados (no es significativo para UK).

En los trabajos de Barroso et al. (2005) analizan la influencia combinada de los factores ambientales y de la estrategia en la relación orientación mercado y resultados, así como la influencia directa de la orientación en los resultados obtenidos por la empresa. Para ello, agrupan las medidas subjetivas de los resultados en tres dimensiones interrelacionadas: eficacia marketing/ventas, crecimiento/cuota de mercado, y rentabilidad, y confirman, entre otras cosas, el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad y el crecimiento/cuota de mercado.

---

<sup>19</sup> Utilizan también como mediada de resultado organizacional, la ventaja competitiva sostenible.

Bruning et al. (2001) ratifican que los resultados empresariales (medida genérica que llama resultados financieros) no vienen determinados de forma directa por la orientación al cliente y a la competencia sino que la gestión del conocimiento es la variable que media en esta relación. En el trabajo de Flavián et al. (2004), siguiendo a Quintana et al. (2002), pretenden medir los resultados globales a través de dos tipos de indicadores: de mercado y económicos. De esta forma, los resultados económicos fueron medidos a través de las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad económica obtenida. También, en este trabajo se acepta la influencia de la orientación al mercado en los resultados, aunque muestra una relación más estrecha con los resultados de mercado que con los económicos. Del mismo modo, Im y Workman (2004) confirman la existencia de una relación directa entre la orientación mercado y los resultados, empleando un conjunto de medidas subjetivas referidas al éxito de nuevos productos (rentabilidad de la inversión, las ventas, cuota de mercado y como resultado general beneficios y grado de consecución de los objetivos).

Rivera y Molero (2006) estudian la influencia de la orientación al mercado en los resultados, en el contexto Iberoamericano. Emplean las medidas de resultado empleadas por Narver y Slater (1990) y concluyen que la orientación al mercado tiene efectos positivos sobre la rentabilidad de la inversión-ROI, el éxito de nuevos productos pero no detecta una relación significativa con el crecimiento en las ventas, ni en el caso de España ni en el de Perú.

Tajeddini et al. (2006) examinan el vínculo entre la capacidad innovadora y los resultados de las pymes en la industria sueca de los relojes, en términos de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Para ello, emplean las siguientes medidas subjetivas: cuota de mercado, porcentaje de nuevos productos/total de ventas, rentabilidad de la inversión (ROI). Concluyen que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en los tres indicadores, si bien a nivel de análisis individual de las dimensiones del concepto de orientación mercado, la coordinación interfuncional no presenta una relación significativa con la cuota de mercado y el porcentaje de nuevos productos respecto del total de ventas.

En lo referente a la perspectiva comportamental, Jaworski y Kohli (1993) proponen una medida objetiva de los resultados operativos, la cuota de mercado; y una medida subjetiva de tipo general, el resultado global; confirmando la relación positiva de la orientación al mercado con la medida subjetiva. En la misma línea, Selnes et al. (1996) emplean los mismos indicadores, llegando a las mismas conclusiones.

Así, en el trabajo de Diamantopoulos y Hart (1993) se proponen como medidas subjetivas de los resultados operativos el crecimiento de ventas y el margen de beneficios. Estos autores obtienen una débil asociación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales por lo que argumentan que esta relación se ve afectada por una serie de variables moderadoras. Caruana et al. (1998) también adapta la escala MARKOR para analizar la relación entre las universidades orientadas al mercado y sus resultados. El estudio identifica una fuerte y estadísticamente significativa relación entre la orientación al mercado y el resultado global. También sugiere que la dimensión respuesta al mercado es la más crítica para el resultado global, mientras que las otras dos dimensiones son pasos necesarios y que es la respuesta hacia la satisfacción de las necesidades del mercado, lo que provoca una mejora de los resultados. Los indicadores propuestos

son como resultado financiero la rentabilidad de los capitales utilizados (ROCE); como resultado operativo la rentabilidad sobre las ventas (ROS), y como medida general los resultados globales.

Por el contrario, en el trabajo de Varela et al (1996b) no se encuentra relación entre la orientación al mercado y el resultado operativo medido por el crecimiento en el volumen de ventas. Tampoco Bhuian (1997) confirma la influencia de la orientación al mercado en los resultados.

Por su parte, Baker y Sinkula (1999b) en su estudio sobre la orientación al mercado, orientación al aprendizaje y resultados, también emplea la escala de Kohli y Jaworski (1993) en aras a operacionalizar los elementos de la orientación al mercado. Además, incluye como medidas subjetivas la cuota de mercado y el éxito de nuevos productos como medidas operacionales, y el resultado global como medida general. Así, para analizar la relación entre la orientación al mercado y los resultados emplea el análisis de regresión, y confirma una relación entre los resultados generales, la cuota de mercado y el éxito de nuevos productos con la orientación al mercado. Posteriormente, Hernández et al. (2003) emplea los mismos indicadores de resultado sin embargo, concluye que sólo existe una relación positiva entre la orientación al mercado y dos de los indicadores (éxito de nuevos productos, cuota de mercado).

Harris y Piercy (1999a) en su investigación identifican tres formas de la orientación al mercado: miopes al marketing, obsesionados con el marketing, y los orientados al mercado. Concluyen que diferentes formas de orientación al mercado presentan diferentes niveles de resultado (resultados empresariales y resultados relacionados con las ventas), mostrando que los miopes muestran los mejores resultados y los obsesionados los mejores. Posteriormente, Harris (2001) establece que la orientación al mercado no está directamente relacionada con los resultados, sino que deben existir factores del entorno que moderen esta relación. Así, propone utilizar tanto medidas objetivas como subjetivas de los resultados operativos (crecimiento en ventas) y resultados financieros (rentabilidad de la inversión-ROI). Finalmente, Harris y Ogbonna (2001) si confirman la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados (medidos de forma subjetiva, volumen de ventas, cuota de mercado y crecimiento de ventas como indicadores de los resultados operativos).

En Homburg y Pflesser (2000) determinan que la orientación al mercado influye en los resultados operativos (logro del crecimiento y cuota de mercado deseada y consecuencias en los empleados), y que éstos provocan los resultados financieros (rentabilidad sobre las ventas). Pulendra et al. (2000) también emplea indicadores similares en su estudio en Australia: rentabilidad de la inversión, ventas de la empresa y resultados globales. También, se confirma la relación entre la orientación al mercado y estos indicadores.

En el ámbito no lucrativo, donde la valoración del rendimiento es un aspecto más complicado, los trabajos de Álvarez et al. (1999) y Vázquez et al. (2002) pretenden determinar las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados. En este caso, en el estudio de Álvarez et al. (1999), se proponen como resultados operativos el crecimiento de número de asociados, el crecimiento del presupuesto y el crecimiento de las actividades desarrolladas, mientras que Vázquez et al. (2002) emplea medidas de eficacia (volumen de donantes, número de actividades benéficas desarrolladas)

y eficiencia (porcentaje de ingresos destinados a cada actividad) y logros de los objetivos de la organización. En ambos casos, concluyen que la orientación al mercado sólo tiene efecto con el número de actividades benéficas desarrolladas.

Siguiendo con estos autores, Vázquez et al. (1999; 2001), Álvarez et al. (2000), y Santos et al. (2000; 2001a; 2005a; 2001b; 2002a) en sus diferentes investigaciones, para evaluar los resultados de la compañía, plantean idénticos indicadores subjetivos tales como (Santos et al., 2000; Santos et al., 2001a; Santos et al., 2005a; Santos et al., 2001b), la rentabilidad de la inversión, el volumen de ventas, el éxito de nuevos productos, y los beneficios, por ser los más empleados en otras investigaciones de este tipo. En cuanto a las conclusiones conseguidas, un grupo de investigaciones confirman la relación entre estas variables y la orientación al mercado (Vázquez et al., 1999; Álvarez et al., 2000; Santos et al., 2001a; 2005a; 2001b; 2002a) mientras que Vázquez et al. (2001) obtienen que la orientación al mercado tiene efecto positivo, pero indirecto a través de su influencia en la innovación<sup>20</sup>.

En el trabajo de Atuaheme- Gima y Ko (2001) plantean cuatro tipos de organizaciones en función de la relación orientación al mercado y la actividad emprendedora: (1) empresas con alta orientación al mercado y actividad emprendedora (OM-OE), (2) empresas con alta orientación emprendedora (OE), (3) organizaciones con alta orientación al mercado(OM), y (4) empresas conservadoras. Tratan de medir el impacto de la alineación orientación mercado y emprendizaje en actividades de innovación de producto y en los resultados, empleando para ello tanto indicadores objetivos (porcentaje de beneficios y de ventas productos con menos de tres años de antigüedad, con tres años de antigüedad, y con más de tres años de antigüedad) como subjetivos (percepción sobre la capacidad de los nuevos productos para mejorar la cuota de mercado y las ventas).

En el trabajo de Rose y Shoham (2002) examinan los efectos de los resultados de exportación en la orientación y el efecto de los factores que moderan la intensidad de esa relación. Como instrumentos de medida de resultados formulan tanto indicadores objetivos (ventas y beneficios) como subjetivos (cambio en las ventas y en los beneficios). Señalan que la relación de las ventas con la orientación al mercado no es significativa (ni con ninguna de sus dimensiones), mientras que para el resto de variables existe influjo de la orientación al mercado, aunque sólo en dos de sus dimensiones: generación de información y la respuesta. Por el contrario, Tay y Morgan (2002) comprueban el efecto de la orientación al mercado en las medidas que ellos proponen (resultados empresariales y resultados de marketing), si bien el efecto siempre es mayor en los resultados de marketing.

Además, Qu y Ennew (2003) estudian los efectos de la orientación al mercado en China. Comprueban la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el resultado empresarial, cualquiera que sean las condiciones del entorno, aunque el entorno modera la relación entre la orientación al mercado y satisfacción del cliente. Esto autores proponen las siguiente medidas subjetivas de los resultados empresariales: la rentabilidad sobre los capitales propios

---

<sup>20</sup> Este aspecto se estudiará en el apartado correspondiente a variables intermedias en la relación orientación al mercado y los resultados empresariales.

(ROE) y las ventas. Finalmente, el estudio proporciona evidencias de que la orientación al mercado incide tanto en el poder del canal de distribución como en la responsabilidad social corporativa. También lo hacen Kaynak y Kara (2004) quienes investigan el impacto de la orientación al mercado en empresas industriales y de consumo chinas. En este caso utilizan un conjunto de medidas objetivas, tales como la rentabilidad de la inversión, el nivel de ventas, el crecimiento de los ingresos y la cuota de mercado; y subjetivas logro de objetivo de rentabilidad de la inversión, logro del objetivo de ventas y logro del objetivo de beneficios.

Para finalizar con los trabajos de esta perspectiva, Kara et al. (2004) proponen un conjunto de medidas objetivas (evaluación continua de fondos, procedencia de los fondos y período de recogida de los mismos), y además confirman una relación positiva con la orientación al mercado. Posteriormente, Kara et al. (2005) analizan el efecto de la orientación al mercado en pequeñas organizaciones distribuidores de servicio en los resultados organizacionales. El estudio incluye medidas de resultado subjetivas tales como el logro de los objetivos de beneficio, el logro de los objetivos de venta, así como el logro de la rentabilidad a la inversión (ROI). Al mismo tiempo, los autores proporcionan evidencias empíricas para sugerir que las organizaciones orientadas al mercado alcanzarán mejores resultados.

En la perspectiva integradora de la orientación al mercado, en el trabajo Pelham y Wilson (1996) agrupan las medidas de los resultados en cuatro indicadores subjetivos: calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos (media de los indicadores de desarrollo de nuevos productos/servicios y desarrollo de mercado); crecimiento/participación (como media del ratio de crecimiento de ventas, el grado de crecimiento de la ocupación y participación del mercado); y la rentabilidad (como media de los beneficios operativos, el ratio de beneficio de las ventas, el cash flow, la rentabilidad de la inversión y la rentabilidad sobre la inversión. Confirman la relación de la orientación al mercado en todas las medidas excepto en la dimensión crecimiento/participación. En estudios posteriores, Pelham (1999; 2000; 1997a) proponen una nueva agrupación de los indicadores subjetivos de los resultados: medidas de efectividad del marketing y las ventas (calidad relativa de productos, éxito de nuevos productos, ratio de retención de clientes), medidas de crecimiento/cuota (nivel de ventas, ratio de crecimiento de ventas, cuota del mercado objetivo), y medidas de rentabilidad (retorno del valor, margen bruto y rentabilidad a la inversión-ROI). Pelham (1997a) concluye que la relación entre la orientación al mercado y los resultados es secuencial, esto es confirma la relación directa entre la orientación al mercado y la efectividad empresarial, de ésta con el crecimiento/participación, y de este y la rentabilidad. Por su parte, Pelham (1999) añade un indicador objetivo de los resultados: el índice de crecimiento de las ventas, confirmando la relación entre todas las medidas de resultado planteadas y la orientación al mercado. Así, el trabajo de Pelham (2000) muestra una mayor relación de la orientación al mercado con todas las medidas de resultado si lo comparamos con la estrategia seguida, tamaño de la organización, o las características de la industria. Además, manifiesta el crucial papel de la orientación al mercado en la estrategia de crecimiento/diferenciación.

En esta misma perspectiva, la integradora, en las investigaciones desarrolladas por Farrell y otros (Oczkowski et al., 1998; 2002; Farrell, 2000; Farrell et al., 2002) se utilizan cinco dimensiones

subjetivos para medir los resultados: (a) la retención de clientes, (b) el éxito de nuevos productos, (c) el crecimiento de ventas, (d) la rentabilidad de la inversión y, (e) los resultados globales. Oczkowski y Farrell (1998) demuestran que la escala MKTOR es superior a la hora de explicar los resultados, y posteriormente Farrell (2002) demuestra la superioridad de la nueva escala de la orientación al mercado. Por su parte, el estudio de Farrell (2000) confirma que tanto la orientación al mercado como la orientación emprendedora tienen un efecto positivo en todos los resultados organizacionales, de igual forma lo hacen Farrell y Oczkowski (2002), excepto para el éxito de nuevos productos.

Dawes (2000) estudia la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales y pretende analizar la influencia de los componentes de la orientación al mercado y su relación separada con los resultados (emplea la rentabilidad como resultado global medido de forma subjetiva). Confirma que la orientación a la competencia tiene una fuerte correlación con la orientación al mercado, pero el análisis de cliente y la respuesta no son indiferentes.

Gray et al. (1998), en un primer estudio, emplean la rentabilidad de la inversión como instrumento objetivo para medir los resultados financieros. Posteriormente, Gray et al. (1999) incluyen una nueva medida objetiva de los resultados generales (beneficios antes de impuestos), y un conjunto de medidas subjetivas, como la rentabilidad de la inversión, cuota de mercado y crecimiento de ventas. En todos los casos confirman la relación entre las medidas de resultado propuestas y la orientación al mercado.

Por el contrario, en los estudios de Langerak et al. (2000), Langerak y Hultink (2001) y Langerak (2003a) no encuentran una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales, sino que existen variables intermedias en esta relación. Como indicadores de los resultados empresariales emplea seis indicadores adaptados de Slater y Narver (1994b; 1996) y Naman y Denno (1993): rentabilidad de la inversión, crecimiento de ventas, el éxito de nuevos productos, la cuota de mercado de nuevos productos, la cuota de mercado, y la rentabilidad. Tampoco confirma esta relación Langerak (2001b) a pesar de que utiliza una medida genérica resultado financiero. Sin embargo, en su trabajo (Langerak, 2001a) utiliza el mismo grupo de indicadores descritos previamente, sí confirma la relación.

Por su parte, Matsuno et al. (2002; 2000) también confirma la relación entre la orientación al mercado y los diferentes indicadores de los resultados empresariales. Concretamente, Matsuno et al. (2000) emplea siete indicadores de los resultados del negocio: rentabilidad de la inversión (ROI), rentabilidad de las ventas, rentabilidad sobre activos (ROA), porcentaje de venta de nuevos productos, crecimiento de ventas, el crecimiento de la cuota de mercado, y resultados generales. Posteriormente, Matsuno et al. (2002) emplea sólo tres medidas de resultado: la rentabilidad de la inversión para medir los resultados financieros, la cuota de mercado y ratio venta de nuevos productos respecto de las ventas totales para los resultados operativos.

Asimismo, entre los estudios que plantean perspectivas de orientación al mercado alternativas, destaca el trabajo de Deshpandé et al. (1993) donde se obtienen resultados contradictorios. Proponen el uso de medidas subjetivas como el tamaño, la cuota de mercado, el ritmo de

crecimiento, y la rentabilidad como medida general. Sin embargo, sólo obtienen una relación positiva entre estas medidas y la orientación al mercado si se analiza desde la perspectiva del cliente.

También Rivera (1999) corrobora que la orientación al mercado tiene una influencia significativa en la rentabilidad a largo plazo y no con el crecimiento de ventas. Propone para ello, tanto medidas objetivas como subjetivas como el ratio de beneficios netos por prima, ingresos por prima y el promedio anual de los ingresos por prima.

Por último, Lado (1996) como Maydeu y Lado (2003; 1998) confirman la influencia positiva de la orientación al mercado y los resultados de negocio propuestos. En ambos trabajos se proponen medidas objetivas, aunque no utilizan los mismos indicadores. En el caso de Lado (1996), emplea la rentabilidad de la inversión y la rentabilidad de los capitales propios como medidas financieras y las primas adquiridas y el beneficio neto como indicadores operativos y globales, respectivamente. Por su parte, Maydeu y Lado (2003; 1998) únicamente miden los resultados operativos y globales mediante la cuota de mercado, crecimiento de la prima y la rentabilidad.

Resultados financieros	Resultados operativos	Resultados generales
Rentabilidad de la inversión (ROI)	Cuota de mercado	Rentabilidad
Rentabilidad de las ventas (ROS)	Éxito de nuevos productos.	Resultado global.
Rentabilidad de los capitales propios (ROE)	Crecimiento de cuota de mercado	Beneficios marginales.
Rentabilidad de los capitales utilizados (ROCE)	Crecimiento de las primas. (crecimiento de las ventas)	Grado de consecución de objetivos.
Rentabilidad sobre activos netos.	Incremento de las ventas	Beneficios netos.
Rentabilidad sobre activos (ROA)	Crecimiento del número de socios	Beneficios
	Crecimiento del presupuesto	Beneficios antes de impuestos.
	Volumen de ventas	
	Primas adquiridas	
	Margen sobre ventas	
	Primas adquiridas.	
	Control en los gastos operativos	
	Éxito en la exportación	
	Venta nuevos productos/ventas totales	
	Crecimiento de las actividades desarrolladas	
	Capacidad de los nuevos productos para mejorar cuota de mercado y las ventas.	
	Ingresos por prima.	
	Nº de actividades benéficas desarrolladas	
	Porcentaje de ingresos destinados a cada actividad.	
	Calidad relativa de productos	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2-18 Instrumentos propuestos para medir los resultados empresariales.**

Como se ha visto, la mayoría de los estudios han contrastado la existencia de una relación positiva, aunque hay evidencia empírica de efectos negativos o no significativos para esta correlación (Bhuiyan, 1997; Agarwal et al., 2003; Sandvick et al., 2003). Sin embargo, el meta-análisis elaborado

por Kirca et al. (2005) revela una asociación positiva entre los resultados y la orientación al mercado, siendo este trabajo consistente con el trabajo de Cano et al. (2004).

### 2.4.2. Resultados no económicos.

Además de las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados organizacionales, ha de considerarse su incidencia en los clientes, en los empleados, y en la innovación. A continuación se recogen las conclusiones más relevantes respecto a las consecuencias no económicas de la orientación al mercado.

En primer lugar, se van a tratar las consecuencias en los clientes, éstas incluyen la satisfacción del cliente, la calidad percibida con los productos/servicios de la compañía, la lealtad de los clientes (Jaworski et al., 1993; 1996). Otras variables utilizadas para evaluar el efecto de la orientación al mercado en los clientes son el reconocimiento de marca, la notoriedad de mercado, la reputación.

Desde la perspectiva cultural, Homburg y Pflesser (2000) comprueban que la orientación al mercado tiene diversos influjos en los clientes (satisfacción de los clientes, la lealtad de los clientes, crear valor a los clientes, y atracción de nuevos clientes) y que las culturas orientadas al mercado influyen indirectamente, mediante los resultados de mercado, en los resultados financieros. Por su parte, Kumar et al. (1997; 1998) corroboran la influencia de la orientación al mercado en el éxito de la retención de pacientes en la industria sanitaria de Estados Unidos. En la misma línea, Subramanian et al. (2001) llegan a la misma conclusión en un estudio llevado a cabo en la India (país en vías de desarrollo), adaptando un enfoque multisectorial.

En el estudio de Chang y Chen (1998) evalúan el efecto de la orientación al mercado en la calidad del servicio. Concluyen que la orientación al mercado afecta positivamente en la calidad de servicio, y ésta influye positivamente en la rentabilidad sobre activos- ROA. En el caso de Webb et al. (2000) se analiza la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente y la orientación al mercado. Confirman esta relación y concluyen que las tres dimensiones de la orientación al mercado (siguiendo la escala MKTOR) tienen un efecto positivo en estos dos indicadores y proponen, aunque no lo comprueban, que estas variables pueden mediar la relación orientación mercado y los resultados empresariales. También, Harris y Ogbonna (2001) y Ogbonna y Harris (2002) confirman las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes, en concreto, mejorando la satisfacción del cliente. De la misma manera, Agarwal et al. (2003) confirman la repercusión de la orientación al mercado en la satisfacción del cliente, a lo que se une el efecto de la calidad de servicio. Lo mismo se concluye en Barroso et al. (2005), donde se comprueba una relación positiva entre la orientación al mercado y la calidad de servicio percibido por el cliente en el sector financiero español. Igualmente, la investigación de Llonch et al. (2007) confirma que la adopción del concepto de marketing fomenta el logro de unos mayores resultados en la organización, tanto en resultados estrictamente empresariales (incluye la satisfacción del cliente y la lealtad hacia productos/marcas) como en los resultados relativos al contexto económico en que operan las empresas estudiadas.

Así mismo, Flavián et al. (2004) proponen como medidas de los resultados de mercado la notoriedad de mercado, la satisfacción de los clientes, y la fidelidad del cliente; confirmando el efecto de la orientación al mercado en los resultados de mercado propuestos, y además comprueban que estos resultados de mercado influirán en los resultados empresariales.

También, en el trabajo de Sittimalakorn y Hart (2004) intentan investigar las consecuencias tanto de la orientación al mercado como de la orientación a la calidad. Para ello, proponen como medidas de mercado la imagen de marca y la cuota de mercado, y argumentan que no siempre hay una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Plantean un modelo más complejo donde la relación entre orientación al mercado y los resultados empresariales está influenciada por la superioridad competitiva.

Desde la perspectiva comportamental, Vorhies et al. (1999) y Vorhies y Harper (2000) confirman el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción de los clientes. En el trabajo de Qu y Ennew (2003) se comprueba la existencia de una relación positiva entre medidas relacionadas con los clientes (satisfacción y retención de los clientes) y la orientación al mercado. Además, se confirma que la relación con la satisfacción del cliente se fortalece en entornos estables y con baja competitividad.

La investigación multisectorial realizada en Hong Kong, Lai (2003) corrobora que las tres dimensiones de la orientación al mercado (generar y diseminar información, y respuesta) están positivamente relacionadas con las dimensiones en la implantación de la gestión de la calidad. También Kaynak y Kara (2004) confirman el efecto de la orientación al mercado en las siguientes medidas relacionadas con los clientes: la reputación, el nivel de calidad/servicio, y la retención de clientes. Finalmente, Caruana et al. (2003) prueban la relación entre la fiabilidad en el servicio (calidad de servicio) y la orientación al mercado, proponiendo además que la calidad de servicio mediará la relación entre la orientación al mercado y los resultados, aunque no lo confirman.

Por su parte, desde la perspectiva integradora, las investigaciones desarrolladas por Oczkowski y Farrell (1998), Farrell (2002; 2000) y Farrell y Oczkowski (2002) utilizan como indicadores subjetivos para medir las consecuencias de la orientación al mercado la retención de clientes, y en todas se confirma la relación. En esta línea, Gray et al. (1999; 1998) y Matear et al. (2002) proponen como medida de resultado de mercado el reconocimiento de la marca, la satisfacción de clientes, la fidelidad del cliente, y la reputación de la empresa confirmando la relación orientación mercado y resultados de mercado. Por último, Gainer y Padanyi (2002) ratifican que la orientación al mercado mejora el nivel de satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

En general, se comprueba que todas las investigaciones analizadas confirman el efecto positivo de la orientación al mercado en los resultados de mercado. En la Tabla 2-19 se recogen los principales estudios y las medidas empleadas en el estudio de la relación orientación al mercado y las actitudes de los clientes en general.

INDICADORES EMPLEADOS	AUTORES
Calidad del producto/servicio	Agarwal et al. (2003); Barroso et al. (2005); Caruana et al. (2003); Chang y Chen (1996); Kaynak y Kara (2004); Lai (2003); Wenn et al. (2000)
Satisfacción del cliente	Agarwal et al. (2003); Flavián et al. (2004); Gainer y Padanyi (2002); Gray et al. (1998; 1999); Harris y Ogbonna (2001), Homburg y Pflesser (2000); Llonch et al. (2007); Matear et al. (2002); Ogbonna y Harris (2002); Qu y Ennew (2003); Vorhies et al. (1999); Vorhies y Harper (2000); Webb et al. (2000)
Fidelidad, lealtad del cliente	Flavien et al. (2004); Gray et al. (1998; 1999); Matear et al. (2002)
Éxito en la retención de clientes/pacientes	Farrell (2000; 2002); Farrell y Oczkowski (2002); Homburg y Pflesser (2000); Kaynak y Kara (2004), Kumar et al. (1997; 1998); Oczkowski y Farrell (1998); Subramanian et al. (2001); Qu y Ennew (2003).
Reputación	Gainer y Padanyi (2002); Gray et al. (1998; 1999); Kaynak y Kara (2004), Matear et al. (2002)
Notoriedad del mercado	Flavián et al. (2004);
Reconocimiento de marca	Gray et al. (1998; 1999); Matear et al. (2002)
Imagen de marca	Sittimalakorn y Hart (2004)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2-19 Estudios que miden las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes en general.**

En el ámbito de las consecuencias de cliente, se ha podido comprobar la existencia de investigaciones que estudian las consecuencias de la orientación al mercado en los distribuidores como clientes especiales. Uno de esos trabajos es el de Siguaw et al. (1998), en el que trata de determinar si la adopción de comportamientos asociados a la orientación al cliente favorecen las relaciones entre los agentes del canal. Proponen como consecuencias de la orientación al mercado del proveedor: la orientación al mercado del distribuidor, un conjunto de factores asociados con el distribuidor (confianza, sus normas de cooperación, compromisos) y el grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados.

Posteriormente, Baker et al. (1999) también analiza los efectos que la percepción del proveedor tiene sobre la orientación al mercado del distribuidor en las relaciones del canal. De manera semejante, proponen como consecuencia un conjunto de factores asociados con el distribuidor (su confianza, sus normas de cooperación, y su compromiso), así como la satisfacción del distribuidor con sus resultados. En esta investigación sí comprueban la relación.

Soehadi et al. (2001) estudian la orientación al mercado en la industria de la distribución Indonesia, y confirman su hipótesis de una correlación positiva entre la orientación al mercado con la asociación con los proveedores y los resultados empresariales. También, Qu y Ennew (2003) comprueban la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el poder en el distribuidor en China.

Igualmente, Sanzo et al. (2000; 2003a) desarrollan un modelo donde analizan el papel de la orientación al mercado cultural de las compañías como determinante del marketing de relaciones, o de la satisfacción con el proveedor en Sanzo et al. (2003b). Como indicadores de los resultados proponen utilizar la comunicación efectiva entre una compañía y un proveedor (en todos los

trabajos), y el compromiso afectivo de la empresa y un proveedor (sólo en Sanzo et al., 2000; 2003). Confirman el efecto positivo de la orientación al mercado y la comunicación efectiva entre la empresa y el proveedor, así como la influencia negativa de la orientación al mercado del cliente en el compromiso de éste hacia el proveedor (sólo en Sanzo et al., 2000; 2003a).

En esta línea, en los trabajos de Bigné y Blesa (2003; 2001) y Bigné et al. (2004) se analiza la relación entre la orientación al mercado del fabricante y su poder, la satisfacción del distribuidor en la relación, la cooperación con el distribuidor y la confianza del distribuidor. En concreto, Bigné y Blesa (2001) proponen analizar la relación entre la orientación al mercado del fabricante en la cooperación y satisfacción del distribuidor, y determinan que sólo se produce influencia en la cooperación. Posteriormente, Bigné y Blesa (2003) estudian el efecto de la orientación al mercado del fabricante en la confianza y satisfacción del distribuidor, y confirman la influencia en ambas variables. Finalmente, Bigné et al. (2004) proponen como consecuencias de la orientación al mercado del fabricante, la satisfacción del distribuidor y el poder del fabricante, y sólo ratifican el efecto positivo de la orientación al mercado del fabricante en su poder de referente, así como el efecto negativo en su poder de experto.

Además de las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados organizacionales y en ciertas actitudes y comportamientos de los clientes, también ha de considerarse sus efectos en los empleados.

Según la investigación de Kohli y Jaworski (1990) se destaca que la orientación al mercado produce en los empleados efectos psicológicos y sociales beneficiosos. Posteriormente, Jaworski y Kohli (1993) y Selnes et al. (1996) proponen dos medidas para medir las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados (compromiso en la organización y espíritu de equipo), confirmando la relación positiva con la orientación al mercado. También, Ruekert (1992) propone y verifica una correlación positiva significativa entre el nivel de la orientación al mercado y la satisfacción de los empleados y el compromiso organizacional. Por su parte, Horng y Chen (1998) pretenden determinar los efectos de la orientación al mercado en los empleados de pequeñas empresas de Taiwán utilizando el compromiso con la organización y el espíritu de equipo. Confirman el efecto de la orientación al mercado en estas medidas, sin embargo al analizar cada una de las dimensiones de la orientación al mercado sólo constatan la influencia de la dimensión respuesta en ambas medidas. De la misma manera, Cowley y Stanton (1999) confirman la relación entre la orientación al mercado y el espíritu de equipo, comprobando que esta relación es mayor en las pequeñas empresas que en las grandes. Así mismo, en el trabajo de Lai (2003) se comprueba la influencia positiva de la orientación al mercado en la motivación de los empleados. Finalmente, Kaynak y Kara (2004) confirman el efecto de la orientación al mercado en la rotación de empleados.

Entre los trabajos en los que se evalúa el efecto de la orientación al mercado en los empleados desde la perspectiva cultural, se destaca el trabajo de Siguaw et al. (1994). Estos autores proponen como medida de las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados, la orientación al cliente del personal de ventas y las actitudes laborales del personal de ventas (conflicto, ambigüedad, satisfacción con el trabajo, y compromiso con la organización). Constatan la

existencia de una influencia positiva de la orientación al mercado en la orientación al cliente del personal, en su satisfacción con el trabajo, en su compromiso con la organización, pero una relación negativa en el conflicto y la ambigüedad. Menguc (1996) repite el estudio de Siguaw et al. (1994) en una muestra multisectorial de organizaciones turcas. Obtienen las mismas conclusiones, a las que añade el examen de la orientación al cliente de los vendedores en las actitudes laborales del personal de ventas. Agarwal et al. (2003) corrobora el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del empleado. En la misma línea, Kennedy et al. (2002) desarrollan un nuevo constructo llamado "pensamiento en el cliente" (CMS) para verificar que la orientación al cliente afecta sobre los resultados de clientes y lugar de trabajo. Estos autores plantean que la perspectiva cliente esté asociada con la satisfacción, compromiso organizacional, y logros de los empleados. Contrastan la existencia de una relación entre la orientación al mercado tanto con el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo como con el compromiso organizacional.

Finalmente, Barroso et al. (2005b) estudian las implicaciones de la orientación al mercado tanto a nivel externo (clientes) e interno (empleados) de la compañía. En relación con las consecuencias a los empleados, emplean el compromiso organizacional y el comportamiento del individuo en la organización confirmando el efecto de la orientación al mercado en el compromiso organizacional, aunque la relación sea más débil que la esperada.

En Piercy et al. (2002) intentan determinar las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados. Para ello proponen las siguientes medidas sobre las actitudes laborales: motivación, compromiso, espíritu de equipo y autonomía y emplean la escala MARKOR, MKTOR, así como un tercer índice de la orientación al mercado (media de las dos anteriores). Concluyen que sólo se da una relación positiva entre la orientación al mercado (todas las escalas) y la motivación, y entre la orientación al mercado (medida con la escala MARKOR) y el compromiso. No obstante, es necesario señalar que la relación obtenida es mayor a la esperada (proponían ausencia de relación).

En general, los estudios confirman la influencia de la orientación al mercado en las variables que se proponen para mediar las consecuencias en los empleados (ver Tabla 2-20). Además, algunos autores proponen que la influencia de los empleados es de tal envergadura que debe ser considerada como un antecedente para la implantación de la cultura de orientación al mercado. De hecho, se ha recogido esta implicación en el apartado correspondiente a los antecedentes de la orientación al mercado.

INSTRUMENTOS DE MEDIDA	AUTORES
Ambigüedad.	Menguc (1996) (-); Siguaw et al.(1994) (-)
Autonomía.	Piercy et al. (2002) (variable propuesta, efecto no significativo)
Compromiso organizacional.	Barroso et al. (2005) (+); Horno y Chen (1998) (+); Jaworski y Kohli (1993) (+); Kennedy et al. (2002) (+); Menguc (1996) (+); Piercy et al. (2002) (+ con la escala MARKOR); Ruckert (1992) (+); Selnes et al. (1996) (+); Siguaw et al. (1994) (+).
Conflicto.	Mengüc (1996) (-); Siguaw et al. (1994) (-)
Espíritu de equipo.	Cowley y Stanton (1999) (+); Horno y Chen (1998) (+); Jaworski y Kohli (1993) (+); Piercy et al. (2002) (variable propuesta, influencia no significativa); Selnes et al. (1996) (+)
Motivación.	Lai (2003) (+); Piercy et al. (2002) (+ con todas las escalas de OM)
Orientación al cliente del personal de ventas.	Siguaw et al. (1994) (+)
Rotación de los empleados.	Kaynak y Kara (2004) (+)
Satisfacción del empleado.	Agarwal et al. (2003) (+); Kennedy et al. (2002) (+); Mengüc (1996) (+); Ruckert (1992)(+); Siguaw et al. (1994) (+)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2-20 Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados.**

Para terminar con las consecuencias de la orientación al mercado, se destacan un conjunto de trabajos en los que se analiza la vinculación entre la orientación al mercado y la innovación, y en la que se encuentran una gran unanimidad en la principal conclusión: la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar. A su vez la capacidad de innovación tiene influencia positiva en los resultados, lo que se revisará en el apartado de variables intermedias en la relación orientación al mercado y los resultados.

Bajo la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski, destacan los estudio de Santos et al. (2000) y Vázquez et al. (2001) en la que plantean como medidas de resultado de la innovación, la tasa de innovación, el grado de novedad de las innovaciones comercializadas, y la predisposición a innovar. Estos estudios confirman la influencia de la orientación al mercado en todas las medidas. En el trabajo de Calantone et al. (2003) se comprueba el efecto positivo de la orientación al mercado en la velocidad de desarrollo de nuevos productos. En el trabajo de Kaynak y Kara (2004) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la efectividad en el desarrollo de nuevos productos.

Desde el enfoque cultural de Narver y Slater, en el trabajo de Han et al. (1998) se analiza la relación entre la orientación al mercado, la innovación y los resultados empresariales. Proponen dos tipos de innovaciones (técnica y administrativa), y sólo confirman la relación positiva entre la orientación al cliente con ambas modalidades de innovación, mientras que el resto de dimensiones de la orientación al mercado no muestran una relación significativa. En el trabajo de Lukas y Ferrell (2000) también se trata de estudiar el efecto de la orientación al mercado en la innovación de productos. En relación al grado de innovación de productos diferencias entre extensiones de línea (nuevos para el mercado pero similares para la organización), imitaciones de los productos de los competidores (nuevos para la organización y similares para el mercado), y productos nuevos (nuevos tanto para la

organización como para el mercado). Estos autores analizan los efectos de las dimensiones de la orientación al mercado en la innovación de producto, y concluyen : (1) a menor grado de orientación al competidor y mayor grado de coordinación interfuncional se desarrollarán mayores extensiones de línea; (2) a mayor grado de orientación al competidor, menor la orientación al cliente y la coordinación interfuncional se desarrollarán mayor número de imitaciones, y (3) a menor nivel de orientación al competidor y mayor grado de orientación al cliente se desarrollarán más productos nuevos.

También, Kahn (2001) intenta determinar el efecto de la orientación al mercado en los resultados derivados del desarrollo y la gestión de productos dependiendo del área funcional al que pertenezca el informador (directivo de marketing, de fabricación, y de investigación + desarrollo). En concreto, confirma la existencia una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas de resultado propuestas, sólo si lo evalúan los directivos de marketing. Además, realiza un análisis del efecto de las dimensiones de la orientación al mercado en estas medidas de resultado, y concluye que la orientación al cliente influye positivamente, la orientación al competidor negativamente, y la coordinación interfuncional no tiene efectos significativos (también cuando los informadores son directivos de marketing).

En esta línea, Bozic (2006) analiza el impacto de la orientación al mercado en la introducción de la innovación de producto en relación con su novedad en empresas croatas. Concluye que la orientación a la competencia impacta positivamente en todo tipo de innovaciones (innovación discontinúa, innovación continua), mientras que la orientación al cliente influye positivamente en la introducción de nuevos productos en las líneas de producto existentes y no tiene significatividad para el resto de indicadores (nuevos productos para la firma pero no para el mercado, innovación discontinua). Y, respecto a la coordinación interfuncional, verifica que tiene un impacto negativo en la introducción de los tres tipos de innovación.

Así mismo, Tajeddini et al. (2006) examinan el efecto de la orientación al mercado en la capacidad innovadora y en los resultados empresariales en la industria sueca de relojes. En su estudio confirman que las tres dimensiones de la orientación al mercado son antecedentes de la capacidad innovadora. Recientemente, Theoharakis y Hooley (2008) estudian la relación entre la orientación al cliente y la capacidad innovadora en la nueva y vieja Europa. Determinan que mientras que la orientación al cliente conduce a altos niveles innovación organizacional en ambas situaciones, la innovación conlleva un mejor servicio al cliente en la Nueva Europa. Finalmente, Grinstein (2008a) realiza el primer esfuerzo meta-analítico para estudiar los efectos de los componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación al competidor, y coordinación interfuncional) en las consecuencias de innovación. El estudio concluye que las dimensiones de la orientación al mercado inciden positivamente en la innovación, pero que los efectos de la orientación al competidor dependen de un mínimo nivel de orientación al cliente. Además, sugieren que la relación es más fuerte en grandes compañías, en empresas de servicio, así como en países caracterizados por un alto individualismo y con alta desigualda social.

Siguiendo con la perspectiva integradora de la visión comportamental y cultural, en Matear et al. (2002) se propone como instrumentos de medida de los efectos en la innovación, el éxito en el desarrollo y uso de nuevos servicios, y constatan la influencia de la orientación al mercado en esta medida.

También, utilizando medidas de la orientación al mercado alternativas, por un lado, en el trabajo de Atuahene-Gima (1995) se confirma la relación entre la orientación al mercado y las actividades, resultados del desarrollo de nuevos productos. Más tarde, Atuahene-Gima (1996) igualmente examina la relación entre la orientación al mercado y las actividades de innovación, así como el éxito de la innovación en el mercado y en los resultados empresariales. Además, trata de determinar si la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales varía entre la innovación de productos y servicios. Concluye que la orientación al mercado contribuye al impacto de la innovación en los resultados (medido a través de los beneficios), mientras que su influencia en el éxito de la innovación en el mercado es menor, aunque no confirma que la orientación al mercado tenga mayor impacto en los resultados de innovación en los servicios que en los productos. Por su parte, Lado y Maydeu (2001) confirman que la orientación al mercado está vinculada con el grado de innovación y con los resultados de la innovación en el sector asegurador de la Unión Europea y de Estados Unidos.

Por otro lado, Erdil (2005) estudian los efectos de los componentes de la orientación al mercado en la capacidad innovadora de las compañías y en los resultados de la innovación. Concluyen que la recogida y uso de la información, el desarrollo y la implementación de la estrategia orientada al mercado están relacionados con la capacidad innovadora, mientras que asocia los resultados de innovación con la recogida y uso de la información y el desarrollo de la estrategia orientada al mercado.

INSTRUMENTO EMPLEADO	AUTORES
Grado de innovación de productos	Santos et al.(2000); Vázquez et al.(2001);
Novedad de las innovaciones comercializadas	Santos et al.(2000); Vázquez et al.(2001);
Predisposición a innovar	Santos et al.(2000); Vázquez et al.(2001);
Velocidad en el desarrollo de nuevos productos	Calantone et al. (2003);
Efectividad en el desarrollo de nuevos productos	Kaynak y Kara (2004)
Innovación organizacional (técnica y administrativa)	Han et al. (1998)
Grado de innovación	Lukas y Ferrell (2000); Bozic (2006); Lado y Maydeu (2001)
Resultados derivados del desarrollo y la gestión de productos	Kahn (2001)
Capacidad innovadora	Tajeddini et al. (2006); Theoharakis y Hooley (2008); Grinstein (2008), Erdil et al. (2005)
Actividades y resultados del desarrollo de nuevos productos	Grinstein (2008); Atuahene-Gima (1995)
Éxito en el desarrollo y uso de nuevos servicios	Matear et al. (2002)
Éxito de la innovación en el mercado	Atuahene-Gima (1996)
Impacto de la innovación en los resultados	Atuahene-Gima (1996)
Resultados de la innovación	Lado y Maydeu (2001), Erdil et al. (2005)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2-21 Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en la innovación.**

En resumen se comprueba que la orientación al mercado incide en la capacidad para innovar.

Otro de los aspectos a considerar en el análisis de las consecuencias de la orientación al mercado es la orientación estratégica de la empresa. En este sentido, destaca un grupo de trabajos donde se analiza la estrategia como un resultado de la orientación al mercado (perspectiva de la formulación estratégica). Por ejemplo, bajo la perspectiva comportamental, Santos et al. (2001a; 2005a) analizan la orientación al mercado como recurso organizativo y su papel como antecedente en el diseño de la estrategia competitiva, para la cual adoptan esta perspectiva de formulación estratégica. Como resultado general confirman que la estrategia está condicionada por el grado de orientación al mercado.

También, desde el enfoque cultural, Küster et al. (1997) y Bigné et al. (2000) consideran la orientación al mercado como criterio para identificar los grupos competitivos. Encuentran cinco grupos de empresas según su grado de orientación al mercado, e identifican diferentes estrategias en cada uno de ellos. De igual forma, Langerak (2003a) analiza si la orientación al mercado influye en los resultados empresariales en la medida en la que afecta a la elección de la estrategia competitiva (diferenciación o en el liderazgo en costes). Realiza un estudio de las dimensiones de la orientación al mercado, y confirma que tanto la orientación al cliente como al orientación a la competencia influyen en la estrategia competitiva basada en la diferenciación, y que la coordinación interfuncional afecta en la estrategia competitiva basada en el liderazgo de costes.

### 2.5. VARIABLES INTERMEDIAS EN LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SUS CONSECUENCIAS.

La relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es el aspecto más estudiado, sin embargo también es frecuente el estudio de variables intermedias que participan en esta relación. Kirca et al. (2005) en su meta-análisis diferencian estas variables intermedias entre las relacionadas con los clientes (donde incluyen la lealtad de los clientes, su satisfacción, y la percepción de calidad de los productos/servicios), y los relacionados con la innovación. Su propuesta inicial era que la lealtad de los clientes, su satisfacción, la calidad percibida y la innovación eran variables intermedias en la relación orientación al mercado y los resultados empresariales. Sin embargo, tras revisar el modelo concluyen que la orientación al mercado tiene una relación directa con los resultados organizacionales, y una relación indirecta a través de su influencia en el grado de innovación de la empresa, lo que afectará a la fidelidad y a la calidad percibida, lo que a su vez influirá en los resultados empresariales. A estas variables relacionadas con el cliente y con la innovación se van a añadir otras variables vinculadas con la estrategia de la organización y con las consecuencias comportamentales (compromiso organizacional y espíritu corporativo).

En la revisión de la literatura los trabajos que utilizan variables intermedias *relacionadas con los clientes*, en el enfoque comportamental, encontramos el trabajo de Caruana et al. (2003) donde se propone la calidad de servicio como variable intermedia en la relación, pero no lo confirman.

Desde la perspectiva cultural, destacamos el estudio de Chang y Chen (1998) en la que se incluye la calidad de servicio como variable intermedia. Este estudio confirma esa relación, de forma que la orientación al mercado afecta a la calidad de servicio y ésta en la rentabilidad sobre activos. Posteriormente, Chang et al. (1999) proponen como variables intermedias la efectividad operativa (calidad de servicio y el nivel de servicio entregado al cliente) y la eficiencia en costes (productividad y las ventas por empleado), y corroboran que la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales se produce, de forma indirecta a través de estas variables.

Langerak (2001b), desde la perspectiva integradora de la visión cultural y comportamental de la orientación al mercado, examina los efectos de la orientación al mercado en el comportamiento del personal de ventas y de compras, el efecto de estos comportamientos en la relación comprador-vendedor, y las consecuencias para el fabricante. Además plantea las siguientes variables intermedias: orientación al cliente del personal de ventas, orientación al proveedor del personal de compras, la confianza, la cooperación, y la satisfacción con la relación. Concluyen que no existe una relación directa entre la autoevaluación de la orientación al mercado del fabricante y su autoevaluación sobre los resultados empresariales, proponiendo que esta relación se producirá a partir de las variables intermedias. De este modo, la autoevaluación sobre la orientación al mercado del fabricante (hacia el proveedor y hacia el cliente) afecta positivamente a la orientación al cliente del personal de ventas y a la orientación al proveedor del personal de compras, así estas orientaciones influyen en la confianza, la cooperación y la satisfacción en la relación, y estas variables permiten mejorar los resultados organizacionales.

Por último, entre los autores que trabajan las medidas y perspectivas de la orientación al mercado alternativas, Maydeu y Lado (2003; 1998) también proponen variables intermedias relacionadas con los clientes, la fidelidad del cliente, concretamente, aunque no confirman su influencia.

Respecto a los trabajos que utilizan variables intermedias relacionadas con la innovación, comenzamos por el trabajo de Han et al. (1998) enmarcado en el enfoque cultural. Este trabajo analiza la relación entre la orientación al mercado, la innovación y los resultados organizacionales. Concluyen que la relación entre orientación al mercado y los resultados empresariales se produce a través de dos tipos de innovaciones: técnicas y administrativas. Agarwal et al. (2003) también confirma que la orientación al mercado tiene un efecto inmediato en el estímulo de la innovación, lo que provoca unos resultados positivos en los resultados subjetivos, y éstos en los resultados objetivos. Por su parte, Sivaramkrishnan et al. (2004) proponen utilizar la gestión del conocimiento y la lealtad al cliente como variables intermedias. Su estudio ratifica que se produce una relación secuencial ya que la gestión del conocimiento es una variable intermedia entre la orientación al cliente y la orientación a la competencia y los resultados empresariales, y además la lealtad del cliente mediará la relación de la gestión del conocimiento y los resultados. También Im y Workman (2004) analizan el papel de los nuevos productos y la creatividad de los programas de marketing. En concreto, tratan de analizar el efecto del grado de novedad y la importancia de estas variables como nexos de unión en la relación entre la orientación al mercado y el éxito de nuevos productos. Concluyen que la orientación al cliente influye de forma positiva en el grado de importancia de los nuevos productos y de los programas de marketing, mientras que tiene un efecto negativo en el

grado de novedad de los nuevos productos; la orientación a la competencia tiene un efecto positivo en el grado de novedad, y no en la importancia (Sivaramakrishnan et al., 2004) de los nuevos productos y de los programas de marketing; y la coordinación interfuncional tiene un efecto positivo en el grado de importancia (y no en el grado de novedad) de los nuevos productos y de los programas de marketing. Confirman la existencia de una relación directa entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados, aunque esta relación se verá incrementada cuando se incluye el efecto de estas variables intermedias. Recientemente, Snoj et al. (2007) confirma que la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales a partir de los recursos de innovación, los recursos reputacionales (reputación marca, credibilidad) en Eslovenia.

Desde la perspectiva comportamental, se comienza por el trabajo de Baker y Sinkula (1999a) estudian la relación entre la orientación al mercado, orientación al aprendizaje, la innovación y los resultados organizacionales. Confirman que tanto la orientación al mercado como la orientación al aprendizaje influyen en la innovación de producto, y que mientras que la orientación al aprendizaje tiene un efecto positivo directo sobre los resultados empresariales, la influencia de la orientación al mercado sólo se producirá a través de la innovación (no presenta un efecto directo sobre los resultados organizacionales). También Vázquez et al. (2001) obtienen que la orientación tendrá efecto positivo sobre los resultados empresariales, aunque este efecto se produce de forma indirecta a partir de la innovación. Por su parte, Sandvik y Sandvik (2003) se centran en el grado de novedad de los productos (nuevos para el mercado o nuevos para la empresa) como enlace entre los resultados organizacionales y la orientación al mercado, añadiendo además otras variables intermedias como: el precio primado, la capacidad utilizada y el crecimiento de ventas. Constatan que se produce una relación secuencial. Así, la orientación al mercado influye en el grado de novedad de productos (nuevos para la empresa y para el mercado), los productos nuevos para el mercado tienen un efecto positivo en el precio primado, en la capacidad utilizada, y en el crecimiento de las ventas, y estos dos últimos tienen, a su vez un efecto positivo en la rentabilidad.

Para finalizar, bajo la perspectiva integradora, Langerak et al. (2000) y Langerak y Hultink (2001) también afirman que no se produce una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, sino que se producirá a través de dos variables relacionadas con la innovación, concretamente, las habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y los resultados de las actividades de desarrollo de nuevos productos. Proponen una relación en cadena, concluyendo que la orientación al mercado sólo influirá en las habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, y esta variable es la que afecta a los resultados de actividades de desarrollo de nuevos productos, y estos últimos en los resultados empresariales. Recientemente, Langerak et al. (2007) examinan el efecto mediador de las habilidades en el desarrollo de nuevos productos (habilidades en el predesarrollo, habilidades en el desarrollo y habilidades en la comercialización) y el desempeño de los nuevos productos en la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales. Los resultados de su estudio confirman el rol mediador de la habilidad en las actividades de comercialización y del desempeño de los nuevos productos.

En el trabajo de Matear et al. (2002), se analizan los mecanismos por los que la orientación al mercado afecta a los resultados empresariales, planteando dos relaciones alternativas: (1) la innovación como variable de unión entre la relación orientación al mercado y resultados

organizacionales, (2) la orientación al mercado como nexo en la relación innovación y los resultados. Sólo confirman el efecto de la innovación como nexo de unión entre la orientación al mercado y los resultados.

Por último, entre los estudios que utilizan perspectivas alternativas de la orientación al mercado, Maydeu y Lado (2003; 1998) proponen como variables intermedias relacionadas con la innovación el grado de innovación y los resultados de innovación, confirmando su efecto como variables que conectan la orientación al mercado con los resultados organizacionales.

La *estrategia empresarial* también puede considerarse una variable mediadora en la relación orientación al mercado y los resultados. Langerak (2003a) pretende determinar si la orientación al mercado influye en los resultados empresariales, sólo en la medida en la que afecta a la elección de su estrategia competitiva (liderazgo en costes o diferenciación). En este estudio se realiza un análisis de las dimensiones de la orientación al mercado y, corrobora que la orientación al cliente y la orientación a la competencia influyen en la estrategia competitiva basada en la diferenciación, y que esta estrategia afecta a los resultados organizacionales, mientras que la coordinación interfuncional influye en la estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes, si bien no confirma su efecto posterior en los resultados empresariales. En esta línea, Bigné et al. (2001) proponen como variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, los objetivos (defender la posición y evitar el declive, mantener el crecimiento de las ventas, y ser líder del mercado) y las estrategias de la empresa (crecimiento con nuevos productos en mercados tradicionales, crecimiento con nuevos productos en mercado nuevos, crecimiento con productos tradicionales en mercados tradicionales, crecimiento con productos tradicionales en mercados nuevos, ganar cuota de mercado a los competidores, y reducir costes y aumentar la productividad). Confirman que la influencia de la orientación al cliente en los resultados empresariales no se produce de forma directa, sino a través de los objetivos y estrategias empresariales (sólo la estrategia de crecimiento con productos tradicionales en nuevos mercados tiene una influencia positiva en los resultados organizacionales, en concreto, en la cuota de mercado). Y, también corroboran que las dimensiones, orientación a la competencia y la coordinación funcional producen una influencia directa en algunas medidas de los resultados (éxito lanzamiento de nuevos productos y las satisfacción al clientes para el caso de la orientación a la competencia: mientras que para la coordinación interfuncional, la calidad del producto) y también a través de la estrategia empresarial (crecimiento con nuevos productos en nuevos mercado para ambos casos).

Y para finalizar, el trabajo de Shoham et al. (2005), estudia las variables relacionadas con las *consecuencias comportamentales* (espíritu corporativo y compromiso organizacional) como mediadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Estos autores proponen que la orientación al mercado podría influir en los resultados tanto de forma directa como indirecta, a través del espíritu corporativo y el compromiso organizacional. Confirman que la orientación al mercado afecta tanto a las variables vinculadas a las consecuencias comportamentales como a los resultados organizacionales. Y además que tanto el espíritu

corporativo como el compromiso organizacional muestran una relación positiva y significativamente con los resultados organizacionales.

En resumen, se ha comprobado que los estudios corroboran la intervención de las variables propuestas (ver Tabla 2-22). En el caso de las variables relacionadas con la innovación las conclusiones son unánimes, mientras que las relacionadas con los clientes y la estrategia encontramos algunas excepciones derivadas de la falta de confirmación de su influencia. Así mismo, el estudio de Shoham et al. (2005) es el primer trabajo que examina esta influencia indirecta de la orientación la mercado en los resultados organizacionales, a partir del compromiso organizacional y el espíritu corporativo.

INSTRUMENTOS		AUTORES
Relacionados con los clientes	Calidad de servicio	Caruana et al (2003), Chang y Chen (1998), Chang et al. (1999)
	Confianza, cooperación y satisfacción en la relación	Langerak (2001b)
	Fidelidad del cliente	Maydeu y Lado (1998; 2003), Sivaramkrishnan et al. (2004)
Relacionados con la innovación	Innovación	Han et al. (1998), Agarwal et al. (2003), Snoj et al. (2007), Baker y Sikula (1999a), Vázquez et al. (2001), Matear et al. (2002), Maydeu y Lado (1998, 2003)
	Grado de novedad de los productos	Sandvick y Sandvick (2003)
	Gestión del conocimiento	Sivaramkrishnan et al. (2004)
	Papel de los nuevos productos y creatividad en los programas de marketing	Im y Workman (2004)
	Habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y resultados de estas actividades	Langerak et al. (2001), Langerak y Hultink (2001), Langerak et al. (2007)
Relacionados con la estrategia	Reputación	Snoj et al. (2007)
	Estrategia competitiva	Langerak (2003)
Relacionados con las consecuencias comportamentales	Objetivos y estrategias de la empresa	Bigné et al. (2001)
	Espíritu Corporativo	Shoham et al. (2005)
	Compromiso organizacional	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2-22 Instrumentos propuestos como variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.**

## 2.6. VARIABLES MODERADORAS DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LOS RESULTADOS.

Las variables moderadoras son el conjunto de contingencias o condiciones medioambientales que moderan (aumentan o disminuyen) la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Entre los factores que se han propuesto que moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados destacan los factores medioambientales (turbulencia de mercado, tecnológica e intensidad competitiva). Así mismo, también se ha sugerido la utilización de otras características de la empresa y de los mercados como el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector de actividad, el tipo de consumidores finales, la distribución geográfica de sus mercados. En general, se ha tratado este último grupo de variables entre los antecedentes de la

orientación al mercado ya que su participación ha sido más como determinante de la orientación al mercado que como moderador de la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Para la revisión de los trabajos en los que se analizan los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, se diferencian entre los moderadores internos (el efecto de la estrategia empresarial, la orientación al aprendizaje o la actividad emprendedora) y externos (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, intensidad competitiva, situación general de la economía).

Como casos excepcionales mencionamos el trabajo de Avlonitis y Gounaris (1997) donde se analiza el efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados dependiendo del tipo de consumidores al que se dirige la empresa. Estos autores confirman que la orientación al mercado en empresas industriales tiene un mayor efecto en los resultados que en el caso de las empresas de consumo. Posteriormente, Cowley y Stanton (1999) también estudian el efecto del tamaño empresarial en el grado de orientación al mercado, y su efecto en los resultados. Este trabajo manifiesta la ausencia de influencia, es decir que la orientación al mercado es beneficiosa independientemente del tamaño de la empresa.

### **2.6.1. Moderadores externos.**

El primer grupo de variables propuestas como moderadoras son las relacionadas con la turbulencia del entorno, donde destaca el estudio de Kohli y Jaworski (1990). Las variables que proponen son la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y la situación general de la economía.

Respecto a la turbulencia del mercado (cambios en la composición y en las preferencias de los consumidores), consideran que si una organización cuenta con un conjunto concreto de clientes con preferencias estables (escasa turbulencia), la orientación al mercado tendrá poco efecto en los resultados ya que no será necesario ningún ajuste en las actividades de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes. Por el contrario, si las preferencias y los clientes no son tan estables, es posible que se produzca un desajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades de los clientes, lo que sugieren que la relación entre la orientación al mercado y los resultados será mayor.

Para el caso de la turbulencia tecnológica, Kohli y Jaworski (1990) señalan que para las empresas que operan en mercados con un rápido cambio en la tecnología, donde el desarrollo tecnológico ofrece nuevas oportunidades competitivas, la orientación al mercado puede no ser tan importante para conseguir mejores resultados, que en industrias con cierta estabilidad tecnológica.

En relación a la intensidad competitiva, Kohli y Jaworski (1990) establecen que en una industria con alta intensidad competitiva existirán múltiples posibilidades de elección por parte de los clientes, por lo que la organización debe estar atenta y responder a los cambios en las necesidades y

preferencias de los clientes para asegurarse ser elegido entre los competidores. Todo esto les lleva a concluir que los beneficios que reporta la orientación al mercado serán mayores en organizaciones que operen en industrias altamente competitivas.

En cuanto a la situación de la economía, Kohli y Jaworski (1990) indican que en una economía fuerte, caracterizada por altos niveles de demanda, las organizaciones pueden seguir adelante con un mínimo de orientación al mercado. En cambio, en una economía débil los clientes serán más conscientes del valor y las organizaciones deberán responder ofreciendo productos de alto valor en relación a su precio. Por lo tanto, concluyen que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se fortalece a medida que la economía empeora.

En resumen, Kohli y Jaworski (1990) plantean a nivel teórico que ante una fuerte demanda del mercado, las organizaciones pueden ir bien careciendo de orientación al mercado. Además, la turbulencia del mercado y la competitiva pueden fortalecer la relación entre orientación al mercado y los resultados mientras que la turbulencia tecnológica puede debilitarla. Sin embargo, posteriormente, Jaworski y Kohli (1993) señalan que la relación entre la orientación al mercado y los resultados es fuerte independientemente del grado de turbulencia de mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva que se de.

Por su parte, Narver y Slater (1990) consideran que los resultados empresariales no sólo dependen de la orientación al mercado sino que el entorno también influye en los resultados. Como ya se ha comentado previamente, analizan el efecto de ocho variables situacionales que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa, agrupándolos en dos categorías (ver Figura 1-5): factores específicos de empresa (tamaño empresa, y costes operacionales) y factores de mercado (poder del comprador, poder del proveedor, concentración de los vendedores, barreras a la entrada, crecimiento del mercado, y el grado de desarrollo tecnológico). Sin embargo, este conjunto de variables no son consideradas como factores moderadores sino variables independientes que, junto a la orientación al mercado, influyen en los resultados empresariales. Es en un trabajo posterior cuando se refieren a estas variables situacionales como variables moderadoras Slater y Narver (1994b). En este estudio distinguen dos tipos de moderadores: (1) moderadores relativos a la intensidad en la relación orientación al mercado y los resultados, (2) moderadores del énfasis relativo a la orientación al mercado y su posterior efecto en los resultados.

Respecto al primer tipo de moderadores, utilizan cuatro variables: turbulencia de mercado, turbulencia tecnológica, hostilidad competitiva y crecimiento de mercado, y se basa en la mismas premisas que Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993). Esto es, se las considera como un conjunto de variables del entorno que pueden fortalecer o debilitar la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales. Además, siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski (1990) y de Slater y Narver (1994b) proponen que la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva fortalecen la relación entre orientación al mercado y los resultados, mientras que la turbulencia tecnológica y el crecimiento de mercado la debilitan. No obstante, solamente proporcionan apoyo parcial a las relaciones propuestas ya que concluyen que la turbulencia de mercado debilita la relación con la rentabilidad sobre activos (lo contrario a lo propuesto), la turbulencia tecnológica

debilita la relación con el éxito en el desarrollo de nuevos productos, y el crecimiento de mercado debilita la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa medidos a través del crecimiento de las ventas. Por todo ello, se oponen a afirmar que las empresas deban ajustar su nivel de orientación al mercado a las condiciones del entorno. Además, opinan que la orientación al mercado nunca será negativa a pesar de las condiciones del entorno donde opera la empresa. Así mismo, Slater y Narver (1994b) aseveran que los efectos positivos de la orientación al mercado son a largo plazo, mientras que las condiciones del entorno suelen ser transitorias. Por lo tanto, el que una empresa esté orientada al mercado va a ser positivo independientemente de los efectos a corto plazo de los moderadores del entorno.

Para el segundo grupo de moderadores, tratan de determinar que dimensión de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia) es más adecuada en un entorno u otro, con el objetivo de alcanzar mejores resultados. Las variables del entorno consideradas son el crecimiento del mercado, el poder del comprador, la concentración de los competidores, y la hostilidad competitiva. Plantean que cuanto mayor sea el crecimiento del mercado y la hostilidad competitiva, y menor sea el poder de compra del comprador y la concentración de los competidores, mayor será la influencia de la orientación al cliente en los resultados, y lo contrario respecto a la influencia de la orientación al competidor en los resultados. Sin embargo, la verificación de estos efectos es muy limitada ya que sólo confirman que la orientación al cliente es más importante para alcanzar mejores resultados en mercados con alto poder del comprador (lo contrario a lo propuesto). En el meta-análisis de Kirca et al. (2005) se recogen como moderadores de la intensidad en la relación orientación y los resultados organizacionales: la turbulencia del mercado/entorno, la turbulencia tecnológica, y la intensidad competitiva. Según la revisión de la literatura esperan que la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva intensifiquen la relación entre la orientación al mercado y los resultados ya que responder al mercado (ser sensible al mercado) es más importante cuando la organización se enfrenta con un grupo heterogéneo de clientes y con unos competidores agresivos (Jaworski et al., 1993). Mientras que la turbulencia tecnológica reducirá el efecto de la orientación al mercado en los resultados debido a que cuando la tecnología cambia rápidamente, la innovación basada en la investigación y el desarrollo es más importante para los resultados organizacionales que la innovación centrada en el cliente, que es la que resulta de la orientación al mercado (Kohli et al., 1990; Grewal et al., 2001). Sin embargo, no encuentran evidencia suficiente para concluir que estas variables ejerzan un efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

En esta línea, López et al. (2007) realiza una revisión de los estudios que han desarrollado un análisis de los moderadores externos (véase Tabla 2-23), diferenciando entre los que tienen un efecto potenciador, los que muestran que la relación se ve debilitada por la presencia de estos factores, y aquellos en los que se concluye que los efectos no son significativos.

Se fortalece la relación	Se debilita la relación	Sin efectos en la relación
Appiah- Adu (1997; 1998); Atuahene-Gima (1995); Barroso et al.(2005a); Bhuian(1998); Bigné et al.(2005); Cadogan et al.(2000; 2002a); Diamantopoulos y Hart (1993); Gray et al.(1999); Greenley (1995a); Grewal y Tansuhaj (2001); Han et al. (1998); Harris (2001); Kumar et al. (1998); Ngansathil (2001); Pulendran et al. (2000); Rose y Shoham (2002).	Appiah- Adu (1997; 1998); Barroso et al. (2005a), Cadogan et al. (2000; 2002a); Diamantopoulos y Hart (1993); Gray et al. (1999); Greenley (1995a); Grewal y Tansuhaj (2001); Kumar et al. (1998); Slater y Narver (1994b).	Álvarez et al. (2000); Appiah- Adu (1997; 1998); Barroso et al. (2005a); Bhuian (1998); Cadogan et al. (2002b; 2003); Gray et al. (1999); Greenley (1995a); Harris (2001); Jaworski y Kohli (1993); Kwon y Hu (2000); Ngansathil (2001); Pelham (1997b); Pulendran et al. (2000); Qu y Ennew (2003); Rose y Shoham (2002); Slater y Narver (1994b), Subramanian y Gopalakrishana (2001); Tay y Morgan (2002); Vázquez et al. (1999).

Fuente: Adaptado de López y Gonzalo (2007, p.4)

**Tabla 2-23 Estudios sobre las variables moderadoras externas que intervienen en la relación orientación al mercado y los resultados organizacionales.**

De los 18 trabajos revisados por estos autores en los que se ha observado efectos potenciadores, la mayoría confirma la influencia de la intensidad competitiva (con un total de 11 referencias), seguida por la turbulencia del mercado (con un total de 9 referencias). Sin embargo, sólo cuatro de estos estudios muestran el efecto positivo de la turbulencia tecnológica, dos para el poder del comprador y el crecimiento del mercado, y sólo uno para las barreras de entrada. Así mismo, en las investigaciones en los que se ha detectado efectos negativos de las variables moderadoras, en siete casos se comprueba que la turbulencia del mercado provoca un debilitamiento en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. En tres de los mismos trabajos, se incluye también la influencia negativa del mercado o de la situación general de la economía. El poder de compra se menciona en dos estudios, y la intensidad competitiva sólo aparece en uno. Por último, respecto a la ausencia de efectos de las variables moderadoras comprueban que son muy numerosos los estudios en los que no se confirman los efectos moderadores de la intensidad competitiva (14 de 22 estudios), de la turbulencia tecnológica (en 12 trabajos), y de la turbulencia del entorno (en 11 casos). Esto ha llevado a concluir que la orientación al mercado contribuye al éxito empresarial, independientemente de las condiciones del entorno (López et al., 2007, p.5).

También López et al. (2007), analizan el efecto moderador de las variables ambientales (turbulencia tecnológica e intensidad competitiva, el proceso de validación de la escala les lleva a eliminar la turbulencia de mercado) en la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultado en la industria de productos alimenticios y bebidas. Comprueban que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en los resultados relacionados con la situación de los empleados (medidas a partir del compromiso de los empleados y de su espíritu de equipo) independientemente de las condiciones del entorno. Y para el caso de los resultados empresariales, corroboran que la orientación al mercado no provoca mejoras, lo que se mantiene cualquiera que sea la percepción que tengan los directivos sobre la situación del mercado (tanto respecto a los cambios tecnológicos como respecto a la competencia). Así mismo, Langerak et al. (2007) confirman que la turbulencia tecnológica, la turbulencia de mercado no moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales. Concluyen que cualquiera que sean las características del mercado, las organizaciones deben invertir en crear una cultura orientada al mercado para mejorar el

rendimiento empresarial, a través de incrementar la habilidad en la comercialización y en los resultados de nuevos productos.

### 2.6.2. Moderadores Internos.

Además de revisar los moderadores externos, se incluyen un conjunto de trabajos en los que se analiza la posible influencia de moderadores de carácter interno como la estrategia, la orientación al aprendizaje y la actividad emprendedora de la organización.

Entre los trabajos que plantean como variables moderadoras la orientación a la innovación de la empresa, recogemos el trabajo de Baker y Sikula (1999b) en los que se pretende analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, y los resultados. Determinan que la orientación al aprendizaje fomenta la relación entre la orientación al mercado y la cuota de mercado, mientras debilita la relación cuando se utilizan como indicador de medida de los resultados, el éxito de los nuevos productos. En la misma línea, Hernández et al. (2003) concluyen que la orientación al aprendizaje potencia los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Por su parte, Bhuian et al. (2005) proponen la actividad emprendedora como variable moderadora y resuelven que la orientación al mercado es más efectiva cuando la organización mantiene un nivel moderado de actividad emprendedora (conclusión contraria a la alcanzada por Atuahene-Gima y Ko (2001). Así mismo, Langerak et al. (2007) demuestran que la estrategia de innovación no modera la relación orientación al mercado y los resultados organizacionales. Recientemente, Li et al. (2008) estudian el efecto moderador de la orientación emprendedora en la relación orientación al mercado y los resultados organizacionales en pequeñas empresas chinas. Concluyen que tanto la capacidad innovadora y la proactividad (dos de las dimensiones de la orientación emprendedora) moderan positivamente la relación, mientras que la tercera dimensión del constructo orientación emprendedora, la predisposición a asumir riesgo no la modera.

Respecto al papel de la estrategia como moderadora, Matsuno y Mentzer (2000) hallan que los diferentes tipos de estrategia (clasificación de Miles and Snow) moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales. Sin embargo, sólo confirman el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de la inversión en la estrategia prospectiva y analizadora. En esta línea, Kumar et al. (2002) trata de analizar el efecto de la orientación estratégica en la relación orientación mercado y los resultados, tanto globalmente como para cada dimensión de la orientación al mercado, y para distintos tipos de estrategias (utilizan la estrategia de diferenciación y el liderazgo de costes). Concluyen que la orientación al mercado global influye en los resultados (rentabilidad sobre el capital) en ambas estrategias (aunque este efecto positivo es mayor para las empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación). Del análisis del efecto de las dimensiones de la orientación al mercado determinan, que para las empresas que desarrollan un estrategia de liderazgo en costes sólo la coordinación interfuncional tiene efectos significativos sobre los resultados (rentabilidad sobre el capital y éxito en el control de los gastos operativos), y para las organizaciones que llevan a cabo una estrategia de diferenciación, la orientación al cliente y la orientación a la competencia tiene un efecto significativo en la rentabilidad del capital, y sólo la

orientación al cliente tiene un efecto sobre la retención de pacientes. También, Pelham (2000) confirma que la orientación al mercado parece tener un mayor efecto en los resultados cuando se combina con una estrategia de innovación/diferenciación.

Por su parte, Barroso et al. (2005a) además de comprobar el efecto directo de la orientación al mercado en los resultados también analizan la influencia combinada de factores ambientales y de la estrategia (según clasificación Miles y Snow) como variable moderadoras en esta relación. Confirman que la relación es significativa para la estrategia defensiva y analizadora cuando el indicador de resultados es la rentabilidad, y para la defensiva, analizadora y prospectiva cuando el indicador de resultados es el crecimiento/cuota de mercado. También Llonch y López (2004) estudian el efecto moderador de la estrategia genérica (siguen clasificación Miles y Snow) en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Comprueban que la relación es más fuerte en caso de la estrategia analizadora que en la prospectiva cuando las medidas de resultado empleadas que se utilizan son el éxito de nuevos productos, y que la relación es más fuerte en el caso de la estrategia defensiva que en la prospectiva cuando se emplean resultados relacionados con la distribución. Igualmente, el trabajo de López y Sánchez (2007) considera la estrategia empresarial (utiliza la clasificación de Miles y Snow, aunque la estrategia reactiva fue eliminada en el proceso de validación de la escala) como variable moderadora de carácter interno. Encuentran que la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se refuerza cuando se adopta una estrategia defensiva, y que esta relación entre la orientación al mercado y los resultados relacionados con el espíritu de equipo se ve afectada al adoptar una estrategia analizadora.

Por último, Lado (1996) analiza la relación entre los diferentes tipos de estrategia (tipología Miles y Snow), la orientación al mercado y los resultados organizacionales. Confirma que la relación entre la orientación al mercado y resultados se refuerza para los tres tipos de estrategias que identifica (prospectiva, defensiva+analizadora, y reactiva) excepto para la rentabilidad de la inversión (ROI) en el grupo de los reactivos. Por lo que, concluye que existe un factor moderador.

Como ya se ha comentado previamente, la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales ha estado documentada por varios trabajos, (Narver et al., 1990; Jaworski et al., 1993; Harris et al., 2001; Farrell, 2000; Baker et al., 1999b; Homburg et al., 2000; Shoham et al., 2001).

No obstante, estas evidencias dejan de ser conclusivas ante la existencia de varios trabajos que reportan una débil o no significativa vinculación entre ambos constructos (Pelham et al., 1996; 2001b; Selnes et al., 1996; Varela et al., 1996b; Greenley, 1995a; Appiah-Adu et al., 1998a; Bhuian, 1997; Langerak et al., 2000; Langerak et al., 2001; Langerak, 2003a; Llonch, 1996b). Así mismo, la disparidad de resultados sugiere que entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales pueden existir variables adicionales que la moderan, tales como turbulencia de mercado y tecnológica, intensidad competitiva y otros moderadores de carácter interno (tema central de este apartado). Sin embargo, otra vez los resultados obtenidos no son conclusivos. Chan y Ellis (1998) son los primeros en especular que el escenario de la investigación puede influir en el vínculo

entre la orientación al mercado y los resultados. Estos autores observaron que los efectos más fuertes de la orientación al mercado sobre los resultados se producían en USA. Aunque, en los últimos años se han obtenido resultados positivos en contexto no americanos, por ejemplo, España (Lado et al., 1998a), Australia (Farrell, 2000), Alemania (Homburg et al., 2000), y Holanda (Langerak et al., 2004), cuestionando que la orientación al mercado es un concepto americano.

Otros autores especulan que la relación entre la orientación al mercado y los resultados puede estar moderada por el tamaño del mercado o el nivel del desarrollo económico del mismo (Ellis, 2004; 2005). En esta línea, Ellis (2006) realiza un meta-análisis de 56 trabajos llevados a cabo en 28 países y concluye que los factores contextuales (cultura, desarrollo económico, y tamaño del mercado) y las medidas empleadas actúan como moderadores en la relación orientación al mercado y los resultados, dejando una línea abierta para futuras investigaciones.

### 2.7. INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

El constructo orientación al mercado es el corazón del marketing moderno y es un tema de investigación frecuente. Recogiendo las definiciones generalmente aceptadas (Kohli et al., 1990; Narver et al., 1990), una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones dirigidas a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; disemina dicha información por la organización y diseña e implanta una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los clientes proporcionándoles un valor superior. Sin embargo, los conceptos originales de la orientación al mercado han sido modificados contemplando una actitud más proactiva. Así, el modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue ampliado posteriormente (Jaworski et al., 2000) contemplando dos perspectivas complementarias de la orientación al mercado: la perspectiva “dirigida al mercado” y la perspectiva de “dirigir el mercado”. El término “dirigido al mercado” se refiere al aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamientos de los agentes en una estructura de mercado dada. Por el contrario, el término “dirigir al mercado” hace referencia a un cambio en el rol de los participantes en el mercado y/o en el comportamiento de estos participantes (Jaworski et al., 2000). En el mismo sentido, Slater (2001) considera que existe una segunda generación en la orientación al mercado que complementa la primera. Esta nueva orientación al mercado adopta la forma de un compromiso en comprender las necesidades expresadas y no-expresadas de sus consumidores y los planes y capacidades de sus competidores, a través de los procesos de obtener y evaluar información de forma anticipada y sistemática. Además, se ha podido comprobar, que la mayoría de las investigaciones se han centrado en tres cuestiones básicas:

1. La delimitación de la orientación al mercado y la creación de una escala de medida.
2. El estudio de los principales factores/variables que afectan al grado de orientación al mercado (antecedentes), así como de la intensidad de sus influencias (variables moderadoras).

3. El análisis de las consecuencias de la orientación al mercado, tanto de forma directa como de forma indirecta (variables intermedias), y el efecto de variables moderadoras en esa relación.

También, se ha observado la tendencia a conectar la orientación al mercado con otros conceptos como la gestión de personas, orientaciones estratégicas, la innovación y el desarrollo de nuevos productos, y las relaciones en el canal de distribución.

Respecto a la gestión de personas, destaca el modelo de Ruekert (1992) en el que se incorporan como factores que influyen en el grado de orientación al mercado la selección, la formación y la política de incentivos. Al mismo tiempo, propone una relación positiva de la orientación al mercado no sólo con la rentabilidad financiera sino también con la satisfacción, confianza y compromiso de los empleados.

También se ha analizado la gestión de personas como antecedente de la orientación al mercado (Conduit et al., 2001; Horng et al., 1998; Harris et al., 2001; Quintana et al., 2005a), así como los efectos de la orientación al mercado en los empleados (Kohli et al., 1990; Jaworski et al., 1993; Selnes et al., 1996). Así mismo, Bisp (1999) recoge los aspectos intra-organizacionales que pueden favorecer actividades orientadas al mercado y plantea un modelo de interrelaciones, sugiriendo seis dominios: estructura organizativa, gestión de personas, competencias orientadas al mercado, clima psicológico, características de los gestores, y las creencias.

Por su parte, Siguaw et al. (1994) comprueba que la orientación al mercado influye en la orientación al cliente del personal de ventas, en su satisfacción en el trabajo y en su compromiso con la organización<sup>21</sup>. La literatura muestra evidencias que respaldan al compromiso organizacional como un antecedente de la orientación al mercado. Bruning et al. (2001), Conduit y Mavondo (2001), y Harris (1999) argumentan que las actitudes y comportamientos de los empleados son importantes impulsores de la orientación al mercado, y que el desarrollo de la orientación al mercado está relacionado con la comprensión, creencias y compromisos de los empleados. En esta línea, recientemente Sivaramakrishnan et al. (2008) prueba que el compromiso organizacional es un importante antecedente de la orientación al mercado requerido, para que un sistema de recompensa basado en el mercado conduzca a la empresa a desarrollar una cultura orientada al mercado.

Por último, el trabajo de Schlosser et al. (2007) describe como en el proceso de orientación al mercado los "stakeholders" internos pueden impedir o fomentar el logro de objetivos orientados al mercado a través de organizaciones orientadas al mercado.

En relación a los estudios en los que se investiga la orientación al mercado y las relaciones en los canales de distribución, por una parte, hay trabajos que consideran una relación directa como Siguaw (1998) en la que se comprueba la influencia positiva de la orientación al mercado del proveedor en la orientación al mercado del distribuidor y en su compromiso con la relación. También

---

<sup>21</sup> Menguc, B. (1996) repite este estudio en Turquía.

Baker et al. (1999) analizan los efectos de la percepción que el proveedor tiene sobre la orientación al mercado del distribuidor en las relaciones en el canal de distribución. Otros trabajos relacionados son los de Bigné y Blesa (2003; 2001), Bigné et al. (2004), Sanzo et al. (2000; 2003a; 2003b), y Qu y Ennew (2003). Por otra parte, la consideración de las relaciones en el canal de distribución como variables intermedias en la relación orientación al mercado y los resultados, destaca el trabajo de Langerak (2001b), donde comprueba que no existe relación directa entre la autoevaluación sobre la orientación al mercado de los fabricantes y su autoevaluación sobre sus resultados empresariales, sino que esta relación se produce a partir de variables intermedias (confianza, cooperación, satisfacción con la relación, orientación al cliente del personal de ventas, etc....)

También la innovación y el desarrollo de nuevos productos ha sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas de la orientación al mercado. En este sentido, un grupo de trabajos consideran la innovación como consecuencia de la orientación al mercado bien de forma directa, (Santos et al., 2000; Matear et al., 2002; 1996; Lado et al., 2001; Frambach et al., 2003; Han et al., 1998; Vázquez et al., 2001; Kaynak et al., 2004; Calantone et al., 2003; Lukas et al., 2000; Grinstein, 2008a; Atuahene-Gima, 1995; Jiménez-Zarco et al., 2008), indirecta (Matear et al., 2002; 2003; Im et al., 2004; Han et al., 1998; Vázquez et al., 2001; Langerak et al., 2000; Langerak et al., 2001; Maydeu-Olivares et al., 1998; Sandvick et al., 2003; Langerak et al., 2007) o como variable moderadora (Baker et al., 1999b; Atuahene-Gima et al., 2001; Bhuian et al., 2005). Así mismo, también se ha considerado a la innovación como antecedente de la orientación al mercado, donde se destacan los siguientes trabajos Appiah-Adu y Singh (1998b), Conrad (1999), o Matsuno et al. (2002).

Respecto a las orientaciones estratégicas, la literatura del management propone una variedad de orientaciones que afectan a las ventajas competitivas de las organizaciones y a los resultados, más allá de la orientación al mercado. Se refieren a la orientación a la innovación, orientación al aprendizaje, orientación al emprendizaje, y orientación a los empleados. Grinstein (2008b) examina la relación entre la orientación al mercado y las orientaciones estratégicas alternativas. Este autor concluye que la orientación al mercado está fuertemente correlacionada con la orientación al aprendizaje, al emprendizaje y a los empleados, y tiene un efecto moderador con la orientación a la innovación.

Finalmente, en el estudio sobre la orientación al mercado además de su conexión con diferentes conceptos empresariales, también se ha producido una aplicación a diferentes ámbitos geográficos y sectores de actividad: organizaciones sin ánimo de lucro, seguros, hoteles, universidades, etc. pertenecientes tanto a países del este, como países emergentes. Así mismo, esta revisión de la literatura ha permitido contrastar la escasez de trabajos de la orientación al mercado en el ámbito del cooperativismo.

En este capítulo se ha continuado revisando los principales aspectos en los que se centran los trabajos sobre la orientación al mercado. En un primer lugar, se recogen los modelos teóricos relacionados con la orientación al mercado, incluyendo tanto modelos integradores como nuevas perspectivas. En segundo lugar, se consideran las formas más utilizadas para cuantificar el

concepto de orientación al mercado. Los instrumentos más destacados son los propuestos por Kohli y Jaworski y Narver y Slater, que han sido los más empleados en la literatura. También, se han incluido las escalas de medida integradoras, y nuevas medidas de orientación al mercado. Posteriormente, se ha analizado los principales aspectos en los que se centran las investigaciones sobre la orientación al mercado: antecedentes (internos y externos), principales consecuencias (resultados económicos, resultados no económicos), variables intermedias en la relación orientación al mercado y resultados (relacionados con clientes, innovación, o con la estrategia desarrollada por la empresa), y variables que moderan la relación entre ambos constructos (moderadores internos, moderadores externos). En último lugar, se finaliza el capítulo mostrando nuevos temas y ámbitos de investigación en el campo de la orientación al mercado.

## Capítulo 3

# **EL MODELO COOPERATIVO: RASGOS DE ESTA EXPERIENCIA FACILITADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

---



### **3. EL MODELO COOPERATIVO: RASGOS DE ESTA EXPERIENCIA FACILITADORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

A lo largo de este capítulo se va a analizar el fenómeno cooperativo esbozándolo como un modelo empresarial centrado en el trabajo, en la actividad emprendida en común, en la persona, que en última instancia es la que realiza dicha actividad. Bajo esta perspectiva, se convendrá que la cooperativa es la empresa personalista por excelencia, en contraposición a la empresa capitalista. Asimismo, se asume que la democracia constituye el aspecto fundamental que caracteriza a este tipo de empresas. Y este primer apartado concluye describiendo los órganos sociales de este tipo de sociedades.

Pero antes de conceptualizar la cooperativa como una realidad empresarial, se estudiarán los orígenes del movimiento cooperativo para tratar de especificar el marco bajo el cual surge la cooperación, esencia de la fórmula cooperativa.

A continuación, se centrará en los fundamentos básicos sobre los que descansa el pensamiento cooperativo, en general y, el Movimiento Cooperativo de Mondragón, en particular. Por ello, se describirán tanto los principios filosóficos propuestos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el marco internacional como los fundamentos sobre los que se edifica la filosofía cooperativa de MONDRAGON. Como paso previo al estudio de éstos últimos y, para su contextualización, se definirán los principales hechos que han marcado la historia de MONDRAGON.

El análisis de esta filosofía, representada por los principios y valores cooperativos, facilitará retratar el conjunto de características inherentes que diferencian a la fórmula cooperativa de otras organizaciones empresariales que operan en el ámbito económico social.

El capítulo finalizará planteando las conexiones entre los rasgos idiosincrásicos del postulado cooperativo y los factores facilitadores de la implantación de la orientación al mercado.

#### **3.1. ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO.**

La cooperación en sí, entendida como una forma de ayuda mutua es una práctica antiquísima y una conducta que se puede observar en todas las épocas, hasta en las más remotas (Aranzadi, 1976).

No obstante han existido determinados fenómenos que algunos autores han estudiado, clasificado y definido como Prehistoria de la Cooperación<sup>22</sup> (Mladenatz, 1969). Sin entrar a analizar estos fenómenos anteriores a la cooperación, podríamos entender la familia como la forma de cooperación más primitiva, desde el momento que viven y trabajan en común para satisfacer la casi totalidad de necesidades del grupo. Si entendemos la cooperación como toda asociación de personas que trabajan en común para satisfacer unas mismas necesidades, nos llevará a indicar que el cooperativismo no es más que la acción de cooperar.

Al intentar definir el marco cooperativo e identificar a sus creadores, algunos autores (Mladenatz, 1969; Lambert, 1963) identifican a Owen y a Fourier, como las personas que idearon el cooperativismo. Sin embargo, otros niegan tal afirmación. En tal sentido, Fauquet (1962) en su obra "El sector cooperativo" indica que, aunque universalmente se haya atribuido la invención de las sociedades cooperativas en Inglaterra a Owen y a Fourier en Francia, las cooperativas surgieron de la reacción popular a la opresión del capitalismo. En la misma línea se expresaba Gide, otro importante ideólogo del cooperativismo, cuando decía que la cooperación no había nacido de la mente de un sabio sino, de las entrañas del pueblo (Mladenatz, 1969).

Así, el origen del cooperativismo moderno habría que situarlo en la primera mitad del siglo XIX, en el marco de la Revolución Industrial, y por lo tanto, como un fenómeno que nace a la vez que el capitalismo industrial. El capitalismo obtuvo éxitos económicos, produjo mejoras en los procesos productivos, tecnológicos etc., pero también consiguió frustrar las expectativas de la masa obrera y campesina que se vio explotada, desplazada e incluso disminuida en el acelerado proceso de desorganización social que existía en la época.

Las situaciones de abuso a las que se veía sometida la clase obrera por parte de la burguesía, propició que la clase oprimida buscara en la asociación la fuerza para provocar el cambio social, ya que no disponían de ningún otro medio, ni económico ni legal, para afrontarlo.

De esta forma surge la masa obrera que, en su evolución y crecimiento se llegó a diferenciar en tres ramas diferenciadas con sus propios métodos y estructuras: el sindicalismo como organismo de defensa y reivindicación en el ámbito laboral; el socialismo como línea política y el cooperativismo como estructura socioeconómica (Aranzadi, 1976). El cooperativismo surgió por tanto bajo el mismo espíritu que el socialismo y el sindicalismo.

Así, en 1844, un grupo de trabajadores creó en Manchester la primera cooperativa de consumo, conocida bajo el nombre de "Rochdale Society of Equitable Pioners", en aras a solucionar el problema del trabajador que en aquella época, no tenía donde comprar los productos de primera necesidad si no era en los comercios de los propios dueños de las industrias o a otros comerciantes que, por falta de competencia, tenían precios exorbitantes.

---

<sup>22</sup> "En todas las épocas han existido formas de economías colectivas que se pueden asemejar al sistema cooperativo" Mladenatz, G., Historia de las doctrinas cooperativas, Buenos Aires, (1969), pág. 11. Mladenatz indica entre otros los siguientes casos: asociaciones de arrendamientos de tierras en Babilonia, ágapes de los primeros cristianos, compañías de seguros y funerarias entre griegos y romanos....

Hasta la aparición de la experiencia de Rochdale existían una serie de teorías de cooperación – precursores, utopistas- que pensaban en la cooperación como un instrumento para solucionar o corregir los defectos del capitalismo. Estos pensadores junto a la asociación obrera desarrollaron un importante movimiento de ideas inspiradoras del cooperativismo.

Si bien se viene diciendo que la primera cooperativa de consumo fue la de “Rochdale Society of Equitable Pioners”, es cierto que existieron una serie de ensayos prerrochdalianos<sup>23</sup> (Divar, 1982). Sin embargo, es Rochdale el punto de arranque del movimiento cooperativo, donde se eleva el cooperativismo a la categoría de sistema socioeconómico alternativo al socialismo y al capitalismo.

El mérito de los Pioneros de Rochdale fue la conversión de sus normas de funcionamiento en Estatutos, los conocidos como Estatutos de Rochdale. Estatutos que posteriormente se utilizaron para la formulación de los Principios Cooperativos. El acierto de los Pioneros estuvo en reunir las ideas de la cooperativa en una síntesis original y en saber transmitirla con éxito, sirviendo de modelo al resto de cooperativas de dentro y fuera de Inglaterra. En consecuencia, el núcleo doctrinal cooperativo originario se gesta desde la cooperativa de Rochdale y sus estatutos.

A finales del siglo XIX, el cooperativismo poseía una notable vitalidad a causa de los cambios económicos y sociales, y por el apoyo ideológico de los intelectuales de la época. Como consecuencia de todo ello, el movimiento cooperativo se extendió por toda Europa. Los trabajadores franceses organizaron con éxito algunas cooperativas de trabajo asociado. En Alemania, un grupo de personas apoyado por Raiffeisen dio comienzo al cooperativismo de crédito agrícola. Asimismo, el alemán Schulze-Delitzsch fue el que potenció el desarrollo de las cooperativas de crédito en su país y desde aquí, se extendió a Italia y Francia. Los agricultores especialmente en Dinamarca, Alemania y Gran Bretaña comenzaron a crear cooperativas agrícolas y cuyo ejemplo se extendió a muchos países. A medida que terminaba el siglo distintos grupos de personas se unieron para disponer diferentes tipos de servicios tales como seguros, viviendas, sanidad, enseñanza,... Todos estos, no son más que ejemplos de las distintas formas de desarrollo que ha utilizado la cooperativa en su expansión por Europa.

En el ya entrado siglo XXI, el movimiento cooperativo está prosperando en muchos otros países en vías de desarrollo. Posee ya una filosofía convincente que distingue cinco tradiciones de acción cooperativa: cooperativas de consumidores, cooperativas de trabajo asociado, cooperativas agrícolas, cooperativas de crédito y cooperativas para prestar servicios diversos como vivienda, seguros, educación etc.

No podemos terminar este punto sin indicar que gracias a las utopías, exageraciones y errores de los precursores, que van desde los radicales Owen y Fourier, pasando por Schulze, Fauquet, o los católicos Lasalle, Buchez, o protestantes convencidos como Raiffeisen, los Pioneros de Rochdale(...) hasta destacados intelectuales como Gide, Lasarre o el mismo Lambert que, movidos por la idea de que el cooperativismo puede solucionar los problemas económico-sociales, han

---

<sup>23</sup> En 1777 ya existía la “Cooperativa de Sastres” de Birmingham, o en 1795 la del “Molino Harinero de Hull” y la de “Impresoras de Londres” en 1821.

contribuido a sentar las bases de la doctrina cooperativa. Doctrina cooperativa cuyo núcleo central está compuesto por los Principios Cooperativos. Principios que analizaremos más adelante en este capítulo, pasando a continuación a definir el concepto de cooperativa.

### 3.2. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA.

*"La cooperativa no puede y debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de neta prevaencia sobre los recursos puramente económicos o materiales, antes bien debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad."* (Otalora, 1999, p.187)

#### 3.2.1. La cooperativa como proyecto empresarial.

Muchos de quienes han abordado el cooperativismo han elegido entre dos enfoques extremos: uno de índole esencialmente ideológico frente al otro más marcado por la vertiente económica, en general, y la empresarial, en particular (Coque, 2001). Este planteamiento, llevado a su extremo, explica las aproximaciones confusas y sesgadas con las que se ha abordado este fenómeno. En esta línea, los canadienses Lévesque y Côté (1994) resaltan las limitaciones del uso aislado del enfoque deontológico (valores y principios cooperativos) o del económico (eficiencia económica). Así, interesa conciliar ambos extremos, esto es, subrayar la importancia del entendimiento de la cooperativa como empresa, por un lado, y remarcar su vertiente ideológica como factor distinto del fenómeno cooperativo, por otro. Para ello se plantea necesario analizar la respuesta que los diferentes autores han dado a la siguiente pregunta: ¿qué es una cooperativa?

En opinión de Ballesteros (1990) esta pregunta no tiene una respuesta unánime, debido a que existen divergencias considerables en las diferentes concepciones que sobre las cooperativas tienen los ideólogos, juristas o las mantenidas por los mismos sociólogos o economistas. Siguiendo la opinión de este autor, se podría conceptuar la cooperativa desde tres puntos de vista: uno doctrinal, otro jurídico, y desde la acepción de la práctica empresarial, el último.

Los que optan por la línea ideológica, cerrándose a la misma de modo dogmático, califican a la cooperativa como un modelo empresarial sin ánimo de lucro e intrínsecamente ineficiente. A esta perspectiva doctrinal se adhieren el conjunto de definiciones que los distintos autores estudiosos del cooperativismo han ofrecido al respecto. En este sentido, Laidlaw (1981, p.73), define la cooperativa como *"un grupo de personas, pequeño o grande, con el compromiso de asociar su acción sobre la base de democracia y autoayuda en orden a asegurar un servicio o acuerdo económico que es, a la vez, socialmente deseable y beneficioso para todos los que participan"*.

En la misma línea, se expresa Rosembuj (1985, p. 9) definiéndola como *"una entidad basada en la autonomía de voluntad de las personas que la integran para satisfacer sus necesidades económicas, así como las de la naturaleza cultural y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua"*.

También, Salinas (1985, p. 57) las considera como *“asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas, con el objeto de satisfacer una variada gama de necesidades...”*. El ilustre cooperativista francés GIDE<sup>24</sup> las define como *“un grupo de personas que persigue objetivos educativos, sociales y económicos comunes a través de una entidad comercial”* (Laidlaw, 1981, p. 73). Mientras que, Antoni et al. (1980, p. 49) las identifica como *“aquel grupo de personas con objetos económicos, educativos y sociales cuyo funcionamiento es democrático y la propiedad es colectiva”*.

De todas estas definiciones, pudiera deducirse que la cooperativa centra sus actividades en un determinado grupo de personas, careciendo por tanto de ánimo de lucro. La errónea consideración de la misma como una organización sin ánimo de lucro y de carácter no mercantil son algunos de los mitos que giran en torno a ella y que, sin duda, conforman un primer obstáculo para su desarrollo. Aunque la realidad de determinadas experiencias cooperativas nos muestra que este mito empieza a ser desterrado, es evidente que este desfasado concepto ha representado un freno a la acción empresarial de estas sociedades (Vargas, 1999). Desde nuestro punto de vista, estas definiciones no se corresponden del todo con la realidad actual de las cooperativas que para desarrollar su actividad en un sistema cada vez más competitivo, en el cual los cambios son rápidos, profundos, y desconectados de épocas pasadas, requieren reforzar su carácter empresarial en términos de eficiencia. No obstante, convenimos con Böök (1992) , en que la eficiencia económica en forma de beneficio es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de la cooperativa. Los pensamientos de Arizmendiarieta también recogen esta perspectiva, *“La eficiencia por eficiencia no es sinónimo de humanismo”* (Otalora, 1999, p. 213).

Por consiguiente, actualmente no podemos considerar como válidas en su totalidad las definiciones planteadas por los autores clásicos del cooperativismo para el entendimiento de la cooperativa. Aunque la cooperativa define su centro neurálgico en unos valores humanistas, éstas deben tener ánimo de lucro para poder subsistir al igual que el resto de empresas capitalistas, siendo su principal singularidad la consideración de la sociedad cooperativa como una empresa de participación en sus tres vertientes: una primera participación financiera emanada de la aportación del capital del socio y de su participación en los excedentes generados en proporción a la actividad cooperativizada; una segunda derivada de la participación democrática en la toma de decisiones que gobiernan la orientación de la cooperativa, y la última, que tiene que ver con la participación de las personas en la gestión de su puesto de trabajo. Por lo tanto, las cooperativas son organizaciones cuyo diferencial interno es su carácter de democracia.

La acepción empresarial resalta la condición empresarial de la cooperativa y las especificidades que marcan su singularidad (vertiente ideológica), y se deduce de las actuaciones reales que este tipo de organizaciones realiza en el mercado. Así, Aranzadi (1982, p. 41) recoge que *“la cooperativa no es una sociedad benéfica o filantrópica y es siempre una empresa”*. Y en la misma línea se expresa

<sup>24</sup> Gide, Charles (1847-1932) Eminente cooperativista francés.

Del Arco J.I.<sup>25</sup> cuando afirma: *“la cooperativa, lo hemos visto muchas veces, es siempre una empresa económica. Las mismas leyes actúan sobre cualquier empresa económica pero inexorablemente sobre la cooperativa (...). Cuando la cooperativa fracasa como empresa económica, fracasa también su pretendida proyección social y humana, arrastrando como secuela, el descrédito de la institución”*.

Monzón y Zevi (1994, p. 111) definen a la empresa cooperativa como *“aquella que realiza una actividad económica determinada, y por tanto, con ánimo de lucro, estableciendo una clara subordinación del capital a la finalidad social, y creándose para satisfacer y resolver necesidades de colectivos sociales a quienes la evolución del sistema les ha situado en condiciones de desventaja”*. Asimismo, Divar (1982, p. 23) concibe la cooperativa como *“una sociedad mercantil no capitalista, voluntaria, de participación y gestión democrática, al servicio de todos sus miembros y la comunidad”*.

Consecuentemente, la ausencia de ánimo de lucro choca frontalmente con la concepción de la cooperativa como empresa. Por lo que, tal como dice Domingo (1992, p. 392), la cooperativa puede definirse como *“la asociación que añade a sus tres requisitos esenciales (pluralidad de miembros, objetivos comunes y licitud en dichos objetivos), el de ánimo de lucro. Una sociedad cooperativa antes que cooperativa es sociedad, (...) y no puede renunciar al único requisito que le distingue de la asociación”*. En conjunto, la sociedad cooperativa es un tipo de empresa con un carácter marcadamente asociativo. Esta singularidad ha hecho que en ocasiones se le considere como una entidad sin fin de lucro, pero, en el momento que se configura como empresa pretenderá, entre otros, objetivos de tipo económico de rentabilidad, productividad, crecimiento, supervivencia,... (Rodrigo 1995). Don José María Arizmendiarieta, precursor y líder indiscutible de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, corrobora esta idea: *“Necesitamos que nuestras cooperativas sean auténticas empresas en la línea de competencia en el logro de coeficientes de productividad o de eficiencia con otras actividades de distinta estructura”* (Otalora, 1999, p. 193). En principio, el carácter asociativo y de cooperación hace que la aspiración del hombre a la justicia, igualdad y a la libertad se canalice por esta vía empresarial (Rodrigo, 1995).

En la misma línea, se expresa Mediana (1989) cuando dice que considerar a la cooperativa como una organización no realizadora de ganancias es poner trabas al tratamiento futuro del modelo cooperativo y, define la cooperativa como un sistema empresarial, que a través de la unión de economías individuales y/o plurales y con base colectiva, realiza una actividad económica, cuyos resultados revierten en proporción al esfuerzo realizado por los partícipes en la gestión. De esta propuesta de definición se desprenden tres aspectos esenciales: su base democrática, su configuración empresarial, que realiza actividades de tipo económico y social; y sus beneficios, que se distribuyen en función del esfuerzo realizado.

De todo ello, se deduce que, aunque en las cooperativas existe supremacía del trabajo sobre el capital, la cooperativa debe obtener beneficios, tener ánimo de lucro para garantizar su

<sup>25</sup> Recogido por ARANZADI, D. El arte de ser empresario hoy. hombres y mujeres ante el reto de dirigir empresas o cooperativas en el umbral del siglo XXI. p. 291

supervivencia ya que tiene que competir en el mercado con otras empresas de su misma forma jurídica (otras cooperativas) o de otras formas (sociedades anónimas, empresas públicas, etc....). Luego, a la sociedad cooperativa hay que entenderla como lo que es, un modelo de empresa que cuenta con unos rasgos comunes a toda fórmula empresarial, pero, sin embargo, conserva un funcionamiento característico que se traslada a la práctica por medio de los principios cooperativos y que determinan su principal diferencia respecto a la realidad empresarial capitalista.

Finalmente, el punto de vista jurídico que se obtiene del estudio de la normativa legal reguladora del ámbito de actuación de las empresas cooperativas, armoniza la perspectiva doctrinal con la empresarial. De esta forma, el artículo primero de la Ley 17 /1999, de 16 de julio, General de Cooperativas establece que *“las cooperativas son sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas - sociales, con estructuras y funcionamiento democrático.....”*. Ley que será de aplicación en toda España a excepción de aquellas Comunidades Autónomas que tienen competencias asumidas en materia de Cooperativas. De esta forma, Comunidades como País Vasco, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, Navarra, Aragón, Galicia, Extremadura y la Comunidad de Madrid tienen aprobadas sus propias leyes que las regulan<sup>26</sup>.

Según la Ley de Cooperativas de Euskadi, Ley 1/2000 de 29 de junio que modifica la ley 4/1993, de 24 de junio, la cooperativas es *“aquella sociedad que desarrolla una empresa que tiene por objeto prioritario la promoción de actividades económicas y sociales de sus miembros y la satisfacción de sus necesidades con la participación activa de los mismos, observando los principios de cooperativismo y atendiendo a la comunidad de su entorno”*. La ley 18/2002 , de 5 de junio de Cooperativas, por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas Catalana, las define como *“sociedades que, con plena autonomía y bajo los principios de libre adhesión(...), asocian a personas naturales o jurídicas que tienen intereses o necesidades socio-económicas comunes, que se proponen mejorar la situación económica o social de sus componentes y del entorno comunitario en el que se mueven, desarrollando una actividad empresarial de base colectiva...y anteponiendo los intereses colectivos a toda idea de beneficio particular”*.

Asimismo, la Ley 2/1999, de 31 de marzo de Sociedades Cooperativas Andaluzas indica que las cooperativas serán aquellas *“sociedades participativas que asocian a personas físicas o jurídicas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y en interés de la comunidad realizan cualquier actividad empresarial con arreglo a los principios (...)”*. La Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana identifica a la cooperativa con *“la agrupación voluntaria de personas físicas y, jurídicas al servicio de sus miembros, mediante la explotación colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un patrimonio común y la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su aportación de su actividad”*.

<sup>26</sup> Las Comunidades de Canarias y Castilla - La Mancha tienen asumidas competencias en materia de cooperativas, pero no disponen de ley propia que las regule, por lo que se regulan por la ley Estatal.

La Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra la define como *“una sociedad que ajustándose en su organización y funcionamiento a los principios cooperativos (...), realizan en régimen de empresa cualquier actividad al servicio de sus miembros y en interés de la comunidad”*. Según la Ley de sociedades cooperativas de Extremadura, ley 2/1998, de 26 de marzo, la cooperativa es *“aquella asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Cualquier actividad económica podrá ser organizada mediante una sociedad cooperativa (...). La estructura y funcionamiento de la sociedad cooperativa (...) deben ajustarse a los principios cooperativos (...)”*. La ley 9/1998, de 22 de diciembre, que regula las cooperativas de Aragón define la cooperativa *“como la sociedad que asocia a personas para realizar actividades económicas y sociales de interés común y naturaleza empresarial, (...) La cooperativa puede realizar cualquier actividad económica y social. Las cooperativas deberán ajustar su estructura y funcionamiento a los principios cooperativos (...)”*. Conforme a la ley 5/1998, de 18 de diciembre, de cooperativas, promulgada por la Comunidad de Galicia, se identifica la cooperativa *“como una sociedad de capital variable que, con una estructura y gestión democrática, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, desarrolla mediante una empresa de actividad conjunta (...) actividades socioeconómicas (...) para satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus socios y en interés de la comunidad, mediante la participación activa de ellos, distribuyendo los resultados en función de la actividad cooperativizada.”* Para terminar con el estudio de las leyes autonómicas reguladoras de las cooperativas, la Ley 4/1999, de 30 de marzo, de cooperativas de la Comunidad de Madrid la define como *“una asociación autónoma de personas, tanto físicas como jurídicas, que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y democrática. Las cooperativas se ajustarán en su estructura y funcionamiento a los principios y valores formulados por Alianza de Cooperativas Internacional-ACI (...)”*.

Todas estas definiciones, vuelven a resaltar la idea, ya comentada anteriormente, de que la cooperativa es una empresa cuyo principal activo es la persona que desarrolla una actividad económica o social lícita, para satisfacer las necesidades de sus miembros y del entorno en el que operan. Paralelamente, especifican y remarcan que la forma de ser y de hacer de esta especie organizativa está fundamentada e inspirada por los Principios Cooperativos

### **3.2.2. Rasgos característicos de las cooperativas.**

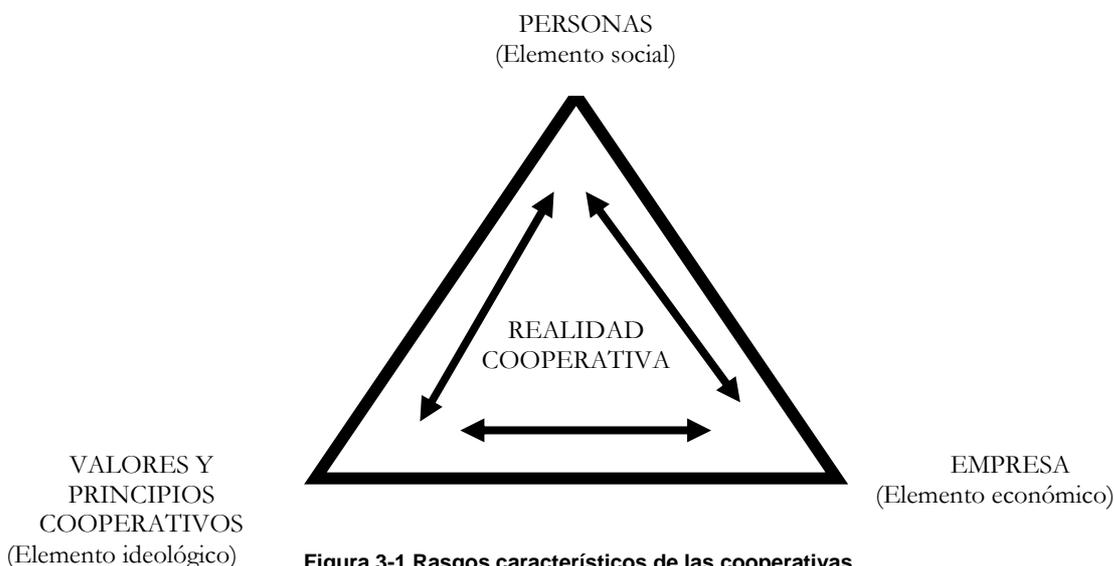
Hasta el momento se ha analizado la gran variedad de definiciones existentes, pero las cooperativas al no encontrar una definición de referencia válida, han optado por desarrollar sus propias definiciones en sus estatutos, pretendiendo así recoger sus cualidades más relevantes. En este sentido Böök (1992) señala que no existe una definición de cooperativa de carácter general.

Sin embargo, la Alianza Cooperativa Internacional – ACI en el congreso celebrado en la ciudad de Manchester (Reino Unido) en 1995, además de sustituir los principios cooperativos formulados en

Viena (1966), ha intentado resolver el problema derivado de la diversidad de definiciones existentes, definiendo por primera vez la cooperativa como: “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 1996, p.3).

Esta definición, que sin ser perfecta, pretende aportar unos mínimos, y se aproxima a los rasgos característicos de las cooperativas: (1) la cooperativa es **autónoma** es decir, debe ser independiente de los gobiernos y empresas privadas, (2) es una asociación de **personas** esto es, la supremacía de las personas respecto al capital (carácter personalista) frente a las organizaciones capitalistas, (3) las personas se unen **voluntariamente** a la cooperativa, los socios son libres dentro de los fines y recursos de la cooperativa para darse de alta y baja, (4) los socios de una cooperativa **satisfacen sus comunes necesidades económicas, sociales y culturales**, subrayando que las cooperativas están organizadas por los socios para su beneficio mutuo, y (5) la cooperativa es una organización de **propiedad conjunta y de gestión democrática**, recalcando que la propiedad y el control se distribuye entre los socios, de forma democrática.

Así mismo, de todas las definiciones expuestas, se remarcan tres rasgos distintivos de la fórmula cooperativa intrínsecamente interrelacionados (Figura 3-1). La citada interdependencia implica que cualquier cambio en una de las dimensiones tiene repercusión en el resto, y por ende, en el comportamiento de la cooperativa.



En primer lugar, la dimensión social hace referencia a la consideración de la persona como eje central de la cooperativa, ya que se trata de una organización formada por personas para las personas. Bajo esa óptica describe D. José María Arizmediarreta (1999, p.182) a la cooperativa, “*la empresa cooperativa es un organismo vivo; es una sociedad de personas en una comunidad, cuyo soporte es la solidaridad...*”. Mientras, la empresa tradicional considera la iniciativa de capital y la subordinación de los restantes factores productivos incluido el trabajo. Frente a este modelo, la realidad cooperativa descentra la empresa en torno al capital, centrándola en la persona (Rodrigo,

1995). Por lo tanto, podemos afirmar que la cooperativa es la empresa humanista por excelencia ya que se edifica en torno a la persona. Así este aspecto, define en modo estructural la importancia central de la persona en la cooperativa, como socio, como usuario, como trabajador y como ciudadano. Parodiando el afortunado y clásico eslogan de las Cajas de Ahorro, “la cara humana del dinero”, se puede aseverar que las cooperativas son la cara más humana del capitalismo (Vargas, 1999).

En segundo lugar, la dimensión económica enfatiza el doble propósito de la cooperativa como empresa, por cuanto tiene objetivos económicos y sociales a alcanzar. En esta línea, Laidlaw (1981, p. 87) en su trabajo “las cooperativas en el año 2000” recoge este sentir, con una frase de Marshall: “algunos movimientos tienen altos objetivos sociales, otros poseen una amplia base económica, el cooperativismo es el único que abarca ambos”.

Así, las cooperativas desde siempre han dispuesto de objetivos sociales y económicos. Fauquet (1962) recoge la necesidad de distinguir dos elementos conjuntos en la cooperación: el social y el económico. Por un lado, una asociación de personas, que han reconocido y continúan reconociendo, de una parte, la similitud de algunas de necesidades, y de otra, la posibilidad de satisfacerlas mejor mediante una empresa colectiva que por medios individuales. Por otro lado, una empresa común, cuyo objetivo responde a las necesidades que deben satisfacer. Desde este punto de vista, dimanar las reglas de asociación que definen las relaciones entre los distintos asociados, y las relaciones económicas de cada uno de ellos con la empresa. Sin embargo, muchas veces han supeditado excesivamente los objetivos sociales a los económicos, debiendo tener en cuenta que primero es necesario el éxito de sus negocios para poder garantizar los objetivos sociales. En este sentido, en su trabajo Marcus (1988) indica que las cooperativas no sobrevivirán si no gestionan eficientemente sus negocios, afirmando que el papel de las cooperativas es satisfacer las necesidades de sus miembros y en caso contrario no tienen un rol en esta economía.

El hecho que las cooperativas tengan que desarrollar sus actividades de forma eficiente, no debe ser óbice para incumplir con sus obligaciones sociales. En muchas ocasiones, el éxito en la gestión económica de la cooperativa hace olvidar a la misma los fines sociales que persigue y la ideología en la cual está inspirada. En este sentido se expresa Laidlaw (1981, p.71) cuando escribe: “existe una fuerte tendencia de esquivar la teoría, ideología, y en su lugar, ir bien en los negocios”. Y continúa diciendo: “esta actitud está equivocada, por que cada organización (...) se construye ante todo, sobre ideas y conceptos de lo que la gente cree y desea apoyar”.

Todo lo anterior, lleva a resaltar que las cooperativas deben integrar lo social y lo económico, de forma que garantice, por un lado, su supervivencia y evolución como organización, y por otro, satisfagan las necesidades de sus miembros, teniendo siempre presente siempre las ideas que lo inspiraron. Así, en determinadas situaciones habrá una dominante social en la toma de decisiones pero, en otras ocasiones, las resoluciones estarán más orientadas al quehacer empresarial. Por tanto, este equilibrio inestable que favorece el avance es el tipo de emplazamiento que permanentemente deben buscar las cooperativas.

Finalmente, la dimensión ideológica que impregna a la empresa cooperativa se manifiesta en una influencia cultural proveniente de los valores y principios que el cooperativismo defiende. Esta perspectiva enfatiza que la cooperativa sigue unas pautas de comportamiento marcados por unos valores compartidos y asumidos, libremente, por sus miembros. Así, las cooperativas se caracterizan por unos valores fundamentales que se proyectan en unos principios que marcan los postulados idiosincrásicos del cooperativismo, aspecto que abordaremos más adelante.

Aunque cada cooperativa traza su propio perfil cultural y teológico, se puede hablar de una filosofía y metas orientativas válidas para todas las cooperativas, pudiendo considerarse la formación básica del espíritu cooperativo. De esta manera, este espíritu orienta a las cooperativas en su modo de actuar y reaccionar ante los condicionantes del entorno.

En su conjunto, la sociedad cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia, un modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos. Asimismo, sus principales diferencias respecto a la gestión del resto de sociedades mercantiles, provienen de la participación de las personas en la toma de decisiones democráticas y en la gestión de la misma (Mozas-Moral, 2000).

La cooperativa es, por tanto, una realidad empresarial colectiva de gestión democrática que trata de fomentar la solidaridad, la participación y la corresponsabilidad, que funciona en una economía de mercado, y por tanto, se ve obligada a dar pruebas de competitividad, de obtención de beneficio, como cualquier otra empresa que rija su actuación por el patrón del mercado. De hecho, cuando la ACI define la cooperativa, otorga a la sociedad cooperativa el calificativo de organización, y como tal, le añade la necesidad de moverse en el mercado (Mozas-Moral, 2000).

Desde la perspectiva de la doctoranda, la cooperativa es, sin duda, una especie organizativa muy peculiar ya que reconoce la soberanía de la persona y lleva y aplica valores de la democracia y la participación a la actividad empresarial. Sintetizando al máximo, las cooperativas son empresas democráticas socialmente comprometidas.

Una vez descritos los rasgos que la caracterizan, y para terminar con el estudio de esta fórmula empresarial, se describirán los órganos sociales representativos de las mismas.

### **3.2.3. Órganos Sociales de las Cooperativas.**

El modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas cooperativas frente a las empresas tradicionales capitalistas. El supuesto central del modelo de gobierno radica en que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva el modelo reposa en las siguientes premisas:

- Los socios gestionan y deciden democráticamente, en Asamblea General.
- Participan activamente en la Asamblea General, y en la elección de los representantes.
- Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representa y gestionan.

Así, las empresas cooperativas cuentan con una serie de órganos sociales, emanados de la legislación cooperativa y de sus propios estatutos, diferentes a los de cualquier otra sociedad tanto en su estructura como su comportamiento.

En primer lugar, la Asamblea General de Socios es el órgano soberano de la cooperativa, representado por todos los miembros. Es el órgano de expresión de la voluntad social. El poder de los socios viene dado por la aportación al trabajo y no del capital, aspecto éste que le distingue del resto de empresas privadas. Cada socio tiene un voto en la asamblea que permite hacer operativo el principio de democracia. Le competen todos los asuntos importantes que afecten a la buena marcha de la cooperativa tales como, definir la estrategia de la cooperativa, examinar y aprobar la gestión, acordar la distribución de excedentes... Los acuerdos tomados en ella obligan a los socios, haya o no asistido a la asamblea, pudiendo ésta tener carácter ordinario o extraordinario.

En segundo lugar, el Consejo Rector es el órgano de representación social de la cooperativa, elegido democráticamente por la Asamblea General de socios, y controlado por éste, y cuyo número puede oscilar entre 3 a 12 según el tamaño de la cooperativa. Se encarga, en definitiva, de gestionar la cooperativa en su aspecto estratégico, cumpliendo las directrices fijadas por la Asamblea General. Sin embargo, delegará la gestión operativa en un Gerente, cuyo nombramiento le compete exclusivamente.

El Gerente, es la persona que gobierna la cooperativa atendiendo a la gestión operativa de la organización. Sus funciones se corresponden con las tareas propias de la dirección de cualquier empresa, pudiendo estar asesorado por un Consejo de Dirección. El cargo de gerente es nombrado por el Consejo Rector y podrá ser cesado por éste, si sus miembros lo consideran oportuno. Mientras que los miembros del Consejo de Dirección, cuya existencia y tamaño dependen del tamaño de la cooperativa, son nombrados y cesados por el Gerente, previo acuerdo adoptado en este sentido por el Consejo Rector.

Así mismo, a partir de un número determinado de socios, las cooperativas pueden contar con un tercer órgano llamado Consejo Social<sup>27</sup>. Los miembros de este órgano son elegidos por el conjunto de socios de trabajo y entre sus funciones destaca la recogida de las reivindicaciones de todos aquellos aspectos que afecten a las relaciones de trabajo y su posterior mediación ante los órganos correspondientes. Por consiguiente, se podría equiparar a este órgano con el Comité de empresa de las empresas capitalistas.

---

<sup>27</sup> Este órgano surge por primera vez en MONDRAGON, aunque con posterioridad fue adoptado por otras cooperativas y recogidas por la ley. Según la ley de cooperativas de Euskadi, las cooperativas con más de 50 socios puede poner en marcha este órgano social.

Finalmente, la Comisión de Vigilancia es el órgano fiscalizador de las cuentas, el que controla que la cooperativa funcione conforme la ley. Este órgano sólo se constituirá en caso de que la cooperativa tenga más de 100 socios, en caso contrario, sólo los interventores de cuentas asumen tal función. Este órgano cumple por tanto, las mismas funciones que los interventores de cuentas de cualquier empresa.

### 3.3. LA LÓGICA DEL COOPERATIVISMO: LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

Volviendo al elemento ideológico sobre el que se sustenta la cooperativa e insistiendo en que el “espíritu cooperativo” es un aspecto singular que influye en el comportamiento de las cooperativas, en este epígrafe se va a estudiar los valores y principios cooperativos.

Los principios Cooperativos son la esencia de la Doctrina Cooperativa. Watkins (1986), Monzón et al. (1994) y Martínez (1995) definen los principios como un conjunto de normas de funcionamiento heredados de la experiencia Rochadale, que permiten diferenciar a las cooperativas de otras realidades sociales y empresariales.

Del mismo modo que existe unanimidad en la definición de los principios, se está también de acuerdo en que los principios se sustentan en unos valores (Marcus, 1988; Salinas, 1995). Valores que dan forma a los principios ya que determinan el espíritu o filosofía cooperativa. Sin embargo, se debe señalar que los verdaderos principios son los valores ya que son las ideas que constituyen lo fundamental de la cooperación y determinan su carácter genuino; y lo que comúnmente llamamos principios no son más que reglas/pautas para la acción (Watkins, 1986; Aranzadi, 1993; Cracogna, 1993; Münker, 1990).

De esta manera, se puede hablar de un “espíritu cooperativo” que impregna a las cooperativas y que orienta en su modo de actuar en el entorno del que forma parte. Aunque, cada cooperativa tiene su propio perfil cultural condicionado por su idiosincrasia, se puede hablar de una filosofía cooperativa válida para todas las organizaciones cooperativas.

#### 3.3.1. Los valores cooperativos.

Los cooperadores, generalmente hablan y analizan los principios y métodos de la cooperación, pero hablan poco de los valores básicos sobre los que se sustentan, y raramente los analizan y promueven. La razón de que esto ocurra estriba por un lado, en la universalidad de estos valores, y por otro, en el hecho de que el movimiento empresarial ha importado e implantado estos valores, diseñando prácticas empresariales muy próximas a los postulados idiosincrásicos del cooperativismo, lo cual ha contribuido a su subestimación.

Sin embargo, es necesario reafirmar que, sin ellos es imposible establecer la coherencia, idoneidad y adecuación de éstos con las maneras, modos y prácticas de gestión utilizadas por las cooperativas. Estos valores nutren desde sus orígenes al sistema de principios y métodos sirven, a su vez, de línea directriz y de criterio de distinción de las cooperativas.

Hay varias presentaciones de los valores que conforman el “espíritu cooperativo”. Drimer y Kaplan de Drimer (1981) los sintetizan de la siguiente forma: (1) **el esfuerzo propio y autoayuda**, la doctrina cooperativa de los asociados se traduce en una disposición a esforzarse para resolver sus problemas y a colaborar con el resto de socios en la solución de dichos problemas, (2) **solidaridad e igualdad**, hacen referencia a la identificación del trabajador con sus socios y al deseo de que la persona y los intereses de todos ellos sean difundidos, y también se identifican (3) **libertad y equidad**, en el cooperativismo, la libertad tiene un doble significado. Por un lado, la facultad natural del hombre para escoger, para obrar en un sentido u otro, y por otro lado, la autonomía para tomar decisiones propias, para regirse por sí mismo, con independencia de poderes externos. La autonomía constituye un elemento decisivo en la articulación de lo personal con lo social y un facilitador de la participación en la toma de las decisiones, de la creatividad, de la justa distribución de la riqueza y de la tolerancia frente a la diversidad de opiniones. Y la equidad se entiende en el sentido de una distribución justa y equitativa de los beneficios y excedentes logrados mediante las acciones realizadas por la empresa. Así mismo, (4) la **promoción y educación cooperativa**, es otro valor del “espíritu cooperativo”, que se traduce en un profundo respeto por la dignidad personal y en una mejora de la calidad humana de los asociados mediante la educación. Y finalmente, (5) el interés por la comunidad, donde se pone de manifiesto la disposición de los socios de hacer coincidir los intereses propios con los de la comunidad, de cara a conseguir el bienestar de todos.

No obstante, el proceso de identificación de los valores cooperativos no ha sido tarea fácil pero si gratificante, ya que ha conseguido identificar lo esencial del movimiento, es decir, aquella parte del pensamiento cooperativo que permitirá mantener la esencia cooperativa cuando éstas se enfrenten a nuevos retos. Efectivamente, para llegar a la definición de valores actual se ha recorrido un largo camino, donde han sido muchas las aportaciones realizadas por distintos autores para definir los valores clave del movimiento.

Así, Marcus (1988) en el informe presentado al Congreso de la ACI, identificó cuatro valores, de entre los múltiples valores que han estado presentes en la historia del cooperativismo, a los que clasificaba como básicos, ya que, a su juicio, en su ausencia no se podían comprender los principios. Y afirmó que del estudio de los valores pudiera surgir la necesidad de reformular los principios, haciéndose evidente que los valores constituyen el fundamento de los principios. Estos valores básicos eran la **participación**, la **democracia**, la **honestidad** y la **preocupación por los demás**. La participación es una expresión que describe movimiento. La democracia es el sistema a través del cual la participación tiene significado. Mientras que, la honestidad se torna básica, ya que las cooperativas son organizaciones cada vez más complicadas y a cargo de socios que pueden no tener la preparación adecuada. Y finalmente, la preocupación por los demás en orden a comprender las necesidades de los socios y alcanzar la confianza necesaria para alcanzar los objetivos pretendidos.

Posteriormente, tomando como referencia el trabajo de Watkins (1986) y tras un estudio bibliográfico de valores, fue Böök (1992) quien distinguió tres categorías de valores cooperativos básicos que se identificaban como ideas básicas, normas morales básicas y, principios y características básicas de la organización cooperativa.

En primer lugar, las ideas básicas recogían los valores esenciales de la cooperación, igualdad y equidad, autoayuda voluntaria y mutua y, el progreso económico social. En segundo, las normas morales formaban parte del “espíritu cooperativo” y se concretaban en la honradez, la preocupación por los demás, el pluralismo, la capacidad de construir. Finalmente, los principios y las características de la organización cooperativa eran los valores instrumentales, tales como, la asociación de personas, promoción eficiente de los socios, la identidad y unidad...

Como fin de este proceso, la Declaración de la ACI sobre la identidad cooperativa en 1995, ha permitido consensuar una lista de valores cooperativos esenciales. Así, es la primera vez que la Alianza Internacional Cooperativa-ACI incluye en su informe no sólo principios sino también los valores que realmente representan a las cooperativas, criterios ambos indispensables para distinguir las empresas cooperativas de otras fórmulas empresariales.

Centrándonos en los valores, la Declaración los agrupa en dos bloques. Uno específicamente centrado en valores cooperativos, tales como autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, mientras que en el otro bloque se incluyen valores más éticos como, la honradez, transparencia, responsabilidad y vocación social (preocupación por los demás).

Entre los seis valores definidos por la ACI, se puede destacar indirectamente dos conceptos la soberanía de la persona y la solidaridad. En primer lugar, son los valores como autoayuda, auto responsabilidad, democracia, equidad e igualdad los que hacen referencia a la soberanía de la persona, planteando la existencia de una ayuda mutua, responsabilidad recíproca con el resto de socios así como, con el resto de personal de la empresa y, con la voluntad para que todos los socios participen de forma igualitaria y en libertad en la gestión de la cooperativa. Además, estos valores establecen que el denominador común de este tipo de organizaciones es la supremacía de las personas, y por tanto, la subordinación del capital a la misma. Y en segundo lugar, el cooperativismo presenta distintas perspectivas en cuanto a la incorporación de la sociedad, las relaciones con los socios y con el resto de cooperativas y su entorno, recogidas bajo el concepto de solidaridad.

En cuanto a los valores éticos, se destaca que si bien estos valores se pueden encontrar en cualquier tipo de organización, son especialmente consustanciales a la empresa cooperativa.

Bajo la perspectiva de la doctoranda, y aún estando de acuerdo con la totalidad de valores cooperativos básicos propuestos, se cree conveniente subrayar otros valores, debido a su incidencia directa que mantienen con los principios y métodos de cooperación. Concretamente, la **participación**, y la **dignidad en el trabajo**.

En el caso de la actividad cooperativa, el valor **participación** requiere que el socio conozca los acontecimientos y tome realmente parte en las decisiones de la organización; que participe en la asunción de riesgos económicos, técnicos y financieros; que lo haga también en la formación, en el incremento de capital, en las reservas y los fondos sociales y, por supuesto, que participe en la gestión de la cooperativa, así como en los excedentes que genera. Además, la participación es una dimensión básica de la democracia. Estos es, las estructuras que facilitan la interacción social y posibilitan que la participación sea real y significativa favorecen, a su vez, la instauración de la democracia. En otras palabras, no hay democracia sin participación. Pero no a la inversa, la democracia no garantiza la participación (Naval, 2003).

Por último, la **dignidad en el trabajo** es un valor que hace referencia a que los socios de las cooperativas deben experimentar y fomentar nuevas formas de trabajo que dignifique a la personas, considerando cualquier trabajo como digno.

Si bien los valores cooperativos tienen carácter más estable en el tiempo, los principios cooperativos han ido evolucionando y adaptándose a los tiempos. En esta línea, se expresa Watkins (1986) cuando manifiesta que los valores cooperativos que inspiran y gobiernan la aplicación de la técnica cooperativa de la organización social y económica son comunes a todas las formas de cooperación de todos los lugares y tiempos.

#### 3.3.2. Los principios cooperativos.

Los principios representan las pautas mediante las cuales las cooperativas pueden poner en práctica sus valores. La constitución de estas normas de organización y funcionamiento que rigen las cooperativas tiene su origen, como ya hemos indicado, en los estatutos que regían la cooperativa de Rochadale. Los principios formulados por los Justos Pioneros de Rochadale, fueron posteriormente adaptados, en su momento de constitución por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Los miembros de la ACI advirtieron, por una parte, que los principios rochadlianos, si bien deberían perdurar en sus aspectos esenciales, no constituían normas absolutamente inmutables; en unos casos era necesario estudiar hasta qué punto y en qué forma la evolución del medio económico-social afectaba a los principios. Y por otra parte, era evidente la necesidad de clarificar conceptos o reconocer mayor flexibilidad en la aplicación de normas tradicionalmente admitidas, a fin de que se adecuaran a los distintos tipos de cooperativas.

En consecuencia, en la evolución de los principios cooperativos podemos identificar dos etapas. Una primera, que se desarrollaría desde la primera formulación de los principios en 1937 hasta 1969, año en el que en el Congreso de Hamburgo se incorporó a los estatutos de la Alianza Cooperativa Internacional los principios reformulados en Viena (1966). Y una segunda, que abarcaría desde este período hasta 1995, tras la cual se realizó la tercera formulación de los principios.

La razón de esta distinción radica, en que la primera etapa se caracterizó por una preocupación constante por la adecuación de los principios a las cambiantes condiciones del sistema económico,

mientras que la segunda destacó por la búsqueda de la identidad cooperativa esto es, la vuelta a los valores cooperativos, a los orígenes del cooperativismo, a fin de encontrar la identidad y los valores sociales en que se inspiran las cooperativas. En esta última fase se buscaba la adaptación de los principios pero identificando los valores sobre los que se rige el cooperativismo.

De este modo, en la reunión que la ACI de 1995 en Manchester se procedió a la formulación de los principios vigentes hoy en día. Estos principios son:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad.

Los tres primeros hacen referencia a la dinámica interna de la cooperativa, mientras que los siguientes proponen conductas a seguir en las relaciones con el resto de organizaciones y la sociedad, en general.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	VALORES COOPERATIVOS
Adhesión voluntaria y abierta	Igualdad, Solidaridad.
Gestión democrática por parte de los socios	Democracia, Transparencia, Honradez.
Participación económica	Equidad, Transparencia y Honradez.
Autonomía e independencia	Autoayuda, Democracia.
Educación, formación e información	Auto responsabilidad
Cooperación entre cooperativas	Autoayuda, Solidaridad.
Interés por la comunidad	Solidaridad, Responsabilidad y vocación social

Fuente: Adaptado de Vargas (1995b)

**Tabla 3-1 Relación entre los principios y valores cooperativos.**

A continuación, se pasa a describir y analizar cada una de ellos:

o Adhesión voluntaria y abierta.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo (Alianza Cooperativa Internacional, 1995b).

La adhesión voluntaria se refiere a que el individuo es libre para afiliarse a una cooperativa, sin que exista imposición legal o presiones para asociarse a la cooperativa o para permanecer en ella, en contra de sus deseos. También, hay que incluir la adhesión libre. Según este aspecto, todos los que estén dispuestos a asumir las responsabilidades de los miembros y a cumplir las condiciones estatutarias pueden ser socios de una cooperativa. Las condiciones de ingreso deberán ser mínimas y de carácter general, para no impedir el acceso por causas económicas, principalmente. En último lugar, se alude a la necesidad de adoptar una neutralidad tanto política como religiosa, racial o incluso de sexo, para permitir la unidad del movimiento cooperativo.

En la práctica, este principio es válido para las cooperativas de consumo, mientras que las de crédito, las de trabajo asociado y las agrícolas ven condicionada su aplicación a la exigencia de una preparación técnica mínima para el que va a ingresar. En definitiva, se observan unas restricciones justificables, que se derivan de la naturaleza de las actividades que desarrollan las cooperativas, de las circunstancias, o de las disposiciones legales y estatutarias.

No obstante, no basta con la voluntad o con la necesidad de ingresar. Será también necesario que, desde la libertad del individuo se activen mecanismos que contribuyan a que las personas, antes de ser admitidas como socios, digieran la filosofía cooperativa, de forma que conozcan cuales son sus derechos y responsabilidades como socios. Desde esta perspectiva, se hace imprescindible una educación cooperativa.

Una consecuencia importante de este principio es la facultad concedida al socio de poder abandonar la cooperativa, cuando lo estime oportuno. Esto podría provocar la descapitalización de la cooperativa, si en un momento determinado un elevado número de socios solicita la baja voluntaria. Por ello, en muchas legislaciones, y en los estatutos de muchas cooperativas, se establecen las condiciones a cumplir para solicitar la baja y se indican plazos de demora para la devolución del capital a fin de evitar este problema de la descapitalización

- o *Gestión democrática por parte de los socios.*

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de grados posteriores están también organizadas de forma democrática (Alianza Cooperativa Internacional, 1995a).

A juicio de muchos autores, es el principio fundamental de la cooperación. En este sentido, Lambert (1970) afirma que este es un principio fundamental pues por él se distingue claramente la empresa cooperativa de la capitalista. Así, en las sociedades cooperativas son los socios los que dirigen la empresa y no el capital, que queda subordinado al trabajador.

En toda cooperativa, los socios reunidos en Asamblea General, eligen a todos los que serán sus dirigentes y controlan la gestión de éstos. Cada socio dispone de un voto en esta asamblea, por lo que cumple la participación igualitaria en las decisiones. Además, en las cooperativas todos los socios tienen los mismos derechos, lo que se manifiesta en el ejercicio del derecho de voto, en el derecho de ser elegido para cargos directivos y en el uso de los servicios que puede prestar la cooperativa. Ni siquiera los fundadores, ni los altos directivos pueden reservarse derechos especiales.

Aranzadi (1992) considera que el mayor problema que plantea este principio es el de su aplicación, ya que debe ser compatible con las exigencias técnicas y económicas de incrementar la dimensión

de la empresa para poder competir con las grandes multinacionales, y con la de confiar a expertos profesionales y responsables cualificados la toda de decisiones importantes.

○ *Participación económica de los socios.*

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Así, parte de ese capital es común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Además, los socios asignan los excedentes a todos o algunos de los siguientes fines: desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, parte de las cuales serán irrepartibles; beneficio del socio, en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios (Alianza Cooperativa Internacional, 1995a).

Este principio contempla dos aspectos. El primero, es el que se refiere a la compensación del capital. Las cooperativas necesitan del empleo de capitales para llevar a cabo sus actividades, por lo que deben retribuirlos de manera adecuada para atraerlos hacia sí, pero se niegan a concederle un papel decisivo para evitar incurrir en prácticas capitalistas.

También, se debe tener en cuenta que en la financiación de la cooperativa concurren tres tipos de capitales: el capital social (aportado por los miembros de la cooperativa), el capital propio de la sociedad (los fondos de reserva obligatorios que no recibe ningún interés) y los capitales ajenos (que provienen de entidades financieras y reciben el interés pactado al recibir el préstamo). Por tanto, este principio se refiere solamente al primer tipo, no afectando a todo tipo de aportaciones, sino únicamente a las aportaciones necesarias para adquirir la condición de socio. Así, cuando los socios realicen inversiones adicionales a las exigidas, las retribuciones de éstas no están sujetas a esta limitación.

El segundo aspecto, se refiere a dos aspectos diferenciadores de las organizaciones cooperativas. Por un lado, los socios son los dueños de la empresa. Por otro, y tal como se ha mencionado antes, otra característica que también las distingue de otras organizaciones económicas no es su ausencia de ánimo de lucro, sino su particular forma de distribuir los excedentes. Estos excedentes pueden tener tres posibles destinos: (1) formación de reservas, como norma común a toda empresa que no quiera estancarse, sino progresar. Constituyendo una garantía de estabilidad financiera y una condición necesaria para la expansión y crecimiento. Aquí habría dos normas de práctica común en el cooperativismo: irrepartibilidad de las reservas y devolución desinteresada del activo neto en caso de disolución de la cooperativa, (2) retorno cooperativo, definido como la devolución al socio, por parte de la cooperativa, de lo que se cobró de más, o se pagó de menos, en proporción al valor de trabajo de cada uno en las cooperativas de trabajo, (3) obras sociales, la realización de este tipo de actividades es común en las cooperativas y en consecuencia de su orientación social.

○ *Autonomía e Independencia.*

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes

externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de los socios y mantengan su autonomía cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, 1995a).

Este principio aspira a alcanzar la autonomía desde dos perspectivas: (1) financiera y, (2) en la toma de decisiones. Además, la autonomía financiera es condición “sine qua non” para la autonomía económica y política.

En general, la escasa disponibilidad de recursos propios, y la consiguiente necesidad de endeudamiento para financiar las inversiones por una parte, y la proliferación de nuevas Figuras jurídicas (legislación valenciana<sup>28</sup> y vasca<sup>29</sup>) que posibilitan la coexistencia de financiadores externos a las cooperativas, por otro, han motivado la consideración de este principio como importante para mantener la gestión de la sociedad en manos de los socios y así, hacer efectiva la participación y democracia, que caracteriza a este tipo de sociedades.

Este principio alude también a la situación de las cooperativas en economías socialistas, en las que deben supeditar su actividad a las directrices del Estado. En este sentido, creemos que las cooperativas necesitan un elevado nivel de autonomía para desarrollar eficazmente sus actividades, y en consecuencia deben buscar siempre independencia en sus relaciones con las autoridades estatales y fuerzas políticas.

o Educación, adiestramiento e información.

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación (Alianza Cooperativa Internacional, 1995b).

La educación es el pilar básico del movimiento cooperativo. Así, el ex director de la Alianza Cooperativa Internacional, Watkins<sup>30</sup> sintetiza perfectamente la importancia de la educación en el cooperativismo: “*Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa. Podríamos muy bien alterar el orden de la frase y decir que, el cooperativismo es un movimiento educativo que utiliza la acción económica sin que ello dejara de ser cierto*”. Conocida es también la frase de Arizmendiarieta al referirse a la educación: “*Socializar el saber para poder democratizar el poder*”<sup>31</sup>, en la que trataba de revelar la importancia de la educación cooperativa para poder llevar a cabo el proyecto de expansión y difusión del saber. Por estas y otras aportaciones se la ha llamado “la regla de oro de la cooperación”.

La formación del hombre y su información es imprescindible para su participación en la toma de decisiones y para sus tareas de responsabilidad. Así mismo, la cooperación trata de humanizar la economía y hacer más solidarios y responsables a los hombres, para lo cual la educación es un instrumento esencial.

<sup>28</sup> Ley 3/1995, de 2 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, en su artículo 23 bis y 85

<sup>29</sup> Se hace referencia a las Cooperativas Mixtas, ley 1/2000, de 29 de junio, de Cooperativas de Euskadi.

<sup>30</sup> Citado por ARANZADI, D.(1976) Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia. p. 92

<sup>31</sup> Citado por LARRAÑAGA, J.(1981) Buscando un camino. Don José Arizmendiarieta y la experiencia de Mondragón, p. 107

Esta educación se orienta, en primer lugar, a los miembros de la cooperativa, para lograr su apoyo a través de la comprensión de los principios y métodos cooperativos; pero se dirige también al público, especialmente a los jóvenes y líderes de opinión mostrarles los beneficios de la cooperación y atraer nuevos socios, evitando así, oposiciones al movimiento cooperativo.

o Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales (Alianza Cooperativa Internacional, 1995b).

Contrariamente a la opinión expresada por distintos autores, considerando a la democracia como el principio cooperativo fundamental, Watkins (1986) considera que la unidad es el más vital.

Esta tendencia hacia la integración responde a la naturaleza cooperativa, pues se basa en la unidad de esfuerzos y la colaboración recíproca; además, procura ventajas decisivas, sobre todo por que la acción conjunta facilita el funcionamiento y permite extender el campo de actuación de las cooperativas. Las uniones y federaciones permiten la concurrencia con poderosas empresas capitalistas, y facilitan las relaciones con el Estado y la defensa del sector cooperativo en una economía planificada.

En la experiencia de Mondragón, éste es uno de los principios que más destaca, sobre todo por que se ha esforzado en lograr la colaboración entre cooperativas mediante instituciones comunes a ellas, como la entidad de crédito Euskadiko Kutxa, la entidad de previsión social, Lagun Aro, las distintas divisiones,...

No obstante, este proceso de integración cooperativa debe respetar la autonomía de las entidades de base, su organización democrática y no debe perjudicar los intereses de los asociados ni de la comunidad.

Finalmente, la colaboración intercooperativa abarca dos tipos de relaciones: (1) las que establecen las cooperativas de la misma clase para satisfacer de forma más eficaz necesidades comunes, o federalismo, (2) las que existen entre distintas cooperativas, con objetivos como la expansión de actividades, mejora de servicios, o relaciones intercooperativas.

o Interés por la comunidad.

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de las comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros (Alianza Cooperativa Internacional, 1995b).

Las cooperativas son organizaciones que asumen fines económicos y sociales. Éstos no deben restringirse únicamente a la atención de las necesidades de sus miembros, sino que también deben

asegurar un desarrollo económico, social y cultural sostenido en las comunidades en dónde estén ubicadas.

Finalmente, para dar por terminado este apartado es importante notar que estos principios deben ser observados por todas las cooperativas, o aún más, tomando los valores y estos principios cooperativos como base, cada cooperativa debiera definir sus propios principios teniendo en cuenta su propia experiencia, permitiendo desarrollar pautas a medida de sus necesidades. Al mismo tiempo, ante la necesidad de definir un proyecto compartido que sirva de guía a las cooperativas en el desarrollo de sus actividades futuras, la formulación de estos principios contribuirá a ese fin ya que los mismos serán elaborados, conocidos y enmendados por todos los socios. Existen varios ejemplos, como los principios Buchez, y los principios de MONDRAGON, que han adaptado los principios formulados por la ACI a sus propias experiencias.

#### 3.4. LA LÓGICA DEL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON.

La llamada “Experiencia” de Mondragon es un fenómeno socioeconómico de tal importancia que suscita el interés de propios y extraños, pero sobre todo, es de máxima importancia para el cooperativismo mundial. Por lo tanto, creemos conveniente conocer los principales hitos que han marcado la historia de la corporación.

##### 3.4.1. Breve historia.

Los orígenes de lo que actualmente es MONDRAGON se sitúan en el valle de Leniz (Gipuzkoa), en el período de la postguerra. Esta zona se había caracterizado por su tradición industrial desde finales de siglo XIX. En este marco, jugó un papel clave como ideólogo, propulsor y líder del modelo, el Padre D. José M<sup>a</sup> Arizmediarrieta, con la Escuela Profesional (hoy Facultad de Ingeniería de Mondragón Unibertsitatea) que fundó en 1943. Este centro comenzó ofreciendo trabajadores con la capacitación (educados desde un prisma católico social) adecuada (conocimientos y valores) para satisfacer la demanda industrial.

Fruto de esa formación surgen las personas, que más tarde se convertirían en los artífices de una complicada y admirable tarea, transformar las ideas de D. José M<sup>a</sup>, la mayoría de ellas, a veces simples esbozos, no siempre nítidos, en realidades operativas que conciten la adhesión de los participantes y se desarrollen con éxito. Así, en 1956 cinco alumnos de la escuela profesional establecen en Mondragón, la primera unidad productiva de MONDRAGON: Ulgor, dedicada a la fabricación de electrodomésticos, hoy Fagor Electrodomésticos.

Esta empresa nació con una clara filosofía definitoria: era concebida simultáneamente como una comunidad de trabajo y una unidad eficiente de producción. Se potenciaba así la generación de una realidad empresarial que permitiera desarrollar los valores sociales de los miembros fundadores, al

tiempo que se busca satisfacer las exigencias técnico-económicas de la época, bajo la fórmula jurídica de Sociedad Cooperativa Industrial.

El planteamiento cooperativo mondragonés se enmarca en un proyecto de transformación con una idea de fondo, crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona: que los protagonistas de cualquier ámbito sean los agentes soberanos que rijan sus rumbos creando organizaciones de base democráticas.

A las cooperativas que se fueron creando a partir de la puesta en marcha de Ulgor, se les planteaban una gran amenaza y tres debilidades. El desarrollo cooperativo en un entorno capitalista que permitiera su subsistencia y desarrollo, se planteó como el primordial problema que este tipo de empresa debía resolver. Las otras cuestiones eran la solución de la asistencia social de los trabajadores cooperativos, por su condición de ser trabajadores autónomos no estaba cubierta por la Seguridad Social; los problemas financieros, derivados de que ni con las aportaciones de los socios ni con la financiación externa, a la que podían acceder, eran suficientes para financiar los proyectos empresariales que se iban generando; y, la última, consistía en establecer tanto servicios comunes como mejorar la coordinación de las cooperativas.

La solución a este problema marca un hito en el crecimiento y consolidación de MONDRAGON. Así, este grupo de empresas con una filosofía común comenzó a construirse, asociativamente, generando su propio contexto como medio para garantizar su continuidad.

Así, en 1959, sólo cuatro años después de la puesta en marcha de la primera cooperativa, D. José M<sup>a</sup> propone la idea de crear una entidad financiera, Caja Laboral Popular-CLP, como cooperativa de crédito que promueva la captación de ahorro popular y que canalice esos recursos hacia el desarrollo cooperativo. De este modo, se crea una entidad cuyo papel a lo largo de la historia de la experiencia ha resultado ser decisivo, posibilitando un crecimiento imposible a partir de los recursos internos de las cooperativas. Además, CLP también iba desempeñar un papel central en el desarrollo empresarial de las cooperativas hasta comienzos de los 90. Así, la división empresarial de CLP fue el soporte básico en la promoción de nuevos negocios en las cooperativas, y de las nuevas cooperativas que surgían en los distintos enclaves geográficos, realizando una amplia función de asesoramiento y apoyo.

También en este contexto de generación de un entorno propio, y con el propósito de superar otra de las debilidades, citadas anteriormente, nace en 1959, Lagun-Aro específicamente para afrontar la asistencia y previsión social de los cooperativistas. Esta cooperativa de servicios obtenía recursos de las cuotas aportadas por sus socios beneficiarios a través de sus respectivas cooperativas, y comenzó ofreciendo prestaciones de reparto (asistencia sanitaria, ILT, invalidez,...) y prestaciones de capitalización. Del desarrollo de su actividad, posteriormente surgirían instituciones financieras más especializadas como Aro Leasing, Seguros Lagun Aro,...

A finales de los 60, se constituye Eroski, nacida de la fusión de nueve pequeñas cooperativas locales, cuya presencia en los inicios tiene poca significación, pero que debe quedar reflejada por el gran peso que adquirirá más tarde en el seno de MONDRAGON.

La década de los 70, se caracteriza por una dinámica que produce un extraordinario crecimiento de cooperativas y de empleo. Asimismo, durante esta época las cooperativas carecían de lazos de relación entre sí, exceptuando el de su vinculación a Caja Laboral Popular, regulada mediante un contrato de asociación. Algunas cooperativas, no obstante, sienten la necesidad de crear lazos comunes y de esta forma se constituye en la zona de Mondragón el Grupo Ulargo, que más tarde serviría de referencia.

Así, a finales de los setenta, la semilla sembrada por el Grupo Ularco prende en el resto de cooperativas que acaban constituyendo grupos comarcales, aunque el grado de consolidación alcanzado no resulta homogéneo. Lo importante de este proceso es que todo el mundo empieza a descubrir la necesidad de crear organizaciones que aglutinen a las cooperativas de la comarca para realizar actividades conjuntas que optimicen los resultados frente a actuaciones individualizadas. De esta forma, durante los ochenta, MONDRAGON lo conforman los grupos comarcales y las instituciones de supraestructura. Sin embargo, ya en esta época se empieza a intuir que el futuro va a exigir un diseño organizativo con un enfoque más empresarial y menos sociológico.

A partir de 1990, se inicia una etapa fuertemente influenciada por el proceso organizativo que transforma a la corporación MONDRAGON, ordenando los negocios en virtud de coincidencias sectoriales y no de la ubicación geográfica. En la actualidad la corporación cuenta con 264 proyectos empresariales, organizados en torno a cuatro grandes áreas más las actividades corporativas<sup>32</sup>.

### 3.4.2. Los principios cooperativos en la Experiencia de Mondragón.

En primer lugar, se plantea necesario explicar la intención que encierra el término “Experiencia” para el movimiento de Mondragón, ya que no es una palabra arbitraria sino que responde a un propósito deliberado y a un talante general de la institución (Gorroñoitía, 1987).

El término “Experiencia” como se califica al complejo cooperativo de Mondragon hace referencia a un proceso que evoluciona día a día, momento a momento, y su mayor reflejo se encuentra en las diferentes etapas y en los distintos problemas que ha tenido que afrontar y resolver a lo largo de su historia. Este concepto denota de alguna manera el sentido de ensayo y el sentido de trayectoria de andadura (Altuna, 2008). En esta línea, “*Nuestro cooperativismo es un proceso orgánico de experiencias (...)*” (Otalora, 1999, p.213) es una idea que le gustaba repetir a Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta. “*En efecto, una de nuestras características ha sido la de ser poco dogmáticos, la de no habernos aferrado a unas determinadas formulaciones concretas y, consiguientemente, la de estar abiertos a las modificaciones, transformaciones e invenciones sociales requeridas (...)*” (Gorroñoitía, 1987, p.18).

<sup>32</sup> Se recoge el desarrollo de la actividad de MONDRAGON y el de sus áreas en el segundo apartado del siguiente capítulo.

Los principios básicos de MONDRAGON hablan de la experiencia. Además, la evolución de los mismos, que describimos a continuación, es fiel reflejo del talante inconformista de la Experiencia, de su actitud de constante búsqueda y adaptación a las diferentes formas.

La primera mención sobre los principios de la Experiencia la encontramos en el artículo “la filosofía de nuestro entorno” de Arizmendiarieta (1976). Los comentarios de Arizmendiarieta recogidos en ese artículo reflejan, claramente, cuál era su opinión sobre los principios que debían regir a la Experiencia, enumerándolos de la siguiente manera:

- (a) Una empresa para el pueblo y por el pueblo.
- (b) Una empresa de toda la comunidad.
- (c) Protagonismo ante el pueblo y manejo del pueblo.
- (d) La evolución modesta.
- (e) Las palabras y los hechos.
- (f) Ante diversas tendencias.
- (g) Hacia una mayor igualdad.
- (h) La educación.
- (i) El derecho al trabajo.
- (j) Peligro del aburguesamiento.

En líneas generales, estos diez principios recogen la idea central de que la democracia debe estar basada en una mayoría respetuosa de la minoría, con una pretensión de escuchar y contrastar opiniones de todos para que la socialización y la participación real sea una realidad eficiente. Para ello, plantea la necesidad de contar con líderes que sean elegidos por el pueblo, pero que sean capaces de trabajar por dicho pueblo y no en beneficio personal. En consecuencia, tanto los líderes como el pueblo tienen el reto de hacer una evolución- no revoluciones espectaculares- que necesitará de un constante cambio de mentalidad y trabajo diario. Este trabajo diario refleja un pragmatismo que, aunque no olvida los principios, no pretende hacer grandes declaraciones de los mismos. Así mismo, propone que esta práctica diaria debe estar basada en una constante educación de sus miembros, para evitar su aburguesamiento y el consumismo, y fomentar la igualdad. Ello no implica que no deban de haber diferencias sino que éstas, que en su mayor medida suelen ser económicas, no sean las causantes de situaciones de privilegio.

En su conjunto, no podemos decir que encontremos similitudes entre estos principios y los dictados por la Alianza Cooperativa Internacional- ACI diez años antes, aunque consideramos que las diferencias son más de forma que de contenido ya que, remarca que el hombre es el centro y el eje de la estructura y espíritu cooperativos. Y a continuación, esta idea la pone en práctica a través de valores de gran contenido social como la participación, democracia, igualdad y educación, aunque no aparezcan explicitados, como tales.

Cinco años más tarde, Larrañaga (1981) recoge sintéticamente los principios motores del pensamiento de D. José M<sup>a</sup>. A continuación enumeramos los principios, alma y sustancia del

movimiento recogidos en los documentos jurídicos básicos: los estatutos sociales y el reglamento de régimen interno:

- Principio de Integración de la Persona Humana en la Comunidad de Trabajo, mediante la desdoblable aportación al capital y al trabajo.
- Principio Democrático de la Organización.
- Principio de Solidaridad Interna, expresada en el abanico remunerativo.
- Principio de Remuneración Proporcional y Variable, en función de los anticipos al trabajo y al capital.
- Principio de Revalorización.
- Principio de Costes relativamente Decrecientes.
- Principio de Solidaridad con la Comunidad Exterior.

En líneas generales, ya se vislumbra la existencia de cierto acercamiento de los principios adoptados por la Experiencia de Mondragon a los dictados por la ACI, a pesar de que esa similitud no sea reconocida como tal. Sin embargo, es en 1987, cuando los principios cooperativos de MONDRAGON son formulados teniendo en cuenta los principios de la ACI, explicitándose la adherencia de la experiencia a los mismos. Concretamente, en el Primer Congreso de Mondragón, celebrado los días 2 y 3 de octubre de 1987, estos principios fueron objeto de consideración. En él queda claramente de manifiesto que, los principios de MONDRAGON son un compendio de los promulgados por la ACI y de la propia experiencia acumulada, pero siempre desde un carácter abierto y dinámico. Así, el Congreso los sintetizó en 10 principios, vigentes hoy en día, y que pasamos a describir en el siguiente epígrafe.

#### **3.4.3. Principios cooperativos vigentes en la Experiencia de Mondragon.**

A continuación enunciamos los principios adoptados por el I. Congreso, vigentes en la actualidad.

- Libre Adhesión.

La Experiencia de Mondragon se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir.

No existirá, por tanto, para la adscripción a la experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos, o de sexo. Solamente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna.

La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

o Organización Democrática.

La experiencia mondragonesa proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

- (a) la soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de “una persona un voto”.
- (b) La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante el Asamblea General.
- (c) La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común.

o Soberanía del trabajo.

MONDRAGON considera que el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano y, por consiguiente:

- (a) Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados.
- (b) Adjudica al trabajo plena soberanía en las organizaciones de la empresa cooperativa.
- (c) Considera al trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.
- (d) Manifiesta voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

o Carácter Instrumental y Subordinado del Capital.

La necesidad de capital para desarrollar la experiencia cooperativa nunca fue menospreciada, ni desconocida en MONDRAGON. Desde sus orígenes, se entendió, que donde había ideas y entusiasmo para ponerlas en práctica, nunca faltarían medios financieros.

Así, la experiencia mondragonesa considera el factor capital como instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto:

- (a) A una remuneración: justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro; adecuada, para proporcionar la adscripción de los recursos necesarios; limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación; y, no directamente vinculada a los resultados.
- (b) A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de Libre Adhesión.

o Participación en la gestión.

El modelo cooperativo de MONDRAGON estima que el carácter democrático de la cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y

consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

- (a) El desarrollo de mecanismos y cauces de participación adecuados.
  - (b) La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la cooperativa.
  - (c) La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y, laborales que les conciernen o afecten.
  - (d) La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.
  - (e) El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.
- o Solidaridad Retributiva.

La experiencia cooperativa de MONDRAGON proclama la retribución del trabajo suficiente y solidario como un principio básico, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y expresada en los siguientes términos:

- (a) Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa.
  - (b) Solidaria, materializada en :
    - o el ámbito interno, en la existencia de un marco solidario de retribuciones al trabajo.
    - o el ámbito externo, en el criterio de que la remuneración interna sea homologable con la de los trabajadores asalariados del entorno sectorial y, en su caso, territorial, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.
    - o A nivel de la corporación, en la existencia de un marco laboral solidario, tanto en cuanto a la retribución del trabajo como en cuanto al horario de trabajo anual para todas las cooperativas pertenecientes a la misma.
- o Intercooperación.

La experiencia de MONDRAGON considera, como aplicación concreta de solidaridad, y requisito de eficacia empresarial que este principio debe manifestarse:

- (a) entre cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de divisiones tendentes a la creación de un régimen sociolaboral homogéneo, incluida la reconversión de los resultados y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.
- (b) Entre divisiones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supra-estructura.
- (c) Entre la experiencia de MONDRAGON y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar al máximo el movimiento cooperativo vasco.

- (d) Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.

- o Transformación Social.

El modelo cooperativo de MONDRAGON manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria, en un proceso de expansión que colabore a la reconstrucción económica y social, y a edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria, mediante:

- (a) la reinversión de una proporción mayoría de excedentes netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los fondos de carácter comunitario, que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.
- (b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales.
- (c) Una política de seguridad social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.
- (d) La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.
- (e) La colaboración en la revitalización del euskera como lengua nacional, y en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.

- o Carácter Universal.

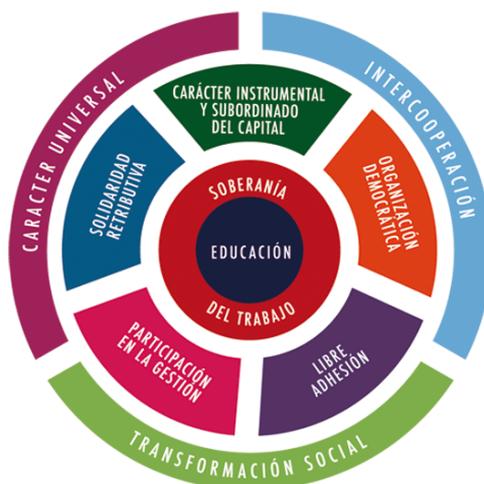
Como expresión de su vocación universal, la experiencia cooperativa de MONDRAGON, proclama su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de paz, justicia y desarrollo, propios del cooperativismo internacional.

- o Educación.

La experiencia mondragonesa manifiesta que para promover la puesta en práctica de los anteriores principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos a la educación, en sus diversas vertientes:

- (a) educación cooperativa del conjunto de socios y en especial, para los elegidos a los órganos sociales.
- (b) Educación profesional, es especial para los socios designados para los puestos directivos...
- (c) En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia de futuro.

En la siguiente Figura 3-2 se representan los diez principios básicos cooperativos actualmente vigentes. La representación no marca ningún criterio de priorización sino que trata de establecer un sentido de interrelación entre ellos.



Fuente: Secretaría Técnica. MONDRAGON 2009. Modelo de gestión Corporativo [en línea]  
<http://extranet.mondragoncorporation.com>

**Figura 3-2 Principios Cooperativos Básicos.**

Estas reglas básicas representativas de los principios cooperativos, e indudablemente, expresión del movimiento cooperativista mondragonés, reflejan que la esencia del sistema recae en que todos los trabajadores de una cooperativa, salvo excepciones coyunturales, deben ser socios y que todos los socios deben ser trabajadores. Desde esta condición de empresario-trabajador, que supone un compromiso económico y social, se concurre a la administración de los dos factores clásicos que inciden en la economía de la organización: Trabajo y Capital.

Al factor trabajo, personificado en los socios trabajadores se les atribuye en exclusiva la soberanía. La experiencia mondragonesa pivota sobre la idea de crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona. Con ello, se constituyen organizaciones cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia (Altuna, 2008). Así como propietarios, participan en la gestión, gobiernan la empresa y deciden la adjudicación de los excedentes de explotación.

En cuanto al factor capital, se reconoce, sin reservas, su carácter de elemento necesario pero se le otorga un carácter instrumental y subordinado. Sus derechos esenciales se concretan en un interés limitado e independiente de los resultados en virtud del cuarto principio, en una revalorización que neutraliza en alguna medida el proceso de erosión monetaria y, en un reembolso en caso de baja, subordinado al principio general de evitar la descapitalización. El proceso acumulativo, de los resultados, al capital social pretende hacer operativo el principio de libre adhesión, esto es, procura promover el acceso de nuevos socios a la cooperativa.

La práctica institucional de la solidaridad, recogidos en el sexto, séptimo y octavo principio se aplica a nivel interno a través de intervalo retributivo que se concreta por un lado, en que la percepción del anticipo, en términos netos siga la escala que este vigente en ese momento; y por otro, en que el nivel retributivo de la cooperativa se equipara al nivel salarial del entorno. Asimismo, la solidaridad intercooperativa refleja su perspectiva interna mediante la regulación de tales aspectos como la

reubicación de los trabajadores en otras cooperativas, el intercambio de directivos, técnicos y expertos, la reconversión de resultados inter e intra divisiones de un misma Área. La solidaridad externa, que se canaliza de múltiples formas tiene la finalidad de atender las necesidades sociales generales del entorno, en que está enclavada la cooperativa y la intercooperación con otros fenómenos cooperativos o no cooperativos.

Finalmente, el protagonismo de la participación real de los trabajadores en la gestión de la cooperativa, la educación cooperativa y técnico profesional son, sin duda, mecanismos o prácticas de la dinámica interna de las cooperativas de base, ya que constituyen la esencia de una empresa autogestionada.

Con todo, la experiencia mondragonesa ha creado organizaciones autogestionadas en el ámbito educativo, industrial, financiero, seguridad social... intentando dar respuesta autogestionada a distintos ámbitos sociales (Altuna, 2008).

### 3.5. CORRESPONDENCIA ENTRE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE LA EXPERIENCIA MONDRAGON Y LOS REQUERIMIENTOS EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

En este apartado se recogen las singularidades idiosincrásicas de la experiencia mondragonesa y su relación con ciertos antecedentes de la orientación al mercado.

En la literatura especializada, el análisis de la orientación al mercado se ha centrado, en su mayor parte, en el estudio de la estrategia empresarial en sectores con finalidad lucrativa. No obstante, cada vez es mayor la importancia que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo el estudio de la orientación al mercado en sectores cuyo objetivo va más allá que la mera obtención de beneficio económico. Así, se puede comprobar como han sido relativamente frecuentes trabajos de orientación al mercado centrados en otros contextos como el sector público (Caruana et al., 1997; Cervera, 1999; Hurley et al., 1998), sector hospitalario (Wood et al., 2000; Kumar et al., 2002) e incluso el sector de la educación (Caruana et al., 1998; Flavián et al., 2007; Flavián et al., 2006; Flavián et al., 2005; Flavián et al., 2003), ... Sin embargo, pocos son los estudios sobre la orientación al mercado que la doctoranda ha encontrado en el ámbito del sector cooperativo, ciñéndose todos ellos al sector cooperativista agroalimentario p.e. (Benos et al., 2007; Kyriakopoulos et al., 2004; Cambra et al., 2005; Kyriakopoulos, 2000).

Las cooperativas tienen una fundamentación social inherente a una lógica de cooperación<sup>33</sup> y solidaridad<sup>34</sup> que les da el calificativo de organizaciones de carácter social, y que debe ser el motor del crecimiento empresarial y desarrollo organizacional.

Como constata Michelsen, J. (1997) se espera que una organización específica del tercer sector se distinga de las organizaciones de los otros sectores, por la relevancia otorgada a los valores y principios de la cooperación y a los procesos de toma de decisión basados en la libre participación. Así, es importante complementarlo con que ello debe capacitar para desarrollar nuevas formas de organización; estructuras y estructuraciones organizacionales más horizontales, menos impersonales, más humanas y humanizantes.

En el contexto de las cooperativas de MONDRAGON los principios de solidaridad y valores de la cooperación se pueden asimilar a los principios y valores cooperativos. Así, el modelo de gestión de las organizaciones cooperativas debe estar cimentada en sus genuinos valores- AUTOAYUDA, AUTORRESPONSABILIDAD, la PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA, la IGUALDAD, la EQUIDAD, y la SOLIDARIDAD-que se llevan a la práctica a través de los principios (los diez principios cooperativos básicos en el caso de MONDRAGON).

De todas formas, los principios y valores de la cooperación y solidaridad reducidos a los principios y valores del cooperativismo son un esfuerzo por concretar en el plano organizacional, elementos de una filosofía y de una concepción organizativa. Dichos elementos deben ir implícitos en el proceso organizacional de cualquier grupo de personas, que decidan incorporarse a la cooperativa, influyendo positivamente en las áreas geográficas donde estén circunscritos.

Muchos de estos principios, de estos valores, de esta manera de ser, connatural a las organizaciones cooperativas, se corresponden con las tendencias del "management" actuales, representando el futuro para la empresa en general. Así, las cooperativas parten de ventaja, ya que las demás organizaciones deben aprender comportamientos y maneras de ser que no forman parte de su naturaleza (Aranzadi, 1998; 2003). En este sentido, Vargas (1999; 1995a; 2001) estudia las características fundamentales que parecen conducir a la excelencia empresarial, poniéndolas en relación con las singularidades de la fórmula cooperativa. Sobre esta base, afirma que existen evidencias suficientes para señalar como posibles causas del fracaso de las cooperativas: el escaso compromiso de los socios, una dirección no profesional y una inadecuada interpretación de los principios cooperativos, o incluso la no aplicación de uno de ellos. Por consiguiente, si se corrigen

<sup>33</sup> El significado de la Cooperación encierra dos ideas fundamentales. La primera, tiene que ver con el prefijo Co, que significa estar juntos, estar con el otro. El sentido apunta a tener una voluntad expresa de re-unirse, que se complementa de fondo con la ruptura del individualismo. Aquí el prefijo tiene implicaciones profundamente socio-económicas. La segunda idea, incluida en la palabra cooperación es opera u operación, que da cuenta de algo valioso en la vida, como el movimiento, la acción, la obra y el trabajo (Libreros 1996). Es así como cooperación significa acometer acciones y obras de forma conjunta (formas de trabajo) en las que la responsabilidad recae sobre grupos de personas comprometidas que se reúnen para ayudarse, y no sobre individuos aislados y separados unos de otros. Cooperar entonces es un imperativo, que debe ser inherente a la dinámica del proceso organizacional de las organizaciones objeto de nuestra investigación.

<sup>34</sup> Solidaridad, y a efectos de la investigación es sinónimo de sociabilidad. La sociabilidad es la cualidad de lo sociable, de la inclinación natural que todo ser viviente tiene al trato y relación con los de su misma especie; es la necesidad experimentada de asociarse con los congéneres, es amor a la sociedad por la sociedad (Zabala, 1998). El concepto de sociabilidad empieza a ser conocido a partir de las tesis aristotélicas que el hombre no es sólo un ser racional, sino principalmente un ser social. Desde entonces ha sido aceptado el argumento que cualquier acto humano se encuentra afectado directamente por los actos de sus congéneres, de donde la sociabilidad es el estado natural de la humanidad, por su irresistible tendencia a la vida social.

estas debilidades, nada impide que las sociedades cooperativas sean empresas excelentes (Rodrigo, 1995).

Partiendo del espíritu cooperativo, las prácticas de gestión del modelo cooperativo deben permitir el desarrollo de su proyecto socio-empresarial. La metáfora de las “dos caras de una misma moneda”, permite referirse a la unidad compacta de asociación entre la dimensión empresarial o de negocio con lo social, y sustenta la indivisibilidad de estos dos elementos en su actuar organizacional. De la misma forma, desarrollo empresarial y desarrollo socio-institucional son “dos caras de una misma moneda” para las cooperativas. Esto es, crecimiento y desarrollo deben ir siempre de la mano en los procesos organizacionales que las cooperativas implantan. Cuando el crecimiento se distancia del desarrollo socio-institucional, se abre una ruptura que quita sentido al engrandecimiento empresarial de las cooperativas y viceversa; cuando se avanza únicamente en el desarrollo del mayor compromiso social e institucional, y se abandona la perspectiva empresarial, la cooperativa se convierte en una organización filantrópica donde su capacidad de supervivencia es mínima.

En este sentido, el modelo cooperativo se centra en una serie de factores que impulsan las dos caras de todo proyecto cooperativo. Un primer rasgo es, la soberanía de la persona eje principal del modelo. La persona constituye el pilar fundamental sobre el que históricamente se ha construido y ha crecido el movimiento cooperativo. El elemento esencial del modelo cooperativo se encuentra en la naturaleza de la empresa, en su ser, en su alma. La organización cooperativa es una organización de personas y no de capitales, siendo de esta forma fundamental la colocación de la persona en el centro de sus valores, sus estrategias, sus planteamientos, sus intenciones... en definitiva, del devenir cooperativo (Padovese, 2000).

El cooperativismo apunta hacia la concepción de las personas como seres sociales con dignidad, dotados de inteligencia y voluntad, como centro de conocimientos, afectos y emociones, y como tales, con necesidad de vivir y compartir proyectos con aquellos con quienes mantienen intereses en común. En otros términos, el cooperativismo concibe *“al ser humano como un ser esencialmente capaz e inteligente, con derecho a participar directamente en las decisiones que le afecten(...), en tanto que medio para elevar su autoestima como persona, su responsabilidad como trabajador y su libertad como ser humano”* (Juan, 2001, p. 100).

También, la dignidad intrínseca de la persona humana la hace siempre un fin en si misma y presupone que la persona jamás pueda ser considerada como un factor productivo, ni menos como un insumo de alguna abstracta función de producción, por la sencilla razón de que las personas aprenden y los insumos no. La siguiente reflexión de Arizmendiarieta reafirma lo anterior *“la empresa es la primera célula económica-social y en ella hemos establecido la relación fundamental entre el trabajo y el capital de forma que la persona, es decir, el capital humano, sea no sólo el más importante motor de la economía, sino su fin”* (Otalora, 1999, p. 181). Sin duda, este modelo de organización social puede ser reputado como el único que permite alcanzar un desarrollo de y para la persona humana. Insistiendo en esta idea se debe enfatizar, en principio, que la organización cooperativa es la empresa humana personalista por excelencia; un fenómeno empresarial configurado en torno a un aspecto básico: la soberanía de la persona respecto al resto de factores

productivos (Morales, 1996) y, unos principios y valores cooperativos que desde siempre han constituido la sabia vital de este modelo de gestión.

En este punto, el cooperativismo se muestra como una concepción empresarial de vanguardia, en la medida en que coloca a la persona en el papel de sujeto, no de recurso que se manipula, de actor junto a los demás. Y lo contempla en su totalidad, no como mano de obra, sino como ser pensante y capaz de responsabilidad. Igualmente, el modelo cooperativo contempla a la persona como parte esencial de la organización, y reivindica para ésta toda la potencialidad de aquella, puesto que la capacidad de la cooperativa radica en que sus miembros sean plenamente concientes, copropietarios comprometidos, y con comportamientos cooperativos resolviendo la supuesta contradicción entre individuo y equipo.

Indudablemente, por ser socio el trabajador no significa que el ejercicio de comportamientos cooperativos como, la participación, la democracia, la solidaridad, la implicación, la cooperación, el trabajar con calidad, el respeto a los demás,... se produzcan de forma automática. Por el contrario, es necesario crear las condiciones organizativas y de gestión que permitan su desarrollo. Por supuesto, que la educación (cooperativa y técnica) es un primer paso para avanzar en este sentido, pero no suficiente. Indudablemente, es imprescindible favorecer el aprendizaje continuo para ir creando y afrontando todas las novedosas situaciones que irán surgiendo.

Así, afirmar la importancia central de la persona en la cooperativa significa recuperar el profundo valor de la relación con las personas, con los trabajadores, con todos aquellos que colaboran interna y externamente, para el éxito de la empresa. Drucker (1999) sostiene que en las organizaciones aumenta, cada vez más, la parte de los trabajadores profesionalizados cuya relación con la empresa, con los jefes, tiende a parecerse más a la relación que existe entre el director de orquesta y el instrumentalista, que aquella entre jefe y empleado, típica de la relación jerárquica tradicional. Y continúa: *“En una organización que se basa cada vez más en las aptitudes, un número cada vez más grande de empleados será tratado como si fueran voluntarios. Es cierto que reciben un salario, pero cuentan con la ventaja de la movilidad. Pueden irse en posesión de su medio de producción, que es el conocimiento. Los verdaderos factores motivadores, como se sabe hace más de 50 años, son parecidos a los que motivan a los voluntarios: necesitan conocer los objetivos de la organización, de creer, necesitan retos, formación constante, deben poder ver los resultados, deben sentirse involucrados en primera persona”* (Drucker, 1999, p. 265).

En efecto, el cooperativismo ha tenido siempre como principio que sus integrantes se identifiquen con el proyecto que da vida a la cooperativa, de forma que ellos mismos desarrollen voluntariamente su deseo de realización personal, y sea posible la coincidencia entre los intereses individuales y el propósito de la cooperativa.

Desde esta óptica, Vargas (2001) identifica el compromiso de los trabajadores con la cooperativa como una serie de las características que acercan a esta forma organizativa al calificativo de excelentes, ya que el individuo es informado de la marcha del negocio, participa tanto en los

resultados como en la toma de decisiones. Y esta situación genera en las personas un fuerte sentido de pertenencia, ya que perciben a la organización como algo propio (Aranzadi, 1998a).

Así, el compromiso organizacional tiene un papel clave en la literatura del “management”, en particular en las investigaciones sobre comportamiento organizacional, donde argumentan que esta variable es una de las más importantes para el éxito (Meyer et al., 1997). A pesar de que, la importancia del compromiso organizacional en la literatura de la orientación al mercado ha sido menor, existe evidencia suficiente en la literatura de marketing para apoyar al compromiso organizacional como facilitador (antecedente) de la orientación al mercado. Bruning et al. (2001), Conduit y Mavondo (2001), y Harris (1999) afirman que las actitudes y acciones de los empleados determinan altos niveles de orientación al mercado. Por lo tanto, el desarrollo de la orientación al mercado está ligado con la comprensión, la creencia y el compromiso de los empleados. Además, Bruning et al. (2001) proponen como facilitadores críticos de la orientación al mercado el compromiso organizacional junto con la formación y capacitación de los empleados. De acuerdo con lo anterior, el modelo cooperativo constituye el “milieu” potencialmente más adaptado para adoptar y desarrollar la orientación al mercado.

Otro rasgo del modelo cooperativo muy ligado a la soberanía de la persona es su carácter de democracia. En esta característica, una de las cuestiones que ha constituido el centro del asunto de lo cooperativo, ha sido el tema de la participación.

El mundo empresarial parece evolucionar hacia formas de gestión más participativas. Además, existe una abundante literatura de “management”, de nueva cultura empresarial, que habla de participación en la organización como un proceso imparale, de los valores como ventaja competitiva, de nuevas formas de gestión horizontal. Es una literatura que plantea cuestiones que toman cada vez más cuerpo: el desarrollo de la autonomía personal, la descentralización del poder de decisión, el desarrollo del potencial creativo de la persona y la importancia de asumir un proyecto común desde esa autonomía.

Así, García- Gutiérrez (1988-1989) plantea que la participación de los socios en los tres flujos que tiene lugar en las organizaciones, es lo que caracterizan a las cooperativas. Concretamente, la participación en: (1) el flujo de información-decisión, participando democráticamente en los órganos sociales; (2) el flujo real, en los que interviene como proveedor y/o consumidor; y, (3) los flujos financieros, aportando capital y participando en los excedentes; encontrándose ligados a la participación del socio en el proceso de producción y/o distribución, es decir en proporción a la actividad cooperativizada.

La doble condición de los cooperativistas como trabajadores y propietarios de la sociedad, es una circunstancia, que sin ningún tipo de duda favorece a que estos últimos se apropien de su trabajo, lo que además de proporcionarle un significado emocional permite proporcionar un sentido a sus acciones. Ciertamente, no se trata solamente de un sentimiento respetado en los principios cooperativos de MONDRAGON, sino realmente manifestado por sus cooperativas de trabajo

asociado, ya que la mejor forma en que se puede conseguir que se apropien de sus tareas, las diseñen y las gestionen, es decir que se sientan propietarios, es que realmente lo sean.

De igual forma, la democracia cooperativa opera en su vertiente societaria, de los trabajadores como socios, pero no de los socios como trabajadores. Por ese motivo, uno de los principios básicos de MONDRAGON, reza así *“el carácter democrático de la cooperativa no se agota en su vertiente societaria sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial”* (MONDRAGON, 2007, p.11).

La cooperativa, como forma específica de actuar en la economía, constituye toda una forma de vivir la participación. Su génesis histórica, su esencia y, su siglo y medio de trayectoria otorgan al cooperativismo una voz propia al hablar de participación. Así, una de las características de esta visión propia y endógena de la participación cooperativa puede ser, su carácter integral. Las cooperativas tienen dos vertientes de participación: la participación institucional y la participación en la gestión, técnica funcional en el puesto de trabajo. El primero, se identifica como la obligación de tomar parte en los órganos democráticos; el segundo, se refiere a la participación en la gestión del proyecto empresarial como trabajadores de la misma, que conecta con: la participación en los resultados y en gestión. Siendo el trabajo un instrumento para la autorrealización personal y la transformación social, Arizmediarrieta se inclinaba por métodos laborales participativos que exigen la implicación y la responsabilidad de los trabajadores. De este modo, es posible diferenciar un grado de participación “mínimo” o incluso nulo, cuando el socio participa en la elección, control, y evaluación de los órganos representativos, de aquellas otras formas de participación en el origen, que representan una mayor riqueza de contenido que la modalidad anterior (Romero, 1999). Concretamente, el cumplimiento de organización democrática no garantiza que una cooperativa sea democrática (Morales, 1996), y tampoco, que sea una organización de participación. Y es más, participar es algo más que cumplir normas estrictas de voto. Esto es, la fórmula democrática no es un fin en sí mismo, sino un instrumento. De hecho un buen método no implica necesariamente unos resultados positivos. La clave está en proceder democráticamente.

Tomando como referencia el término participar, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como “tener una parte en una cosa o tocarle algo de ello”. Etimológicamente en latín *participare* apunta, un sentido activo del verbo: “tomar parte”, y un sentido causativo “hacer tomar parte” que vendría a completar la acción de dar, con la de recibir en la participación. Así, Naval C. (2003) dibuja otra acepción que es la de “hacer parte, noticiar, comunicar”. Por lo tanto, se señala que la noción común en las dos interpretaciones de participación es “tener en común algo”. Y si lo que se llama comunidad surge de la unión de quienes tienen algo en común, la participación resulta ser una dimensión inseparable de la comunidad. De la misma forma, se podría convenir que como la cooperativa es una comunidad de personas, ya que ambos significados le son atribuibles al cooperativismo.

En la dinámica de la participación, los individuos comparten información, experiencias, intuiciones, ideas de lo que saben acerca de la situación, y de esa puesta en común, a buen seguro surgen ideas novedosas, que si se facilita su puesta en acción permitirán la generación de nuevo

conocimiento. Así, el aprendizaje es algo completamente social, es algo colectivo, comunitario. Esta concepción de participación (cooperación), entendida también como un medio de distribuir el poder (Bolle de Ball, 1989) tiene en la cooperativa su máxima expresión.

Del mismo modo, no podemos obviar, que para sacar provecho de la dinámica cooperativa, es preciso no sólo limitar la cooperación al ámbito interno sino cooperar con otros agentes, incluso los que operan en los mismos contextos empresariales, tal y como expresa el principio de Intercooperación.

En consecuencia, la participación es un proceso que requiere impulsar redes de comunicación donde la gente converse, se relacione, se comprometa en torno a un interés común, donde se creen espacios de confianza que ayuden a la cooperación y se agrupen para indagar, explorar nuevas situaciones, convirtiéndose en agentes transformadores de su propio contexto. Arizmediarrieta se refería a estas prácticas como revolución e insistía *“la revolución hoy se llama participación”* (Otalora, 1999, p. 153). Indudablemente, la educación juega un papel predominante para la autogestión, ya que *“la sociedad autogestionada será la que todos con nuestra preparación y ganas de participar seamos capaces de realizar”* (Otalora, 1999, p. 55).

En este sentido MONDRAGON, ha dado pasos hacia un modelo de gestión con señas de identidad propias. El modelo de organización autogestionado, cuyo soporte es el trabajo en equipo, se basa en hacer partícipes a las personas y trabajar conjuntamente.

En coherencia con lo anterior, se traza un nuevo marco de relaciones que facilite la cooperación entre sus componentes e inspire un sentido finalista por el que merece la pena luchar. Para ello, la estructuración de la cooperativa gira en torno a equipos, lo más diversos posibles, como mecanismos facilitadores de la cooperación entre las personas. Equipos, que en el ejercicio de su libertad responsable y en un marco, donde tanto los procesos y los recursos para ejecutarlo como los objetivos son distribuidos a los ámbitos de las personas que los conforman, se dotan, por tanto de autonomía y poder de actuar. La autogestión, es a nivel grupal, lo que a nivel individual es la autonomía.

En consecuencia, se contempla al equipo autogestionado heterogéneo como deseable, por su complementariedad y porque la diversidad enriquece las conversaciones, y a su vez, asume el conflicto como punto de avance en la toma de decisiones. La participación en la toma de decisiones supone comprender, que es necesario introducirse en el concepto de poder- la horizontalidad- como forma de difundirlo ordenadamente, es decir que la autodisciplina y auto-responsabilidad se desarrollen. La redistribución de poder a todos los niveles consigue estimular el sentido positivo de la autodisciplina facilitando a los empleados que robustezcan sus sentidos de identidad y significado (Grayton, 2004). Ello requiere abrir las puertas a mayor información en más lugares y buscar la información ambigua y compleja (Wheatley, 1994). Las personas necesitan acceder a fuentes de información variadas y diversas, que nadie a priori podría decir que necesitasen conocer, para dar un sentido, actuar con criterio y responsablemente.

Las decisiones deben adoptarse allí donde esté el conocimiento específico necesario para ello. De esta forma, se perfila una nueva dinámica de relaciones en los sistemas de trabajo a lo largo de toda la organización, fundamentada en el trabajo en equipo y en la forma que la capacidad de toma de decisiones se despliega en estos equipos: la descentralización. Además, la libertad es esencial para la descentralización y fundamental para afrontar un futuro incierto. Pero, la libertad va acompañada invariablemente de responsabilidad de sus acciones. Sin duda, la autonomía entendida como la capacidad para deliberar, juzgar, elegir y actuar ante diferentes cursos de acción, genera la emocionalidad necesaria en las personas para promover la asunción de toma de decisiones. Sin embargo, esta toma de decisiones debe de ir acompañada de una adecuada generación e distribución de información.

La horizontalidad o reducción de jerarquía, que se va imponiendo como uno de los valores organizacionales, en las cooperativas viene reforzada tanto por la condición de socios de los trabajadores y la corresponsabilidad que ello supone, como por la política de anticipos. En efecto, las cooperativas de trabajo mantienen abanicos de anticipos estrechos y en consecuencia, esto facilita el desarrollo de una organización empresarial menor jerárquica y de funcionamiento más horizontal y cooperativo.

Llegados a este punto, Lancaster y Van der Velden (2004) afirman que revisando los antecedentes de la orientación al mercado, uno podría concluir que los aspectos relacionados con las personas facilitan o dificultan este proceso. Así, el nivel de la orientación al mercado viene determinado no sólo por el estilo de liderazgo y por la capacidad de la dirección de tratar el riesgo, sino también por el nivel que las distintas personas se comuniquen entre ellas, el nivel de valores comunes compartidos, la disposición de resolver conflictos, así como la disposición de tomar decisiones en el puesto de trabajo. Además, Kohli y Jaworski (1990) teorizaron que los sistemas organizativos podrían mejorar o dificultar la implementación de la orientación al mercado. Siendo este un prerequisite importante para la orientación al mercado, entendido como la interacción formal e informal entre los equipos que facilitan la diseminación de la inteligencia de mercado y la toma de decisiones. Estos autores también sugieren que la forma más apropiada para gestionar las conexiones interdepartamentales y los conflictos es a través de equipos entre funciones, otorgando poder a los empleados y con un sistema de recompensas adecuado. Por lo tanto, las similitudes entre las dinámicas organizacionales de las cooperativas y los antecedentes de la orientación al mercado llevan a la doctoranda plantear que la aplicación de los principios y valores que determinan la forma de ser de las cooperativas, contribuyen a que el cooperativismo favorezca el logro de la orientación al mercado, uno de los factores más estudiados en relación con el logro del éxito empresarial en los últimos años. Finalmente, las ideas recogidas en el modelo organizativo requieren de un rol de dirección totalmente diferente, esto es un Liderazgo cooperativo.

Así, un tercer rasgo del cooperativismo es su estilo de liderazgo. A lo largo de la historia el movimiento cooperativo ha sido líder en prácticas de gestión, pionero en tan aceptadas técnicas como los equipos autogestionados (Lotti et al., 2005). Cuando las nuevas tendencias del "management" señalan la participación activa de los empleados o los clientes a lo largo de la

organización o la colaboración en la cadena de valor, es fácil olvidarse que en el mundo de las cooperativas tales formas de colaboración y métodos sistémicos han existido de siempre.

La importancia central de la persona es, como hemos visto, un principio ampliamente aceptado en el interior de la cooperativa. En este contexto, adquieren una importancia relevante el liderazgo y los comportamientos de los directivos. Los líderes siempre han sido producto de las organizaciones que lideran. Por tanto, la forma de entender la organización determina el enfoque del liderazgo (Martín, 2007).

Como ya se ha comentado previamente, la empresa cooperativa representa la concreción real más efectiva del pensamiento arizmediarriano. El nuevo modelo social es el punto de partida para la transformación integral de la sociedad, el primer paso hacia un proyecto humano y comunitario orientado hacia la auto-organización de diversos ámbitos. Así, la cooperación y la participación son elementos clave en la creación de esta nueva comunidad de trabajo, y aceptar el cooperativismo implica creer en la solidaridad. En este sentido, el liderazgo de Arizmediarrieta se sintetiza en su capacidad para detectar las necesidades de la comunidad y dar respuesta a las mismas impulsando estructuras autogestionarias, conectadas en red (Altuna, 2008).

En esta concepción, la tarea del líder es enseñar a movilizar a las personas de manera eficaz, respetuosa y enriquecedora, inspirar una visión e promover la innovación y el cambio. Y para lograr de los seguidores<sup>35</sup> resultados más allá de los límites ordinarios, el liderazgo ha de ser transformador, así lo afirma Bass (1985).

También, Kotter (1992) escribía que la mayor ventaja competitiva en el futuro será el factor de liderazgo. Igualmente, Aranzadi (1998a) plantea que tanto para movilizar a las personas libres y autónomas como para lograr su implicación profunda en el proyecto empresarial, hacen falta líderes. Además el mismo autor plantea que el tratamiento del liderazgo va a la par con la necesidad de la empresa de potenciar al personal y lograr su participación.

En este sentido, la creación y la gestión de una estructura de implantación y control es reemplazada por la tarea de liderar una verdadera organización, en la que todos los miembros son responsables solidarios. Así, el liderazgo cooperativo no puede estar basado en el control sino que debe construir ambientes organizativos estimulantes llenos de cooperación y recreación. Su principal rol es el de servicio hacia los demás, para que las personas puedan desplegar todo su potencial contribuyendo a la generación de ideas y su puesta en práctica.

Por lo tanto, la tarea del liderazgo cooperativo es convertir a los seguidores en auto líderes (guiarse a uno mismo). Esto es una forma de seguimiento responsable, con autonomía y responsabilidad para controlar sus propias vidas, ya que el auto liderazgo significa asumir interiormente las tareas a realizar.

---

<sup>35</sup> Término correlativo al de líder.

El líder debe influir con éxito en el modo como las personas influyen sobre sí mismas, liberando todo su potencial así como, debe ayudar a las personas a descubrir y experimentar la sensación de finalidad en el trabajo. Y sobre todo, debe transmitir su plena confianza en la gente, confianza que transforma a los seguidores en auto líderes. Así Aranzadi (1998a) plantea que la organización cooperativa por la condición democrática de sus líderes y por su calidad de servidores, está en situación de asumir, mejor que cualquier otra empresa, este papel de liderazgo.

También, la importancia del estilo de liderazgo en la configuración de valores, cultura y estilo de una organización ha sido estudiada por varios autores (Webster, 1988; Senge, 1990). Precisamente, existe un consenso sobre que el liderazgo transformacional provoca mayores niveles de identificación de los seguidores a los valores organizacionales que otros estilos de liderazgo. Además, se espera que provoque mayores niveles de motivación y un mayor logro de los objetivos ya que se apoya en la construcción de confianza en los seguidores, eficacia y autoestima (Bass, 1985). Así, esta visión compartida fomentada por el liderazgo transformacional permitirá que las personas estén más unidas al compromiso de la entidad y generará una energía común hacia el aprendizaje (Slater et al., 1995). Igualmente, cuando los líderes siguen un liderazgo distinto al instrumental la estructura organizativa que exhiben es descentralizada y con poco grado de formalización y poco departamentalizada (Lee, 2008).

Así mismo, Shapiro (1988) apunta de la importancia del liderazgo en la creación de una empresa centrada en el mercado. De igual forma, estudios previos como el de Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993) destacan la importancia de la alta dirección en el desarrollo de la orientación al mercado. En este sentido, Narver et al. (1998) afirman que la alta dirección juega un rol crucial en el cambio de cultura en general, y en crear una orientación al mercado en particular. En la misma línea, Harris y Ogbonna (2001) hallan que el liderazgo participativo y colaborador facilita la orientación al mercado.

Además, Narver et al. (1998) estudiando la orientación al mercado, encuentran que el liderazgo transformacional puede: (1) constituir un poderoso aliado para determinar la orientación al mercado, (2) crear una visión orientada al mercado y un plan de implementación relacionado al mismo, (3) comunicar una visión orientada al mercado, y (4) potenciar a otros para actuar en línea con esta visión.

Resumiendo, Narver et al. (1998, p.45) afirman “*sin un apropiado liderazgo, crear una orientación al mercado es casi imposible*”, dado la influencia que el liderazgo, y en particular, el liderazgo transformacional tiene sobre la orientación mercado. Precisamente, el líder siempre ha sido una figura importante en las cooperativas. Y este nuevo entendimiento del liderazgo cuenta con determinados rasgos muy próximos a los postulados idiosincrásicos del cooperativismo. Bastaría con que, los cooperativistas y sus líderes, pusieran en práctica los valores y principios que la definen, permitiendo a su vez, avanzar en el camino de la orientación al mercado.

### 3.6. CONCLUSIONES.

La implementación de la orientación al mercado es considerado como la piedra angular de la disciplina de marketing (Kohli et al., 1990). Los investigadores han sido implacables en el ejercicio de comprender la naturaleza de la orientación al mercado p.e (Kohli et al., 1990; Shapiro, 1988; Narver et al., 1990) para ilustrar un enlace causal directo entre la orientación al mercado y los resultados (Narver et al. 1990, Cano et al. 2004), e incluso para investigar una relación moderada (Slater et al., 1994b; Deshpandé et al., 2004; Deshpandé et al., 1993; Han et al., 1998). En este sentido, la orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de la información sobre los clientes de la cooperativa, sus competidores y de las fuerzas del entorno que pueden condicionar su actuación en el mercado. Adoptando dicha orientación, esta información será tratada colectivamente en el seno de la organización cooperativa con la finalidad de crear y mantener una oferta en el mercado que sea más valiosa que la ofertada por la competencia. En función de todo ello, la orientación al mercado se convierte en una ventaja competitiva de la que se derivarán mejores resultados.

Desde este punto de vista, uno de los temas de interés para la gestión comercial de las cooperativas es el que se vincula con la identificación de los factores que pueden facilitar la adopción de este concepto y, consecuentemente, condicionar el logro de determinadas metas organizacionales.

Así, el cooperativismo se muestra como una concepción empresarial avanzada en la medida que coloca a la persona en el papel de sujeto, de actor junto a los demás, y lo contempla en su totalidad como un ser pensante y capaz de responsabilizarse.

Paralelamente, la participación en la gestión entendida como la participación activa en el origen de las cosas y la configuración de equipos de trabajo que poseen información, y autonomía necesaria para poder decidir es un hecho consustancial al cooperativismo, está en su base y en toda la lógica subyacente. Asimismo, esta participación puede verse reforzada por la condición de socios de los trabajadores y por las políticas de remuneración. Con todo, la participación del trabajador se robustece con los principios de educación y formación.

Además, el desarrollo de la participación es el camino de justificación de un liderazgo sin sombras, y un liderazgo de servicio es la mejor garantía de una participación plena (Aranzadi, 1998b). Pero sólo hay verdadero liderazgo y, a la vez, participación plena, cuando hay una consideración de los colaboradores como personas mayores de edad, sin elegir permanentemente por ellos. De esta forma, la participación es un ejercicio vinculado a la práctica de la libertad y su contrapartida es la responsabilidad. Por ello, sin participación es difícil que la gente se sienta comprometida.

En resumen, los valores que se afirmaban en el origen del cooperativismo como voluntad de transformación social y apuesta por la sociedad más equitativa y solidaria; la primacía del trabajo sobre el capital, la participación en la gestión, la educación y la formación, la autonomía, la autogestión han podido parecer utópicos y hasta obstáculos para la eficiencia de las cooperativas.

No obstante, en la actualidad se tornan en factores clave para caminar en su desarrollo empresarial, y para reafirmar su identidad; sino pérdida si algo olvidada. Por lo tanto, la aplicación de los principios y valores cooperativos que recogen la forma de ser de las cooperativas pueden favorecer la puesta en práctica de la orientación al mercado, ya que forman parte de su naturaleza, cuestión que trata de explicar este trabajo.

Finalmente, en este capítulo se ha estudiado el fenómeno cooperativo como un modelo empresarial democrático, centrado en la persona y con un compromiso social con su comunidad. Así, en aras a comprender este modelo, se ha presentado el marco bajo el cual surge este movimiento, centrándose en los valores y principios cooperativos. El capítulo finaliza con la descripción de la experiencia mondragonesa y sus postulados idiosincrásicos, para posteriormente relacionarlos con los antecedentes de la orientación al mercado.

## Capítulo 4

# **PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

---



## 4. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Tomando como referencia la literatura revisada sobre la orientación al mercado y la consideración de la Experiencia de MONDRAGON, en este capítulo se plantean la exposición de los objetivos de la investigación, los modelos propuestos y los argumentos para la elaboración de los enunciados de las hipótesis que se pretenden contrastar. También, se describen cuestiones relativas a la realización del trabajo empírico, su diseño y metodología empleada.

Así, se abordarán asuntos relacionados con el enfoque utilizado, el procedimiento seguido, la identificación de variables. Además, se hará referencia al ámbito en que se centrará el estudio, al instrumento de recogida de datos, y a la realización del trabajo de campo.

Por último, se ha incorporado en este capítulo una breve descripción de los procedimientos estadísticos empleados para el análisis de los datos, tanto para la validación de las escalas de medida como para la contrastación de las hipótesis planteadas.

### 4.1. OBJETIVOS Y MODELOS TEÓRICO PROPUESTOS.

Mayoritariamente, la evidencia empírica demuestra que las organizaciones que desarrollan actividades orientadas al mercado superan a sus menos orientados rivales, en una gran variedad de indicadores de resultado (ver el análisis de Kirca et al., 2005; Cano et al., 2004). En esta línea, las investigaciones en el campo de la orientación al mercado se están centrando en identificar formas en las que las organizaciones puedan mejorar esta orientación. Estos estudios buscan, generalmente, identificar sistemas organizativos, estructuras y actitudes de gestión que pueden ayudar o impedir un comportamiento orientado al mercado.

Como ya se ha comentado en el Capítulo 3, la sociedad cooperativa es un tipo particular de empresa donde la participación activa y efectiva en las actividades organizativas es lo que legitima la capacidad para tomar decisiones, democráticamente, acerca de los objetivos de la cooperativa. Incluso, la acción y efecto de tomar parte en una cierta actividad incrementa la productividad, y como consecuencia, la competitividad, tanto del partícipe como de la organización, debido al efecto de una mayor implicación con la cooperativa y el compromiso que ello supone (García-Gutiérrez, 2001).

Además, desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), se considera que los recursos internos de carácter intangible son una fuente de ventaja competitiva tan (o más) importante que los factores que se derivan de la estructura del sector o los factores del entorno genérico. Así mismo, existen evidencias empíricas que ponen de manifiesto que

los factores internos, especialmente si cumplen una serie de condiciones previas, explican una proporción significativa de la variabilidad en los resultados empresariales (Teece et al., 1997) y se constituyen en claro antecedente del éxito empresarial. En esta línea, Hoskisson et al. (1999) también señala que a medida que los mercados se hacen más abiertos y las estructuras de los sectores más transparentes, las fuentes clásicas de ventaja competitiva basadas en la estructura del sector pierden eficacia, por lo que los factores internos adquieren una mayor relevancia.

Así, tomando como referencia el modelo de Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993)<sup>36</sup> se intentará conocer la influencia en el grado de la orientación al mercado de ciertos antecedentes ligados al movimiento cooperativista de MONDRAGON. Igualmente, se pretende saber las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados empresariales de los negocios cooperativos, y el efecto del compromiso organizacional en esta relación. Además, hasta la fecha, son limitados los trabajos centrados en el análisis de las prácticas de orientación al mercado seguidas por las cooperativas de trabajo asociado industriales españolas. Con este estudio también se pretende estimular la investigación del comportamiento estratégico de las cooperativas, para contribuir a enriquecer la diversidad de sectores estudiados en la literatura de marketing.

En el modelo se ha optado por prescindir de las variables moderadoras clásicas (tipo de entorno organizativo), cuestión que desde su planteamiento por Kohli y Jaworski (1990), han sido ampliamente tratados tanto en publicaciones teóricas como empíricas. No obstante, Álvarez, Santos y Vázquez (2000) no obtienen evidencias empíricas acerca del papel de las variables moderadoras clásicas (las externas) en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. En esta línea, estos autores plantean que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en orientarse al mercado sin una excesiva preocupación de tratar de ajustar la magnitud y/o intensidad de su orientación en virtud del entorno en el que operan. En consecuencia, se ha optado por no incluir las variables moderadoras externas por su insuficiente evidencia empírica y por que permite que la investigación se centre mejor en las relaciones entre la descentralización, el liderazgo, la participación, el compromiso organizacional, la orientación al mercado y los resultados.

También, en este trabajo se ha adoptado la orientación al mercado como un comportamiento organizativo que recoge un conjunto de actividades con las que se desarrolla el concepto de marketing. En línea con los argumentos expuestos por Deshpandé, Farley y Webster (1993), se entiende que la orientación al mercado no es una cultura, ya que la orientación al mercado es alcanzable bajo varios tipos de culturas. Así mismo, tal y como señalan Kohli y Jaworski (1990) y Kohli et al. (1993) los comportamientos organizativos reflejan mejor el grado de adopción del concepto de marketing en las organizaciones que el conjunto de valores compartidos o cultura organizativa.

De acuerdo con lo que plantea Ruekert (1992), la orientación al mercado debe ir más allá de su definición filosófica para quedar plasmada en actuaciones que, de un modo ordinario, asume cualquier organización, también la cooperativa, hacia los mercados. Concretamente, la orientación al

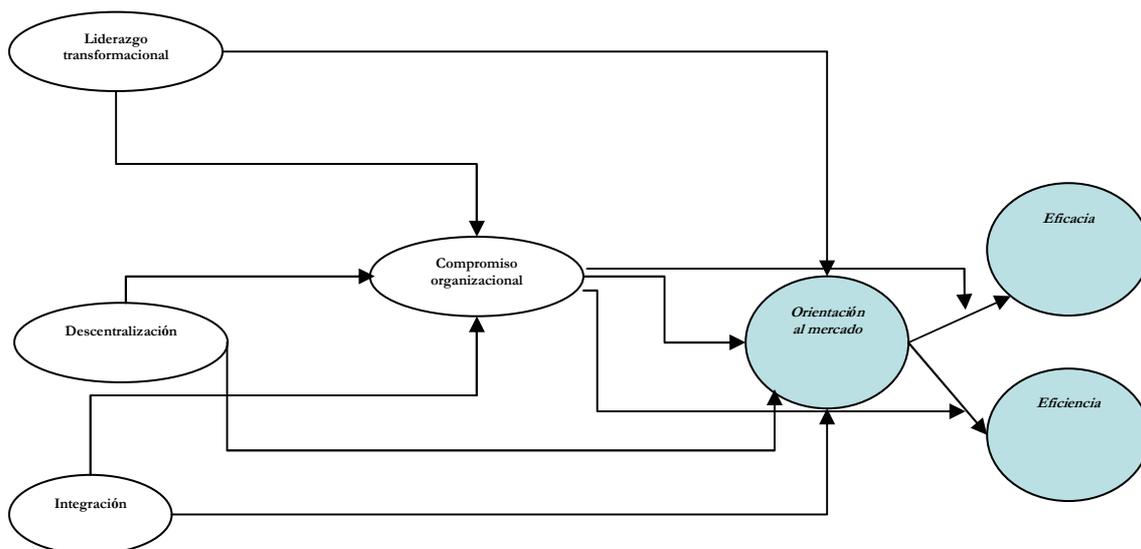
---

<sup>36</sup> Harris (1996) afirma que el modelo de la orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990) es el de mayor uso teórico y práctico.

mercado da lugar a acciones que cada organización dirige hacia los mercados que atiende, acciones que son guiadas por la información que previamente obtuvo de los mismos y que son compartidas por las funciones (organización) en las que pudiera estar estructurada.

Así, a partir de los antecedentes teóricos y evidencias empíricas aportadas por la literatura en “management” esta investigación sostiene que el cooperativismo de MONDRAGON (como fórmula empresarial) favorece la adopción de la orientación al mercado. Fundamentalmente, son los valores en que se sustenta este cooperativismo como la voluntad de transformación social, la primacía del trabajo sobre el capital, la participación, la educación y formación, la autonomía y autogestión, los aspectos que contribuyen a la puesta en práctica de la orientación al mercado, y por ende a resultados positivos. Por lo tanto, en coherencia a lo expuesto, se plantea:

- La cooperativa es una organización centrada en la persona, donde el individuo es informado de la marcha del negocio y participa tanto en la gestión como en los resultados. Y esta situación genera en las personas un fuerte sentimiento de pertenencia, ya que perciben a la cooperativa como algo propio, favoreciendo un compromiso organizacional que facilita la orientación al mercado.
- La cooperativa, como forma específica de actuar en la economía, constituye toda una forma de vivir la participación (institucional en la gestión y en el puesto de trabajo). Y esta dinámica de participación facilita la orientación al mercado y la redistribución de poder (descentralización) proporcionando, así la adopción de comportamientos “market oriented”.
- El liderazgo cooperativo que trata de convertir a los seguidores en auto líderes es, también un antecedente importante en la adopción de la orientación al mercado.
- La orientación al mercado favorece mejores resultados en los negocios cooperativos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 4-1 Planteamiento general del modelo.

##### 4.2. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.

Conscientes de la complejidad del modelo que se plantea medir, de la dificultad inherente a los constructos, a continuación se va a hacer una detallada y clara presentación de todos los elementos e hipótesis básicas que permitan un correcto seguimiento del proceso de investigación realizado.

Así, se comienza por revisar los instrumentos empleados para cuantificar los conceptos teóricos considerados en el estudio y plantear las hipótesis. Los conceptos que se van a considerar son los relacionados con la orientación al mercado, con los antecedentes de la orientación al mercado: los comportamientos de la alta dirección, el sistema organizacional y los factores internos de gestión con las consecuencias de la orientación al mercado.

El planteamiento del modelo parte de trabajos anteriores, en los que se han utilizado escalas que ya han sido validadas, por lo que se estima conveniente utilizar estas herramientas ya testadas en la investigación, con las pertinentes adaptaciones al idioma o al contexto en el que se va a trabajar, lo que se ha procurado realizar con el mayor rigor posible, respetando el sentido de los ítems en la traducción para preservar las características psicométricas de estas herramientas. Para que se pueda valorar la idoneidad de las traducciones realizadas se ha incorporado en el Anexo II los ítems originales, citando sus fuentes y clasificados con la misma disposición empleada en la investigación.

##### **4.2.1. Orientación al mercado.**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el objetivo no ha sido desarrollar una nueva escala de orientación al mercado sino seleccionar la que mejor se adapta al estudio.

Existen distintos instrumentos de medida de la orientación al mercado desarrollados en la última década. Un aspecto llamativo en las escalas propuestas en la literatura es que la mayoría de los ítems empleados son de naturaleza comportamental, pese a que los autores defiendan la dimensión cultural del concepto.

Sobre la base de lo expuesto, y en cuanto a la medición del concepto orientación al mercado se considera que MKTOR (Narver et al., 1990), MARKOR (Kohli et al., 1993) y MORTN (Deshpandé et al., 1998a) como los más idóneos a la hora de determinar la orientación al mercado de una empresa e incluso de una unidad estratégica de negocio (Deng et al., 1994; Cervera, 1999; Greenley, 1995a; Llonch, 1996a; 1996b; Oczkowski et al., 1998). En esta línea, el trabajo de Deshpandé y Farley (1996; 1998b), supone una contribución substancial al desarrollo de la teoría y de la práctica de la orientación mercado en opinión de Narver, J.C. (1998), siendo éste el análisis más completo llevado a cabo para examinar la validez y fiabilidad de las escalas, además de proporcionar una escala única que sintetiza las anteriores.

En la Tabla 4-1 se puede observar que la escala desarrollada por Kohli y Jaworski (1993), MARKOR es la que mayor porcentaje presenta en los estudios empíricos relacionados con la orientación al

mercado. En el análisis efectuado por Rodríguez et al. (2004), los resultados revelan que cuando se utiliza la escala MARKOR para medir la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, la relación que se muestra es más fuerte que cuando se utiliza la escala de Narver y Slater – MKTOR (Narver et al., 1990).

<b>MARKOR</b>		<b>47%</b>
Tipo de empresa	Manufactureras.	33%
	Servicios.	41%
	Mixta.	26%
<b>MKTOR</b>		<b>29%</b>
Tipo de empresas	Manufactureras.	35%
	Servicios.	18%
	Mixta.	47%
<b>MIXTA</b>		<b>24%</b>
Tipo de empresa	Manufacturera	54%
	Servicios	8%
	Mixta	38%

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez et al. (2004).

**Tabla 4-1 Porcentaje de aplicación de las escalas de OM por tipos de empresas.**

Coherentes con el planteamiento teórico del constructo de OM basado en el modelo de Kohli y Jaworski, se ha decidido medir la orientación al mercado utilizando una escala desarrollada por Brettel (2006) basada esencialmente en la escala MARKOR (Kohli et al., 1993). La selección se realizó tomando en cuenta las escalas de orientación al mercado utilizadas en diversos estudios (Selnes et al., 1996; Pulendran et al., 2000; Brettel et al., 2008) que guardan alguna relación con los temas abordados en el trabajo de investigación y con base en los resultados obtenidos en el estudio efectuado por Rodríguez et al. (2004).

#### 4. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

ORIENTACIÓN AL MERCADO	
Señale su grado de acuerdo sobre la gestión de actividades relativas a la recogida, gestión de la información de mercado y los clientes en su negocio (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo).	
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN	
GI1	Hacemos mucha investigación de mercado, internamente.
GI2	Somos rápidos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes.
GI3	Con frecuencia conversamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (p.e. distribuidores...)
GI4	Usamos contactos personales (otras cooperativas, otros gerentes, consultores...) para recoger información del mercado.
GI5	Recogemos información sobre nuestra ventaja competitiva.
GI6	Contactamos, al menos una vez al año, a nuestros clientes para averiguar que productos/servicios necesitarán en el futuro.
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
DI1	Todo el mundo se siente responsable de recabar información relativa al cliente y mercado.
DI2	En nuestro negocio, los documentos (informes, newsletters...) que proporcionan información sobre nuestros clientes circulan periódicamente.
DI3	Elaboramos un plan de marketing para nuestro negocio.
DI4	Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir sobre las tendencias y desarrollos del mercado.
DI5	Cuando un departamento averigua algo importante sobre los competidores, es rápido a la hora de alertar a los otros departamentos.
DI6	Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestro competidores
RESPUESTA	
RE1	El análisis y entendimiento de los diferentes segmentos del mercado guían el desarrollo de nuevos productos en nuestro negocio.
RE2	Si hubiéramos diseñado un plan de marketing, probablemente seríamos capaces de implementarlo a tiempo.
RE3	Nos centramos en aquellos clientes donde podríamos ofrecer una ventaja relevante en producto sobre nuestros competidores.
RE4	Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad de nuestro servicio, inmediatamente tomamos medidas correctoras.
RE5	Las líneas de producto que vendemos dependen más de las tendencias de mercado que de las políticas internas.
RE6	Somos rápidos en decidir como responder a los cambios en precio de nuestros competidores.
RE7	Los principios de segmentación de mercado son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.
RE8	Somos rápidos respondiendo a los cambios importantes en las estructuras de precio de la competencia.

Fuente: elaboración propia a partir de Brettel (2006).

**Tabla 4-2 Escala de medida de la orientación al mercado (OM).**

De esta forma, siguiendo las recomendaciones de Jarvis et al. (2003) se va a emplear dimensiones formativos para el constructo orientación al mercado. Se opta por esta especificación a pesar de que Kohli et al. (1993) en su trabajo original manejaron dimensiones reflectivos, dando por sentado la definición de un escala multi-ítem reflectiva. Así, evaluando el constructo orientación al mercado de acuerdo con las bases de Jarvis, Mackenzie y Podsakoff (2003) se plantea, por un lado, que no es necesario ni que las tres dimensiones covarien entre ellas, ni que presenten los mismos antecedentes. Por otro lado, se apunta que la eliminación de una de las dimensiones que conforman el constructo alteraría el dominio conceptual del mismo, esto es se estaría ante otro concepto. Y por último, se considera que las tres dimensiones causan la variable latente y no a la inversa. Por lo tanto, las tres dimensiones (generación de información, diseminación de información y respuesta) forman el constructo agregado de segundo orden orientación al mercado.

Es importante, advertir que la teoría clásica de test y los modelos formativos difieren en las asunciones en lo que respecta la relación entre los indicadores y la variable latente. La teoría clásica señala que los indicadores son un reflejo del constructo teórico no observado al que se encuentran ligados, de tal forma que la variable causa los indicadores. Sin embargo, los modelos de medida formativos asumen la causalidad inversa esto es, los indicadores o medidas causan o dan lugar a

variable latente. Una consecuencia de tal observación es que en la teoría clásica los indicadores reflectivos deben ser internamente consistentes, mientras que este requerimiento no es exigido a los indicadores formativos.

Dado que no es adecuado emplear la perspectiva de consistencia interna para constructos con indicadores/dimensiones formativos, Diamantopoulos y Winklholder (2001) plantean que se debe examinar cómo se relacionan las medidas con otra variable externa al índice. En este sentido, estos autores ofrecen tres posibilidades. La primera supone emplear como criterio externo un ítem global que resuma la esencia de contenido que el índice pretende medir. La segunda, se lleva a cabo mediante la inclusión de determinados indicadores reflectivos, estimándose a continuación el ajuste de un modelo MIMIC (Multiple Indicators and Multiple Causes Model). La tercera vía implica vincular el índice con otros constructos con los que se espera que estén relacionados. Siguiendo estas recomendaciones, se ha optado por incluir en el cuestionario 3 ítems resumen, una por cada una de las dimensiones que conforman el constructo de segundo orden Orientación al mercado.

GIT	En nuestro negocio generamos información de mercado (clientes, usuarios, competidores, distribuidores,...) en aras a comprender las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes así como de las circunstancias que definen a los factores del entorno que le pudieran afectar.
DIT	La información recogida en nuestro negocio, circula de manera fluida por todas las áreas del negocio, de forma que sea comprendida por todos los departamentos.
RET	El negocio diseña y pone en práctica acciones de respuesta (usando la inteligencia de mercado) que supongan la satisfacción de las necesidades de los clientes, previamente identificadas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4-3 Indicadores globales resumen.**

Por lo tanto, se asume que la orientación al mercado desde la perspectiva comportamental está forma por las tres dimensiones originalmente propuestos por Kohli y Jaworski (1990):

- Generación de información de mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que incluye el control de las acciones de la competencia así como, los factores externos como la regulación legal, tecnológica o el entorno.
- Diseminación de la información, concebida como la forma concreta de coordinación interfuncional respecto a la información de mercado.
- Respuesta a la información de mercado, referida a las diferentes actuaciones llevadas a cabo por la empresa para satisfacer las necesidades actuales o para anticiparse a las necesidades futuras.

Además, se debe tener presente que un constructo es multidimensional cuando se refiere a un conjunto de dimensiones relacionadas entre sí, que deben de ser tratadas como un único concepto teórico (Law et al., 1998). En este sentido, Podsakoff et al. (2006) definen una variable latente multidimensional cuando está constituido por facetas heterogéneas, de forma que cada dimensión realiza una construcción única al constructo. Esto es, en opinión de estos autores un constructo multidimensional debe estar modelizado como un constructo agregado y no latente.

El estudio de estos componentes de la orientación al mercado lleva a plantear la primera hipótesis:

***H1: la orientación al mercado en los proyectos cooperativos es un concepto multidimensional causado por tres dimensiones: generación de información, diseminación de información y respuesta.***

#### 4.2.2. Factores antecedentes en la orientación al mercado.

En este apartado se recogen las medidas e hipótesis referidas a los antecedentes de la orientación al mercado.

##### (a) Antecedentes relacionados con la Alta Dirección.

Se ha admitido que la orientación al mercado viene condicionada por aspectos individuales, grupales e organizacionales, siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski. Este trabajo, en lugar, de los antecedentes clásicos formulados por Kohli y Jaworski (1990), considera el estudio de la influencia del liderazgo transformacional como uno de los antecedentes, adoptando el punto de vista de la importancia de la perspectiva del liderazgo en el nivel de orientación al mercado.

Así, la medida del liderazgo transformacional fue adoptada del reciente trabajo de Menguc y Auh (2008) sobre la relación entre el conflicto, el liderazgo y la orientación al mercado. En este caso, la medida del liderazgo es una adaptación del cuestionario "Multifactor Leadership Questionnaire" 5X corto desarrollado por Bass y Avolio (2000).

Bass (2000) elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional), identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*).

El liderazgo transformacional, tal como se ha mencionado previamente, consta de cuatro dimensiones: (1) **Carisma o influencia idealizada** es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están concientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional, (2) **Motivación inspiradora** alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer, (3) **Estimulación intelectual** se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. Por último, (4) **Consideración individualizada** se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan. Es necesario resaltar que, extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes.

Luego de la delimitación conceptual de los constructos transformacional, transaccional y *laissez faire*, Bass (1985) elaboró el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor

Leadership Questionnaire (MLQ). Siendo éste uno de los instrumentos más utilizados para evaluar liderazgo transformacional. Además, desde su elaboración ha sido objeto de múltiples estudios y reformulaciones en los cuales se han analizado sus propiedades psicométricas y su estructura factorial.

De esta manera, en la investigación se ha operativizado el Liderazgo transformacional (LT) como una variable de orden superior, compuesto por cuatro dimensiones reflectivas: motivación inspiracional (3 ítems), estimulación intelectual (3 ítems), la consideración intelectual (3 ítems) y la influencia idealizada o carisma (seis ítems), empleando una escala Likert de siete puntos para garantizar la consistencia del análisis.

<b>Motivación Inspiracional (IM)</b>	
Señale el grado de adecuación de cada afirmación con su actuación ( 1=total desacuerdo; 7=total acuerdo)	
IM1	Expreso una visión completa de futuro.
IM2	Establezco altos niveles para trabajar.
IM3	Desarrollo formas para animar a las personas.
<b>Estimulación Intelectual (IS)</b>	
Señale el grado de adecuación de cada afirmación con su actuación (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo)	
IS1	Busco distintas perspectivas a la hora de solucionar problemas.
IS2	Enfatizo el uso de la inteligencia para superar obstáculos.
IS3	Exijo que apoyemos nuestras opiniones con buenos razonamientos.
<b>Consideración individualizada (IC)</b>	
Señale el grado de adecuación de cada afirmación con su actuación (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo)	
IC1	Trato a los demás más como individuos que como miembros de un grupo.
IC2	Me informo de lo que necesitan mis colaboradores y les ayudo a conseguirlo.
IC3	Felicito a mis colaboradores cuando hacen un buen trabajo.
<b>Carisma (CH)</b>	
Señale el grado de adecuación de cada afirmación con su actuación (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo)	
CH1	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.
CH2	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido del propósito estratégico.
CH3	Genero respeto.
CH4	Comunico altas expectativas de resultado.
CH5	Hago sentirse bien a la gente que está cerca de mí.
CH6	Muestro determinación en llevar a cabo los objetivos.

Fuente: elaboración propia a partir de Menguc y Auh (2008).

**Tabla 4-4 Escala de medida del Liderazgo Transformacional.**

Por lo tanto, en este trabajo se modeliza el liderazgo transformacional como un constructo latente. En este sentido, las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional son manifestaciones del constructo que los representa con diferentes grados de precisión, de una forma semejante a los indicadores reflectivos.

Según Law y Wong (1999), en un modelo latente el constructo multidimensional se define como la comunalidad de sus distintas dimensiones, esto es ninguna dimensión realiza una contribución única al constructo. Sin embargo, tal y como señalan Podsakoff et al. (2006) definir un constructo multidimensional como la comunalidad de sus dimensiones le hace perder su carácter multidimensional. Por ello, todo lo anterior, lleva a formular la siguiente hipótesis

***H2: el liderazgo transformacional en los negocios cooperativos es un constructo unidimensional compuesto por el carisma, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y, la estimulación intelectual.***

Asimismo, en la revisión de los estudios realizada, se ha recogido que existe un efecto favorecedor del compromiso de la Alta Dirección y de la tolerancia al riesgo de los directivos a la hora de desarrollar la orientación al mercado. No obstante, Harris (1998) en su trabajo para explorar las barreras en el desarrollo de la orientación al mercado comportamental, estudia comportamiento de los empleados de primera línea y la orientación al mercado, pero también sugiere que las actitudes y acciones de los directores son importantes. Posteriormente, Harris and Piercy (1999b) indican que un comportamiento directivo formalizado, conflictivo o políticamente motivado esta asociado negativamente con el desarrollo de la orientación al mercado. En esta línea, Harris y Ogbonna (2001) verifican que el estilo de liderazgo es un crucial antecedente de la orientación al mercado. Y más concretamente, especifica que un estilo de liderazgo participativo y de servicio (apoyo) puede crear un contexto adecuado donde la cultura orientada al mercado puede ser posible. También Madzar (2001) prueba que la frecuencia con que un subordinado buscará información será mayor bajo un liderazgo transformacional. Recientemente, Menguc et al. (2007) también concluyen que el liderazgo transformacional afecta positivamente a la orientación al mercado, consistente con la creencia, amplia compartida de que el apoyo y enfoque de la alta dirección favorece la orientación al mercado.

Narver et al. (1998, p. 44) igualmente apoyan esta posición afirmando que *“la alta dirección juega un rol de liderazgo fundamental en el cambio de cultura en general, y en la creación de la orientación al mercado en particular”*.

Así, el liderazgo es el corazón del “management” efectivo. Sin embargo, el estilo de liderazgo constituye un aspecto poco estudiado a nivel de empresas de economía social. El estudio de Fondo de Formación (1992) y el de Ariza y Morales (1997) ponen de manifiesto que en las cooperativas predomina un liderazgo con características específicas respecto a otro tipo de organizaciones. Más idealismo (valores de poder referente mayores), mayor uso del poder basado en el conocimiento (más conocimiento), y valores muy inferiores de poder coercitivo no contingente (menos coacción) son características diferenciales respecto a otro tipo de proyectos empresariales.

En esta línea, la participación en la sociedad cooperativa forma parte de su definición como empresa; las personas priman sobre el factor capital, al tratarse de una forma societaria marcadamente personalista y un esquema claro de valores ampliamente compartidos y aceptados

son unas de las singularidades del cooperativismo. Igualmente, la identidad cooperativa sintoniza con valores fuertemente arraigados en la sociedad actual, democracia, igualdad, etc. Además, en una situación en la que el modelo de líder que se espera no es el tradicional, que carga sobre sus espaldas todo el peso de la organización, sino que es capaz de crear el contexto propicio para que cada integrante de la empresa soporte su parte de carga (Williams et al., 1997). El cooperativismo por la condición democrática de sus dirigentes, por su cualidad de servidores, están en situación de asumir, mejor que cualquier otra empresa, este nuevo papel de liderazgo transformacional (Aranzadi, 1998).

En este sentido, es de esperar que las cooperativas desarrollen un liderazgo transformacional, y que ese liderazgo facilite la orientación al mercado, lo que lleva a proponer la siguiente hipótesis:

***H3: el liderazgo transformacional de las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado desarrollado por el negocio.***

Además, el liderazgo transformacional proporciona mejores resultados que el liderazgo transaccional (Bass et al., 1990; Northouse, 2001; Waldman et al., 2001; Dvir et al., 2002) ya que mueve a los seguidores a alcanzar más de lo esperado, motivándoles a trascender sus intereses individuales en pro del grupo o de la organización (Bass et al., 1990; Northouse, 2001). Así mismo, las investigaciones sobre los efectos del liderazgo transformacional, también han demostrado que genera mayor compromiso organizacional en los seguidores (Avolio, 1999; Erkutlu, 2008; Testa, 2002). Es por lo que cabe esperar que el liderazgo cooperativo tenga un efecto significativo sobre el compromiso organizacional, por lo tanto se plantea que

***H4: hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional.***

(b) Antecedentes relacionados con los factores organizativos.

Los factores organizativos determinan la forma como la información es adquirida, distribuida y usada en la organización (Miller, 1987). Los estudios revisados han mostrado que la centralización tiene un efecto negativo en el desarrollo de la orientación al mercado, mientras que para el caso de formalización y la departamentalización las conclusiones no han sido determinantes. En este caso se han seleccionado como antecedentes organizativos la descentralización e integración.

La descentralización, entendida como la dispersión de autoridad en los procesos de toma de decisiones, se traducirá en un incremento de la participación de las personas de la cooperativa, lo que influirá positivamente en la orientación al mercado. En este trabajo se empleará como medida de la descentralización la escala de medida de Aiken y Hage (1966). Igual que las escalas anteriores se ha trata de una escala Likert de siete puntos.

**Descentralización**

Señale su grado de acuerdo respecto al grado de orientación centralización de su negocio ( 1=total desacuerdo, 7= total acuerdo)

DES1	La propia iniciativa de las personas es rápidamente desalentada.
DES2	Pequeños temas tienen que ser referidos a un superior para darles una respuesta final.
DES3	Ante cualquier decisión es necesario consultar al jefe
DES4	Las decisiones pueden solamente tomarse con el consentimiento del jefe.

Fuente: elaboración propia a partir de Green et al. (2005).

**Tabla 4-5 Escala de medida de la Descentralización.**

La literatura en orientación al mercado indica que la descentralización es un antecedente primordial. Jaworski and Kohli (1993) y Pelham y Wilson (1996) suponen que un impacto positivo de la descentralización tanto en la generación de información como en la respuesta, ya que concediendo un alto grado de libertad a las personas de la organización ayuda a colocar a ésta en una mejor situación para atender las necesidades de los clientes. Además, las personas en contacto con el cliente tienden a estar más cercanos al cliente que los altos directivos. Por lo tanto, estarían en una mejor posición para recoger información relativa al mercado y actuar en consecuencia, si tuvieran la suficiente autoridad. Más recientemente, Avlonitis y Gounaris (1999), Harris (2000) o Varela y Del Rio (2003) han confirmado la influencia negativa de la centralización.

En las empresas de participación las personas y sus intereses en el proceso de producción y distribución se superponen al capital (soberanía de la persona). Si, además, el peso o la importancia de cada socio es el mismo (una persona, un voto), si la capacidad de decisión es democrática (una persona, un voto), y si los objetivos se establecen democráticamente (un empresario: proveedor, consumidor o trabajador, un voto) se trata de una sociedad cooperativa de primer grado (García-Gutiérrez, 2002). La cooperativa constituye toda una forma de vivir la participación en dos vertientes: la institucional y la técnica, funcional en el puesto de trabajo.

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores, uno de los rasgos del modelo cooperativo de MONDRAGON, es su carácter democrático con un modelo de gestión con señas de identidad propias, autogestionado, con soporte en el trabajo en equipo, en hacer participe a las personas. Así, la redistribución de poder a todos los niveles consigue estimular el sentido positivo de la autodisciplina facilitando a las personas que robustezcan sus sentidos de identidad y significado (Grayton, 2004). Por lo tanto, la hipótesis planteada sería la siguiente,

***H5: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado.***

También, la centralización está generalmente pensada para mejorar la eficiencia de la organización, pero su impacto en las actividades de los trabajadores no está claro. Por un lado, mayor eficiencia significa que los asuntos de los trabajadores son tratados de forma efectiva, mientras por otro lado, las estructuras burocráticas llevan a que los trabajadores no puedan tomar decisiones.

La Experiencia Cooperativa de MONDRAGON considera que el trabajo es el principal factor transformador por encima del capital. Al afirmarse en la primacía de la persona, la cooperativa impulsa la igualdad de derechos de todos los socios-trabajadores, siendo la expresión más clara de ello, el criterio democrático que reza así: “una persona, un voto”. Según este principio, el trabajador participa en la toma de decisiones, dando lugar así, a la Figura del trabajador-empresario. En este sentido, cuando los trabajadores son propietarios junto con otros, se constituye un sentido de compromiso que permite que las personas contribuyan con su talento, haciendo que la participación de la misma sea una realidad, ya que la gente apoya aquello que crea (Wheatley, 1994).

La consideración de la persona como agente partícipe sujeta a derechos y obligaciones no se agota en el ámbito societario, sino que debe extenderse al ámbito de trabajo, de modo que todos puedan aportar sus conocimientos y mejoras con carácter permanente. Así, la participación que se basa en la concepción del trabajador como persona responsable y libre, que interviene en la fijación y cumplimentación de los objetivos de la cooperativa, exige que las personas sean informadas y escuchadas. Además, el trabajo no es sólo un medio de obtención de rentas sino que constituye una fuente de satisfacción de las necesidades de desarrollo personal y del desarrollo de la comunidad donde está inmersa.

Con ello, se constituyen organizaciones cuyo diferencial interno reside en su carácter de democracia, y cuyo diferencial externo radica en su compromiso social. Consiguientemente, la participación entendida como un medio para la distribución de poder que se deriva en la democratización de la organización (Bolle de Ball, 1989), tiene en las sociedades cooperativas su máxima expresión.

Por lo tanto, se entiende la descentralización como un vector democratizador de la vida cooperativa. Sin embargo, poco está documentado si esa democratización mejora el compromiso organizacional. De acuerdo, con Lincoln y Kallenberg (1985) y Fiorito et al. (2007) la descentralización conduce a un mayor compromiso organizacional. Así, consistente con este razonamiento, y con los aspectos previos, cabe esperar:

***H6: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas está relacionado positivamente con el compromiso organizacional.***

Igualmente, Kohli y Jaworski (1990) propusieron un vínculo entre el grado de conexión interdepartamental y la orientación al mercado. En este sentido, Jaworski y Kohli (1993, p. 56) definen la conexión como “*el grado formal e informal de contacto directo entre los empleados de los diferentes departamentos*”. En este trabajo el constructo “interdepartamental connectedness” ha sido sustituido por el de integración, tal y como lo hicieron Green, K.W., Jr. et al. (2005).

La escala de medida fue adaptada del estudio de Green, K.W., Jr. et al. (2005). A su vez estos autores (Green et al. 2005, p. 280) indican en su trabajo que emplearon escalas adaptadas del estudio de Germain, R. et al. (1994) y Claycomb, C. et al. (1999). Si bien estos últimos, Claycomb,

C. et al. (1999; p. 46) anotan que las medidas de estructura fueron diseñadas en un trabajo previo de Miller, D. (1986 ; 1991).

En cuanto a la integración, Germain et al. (1994, p. 472) la definen como vínculos laterales que coordinan las diferentes subunidades, reducen el conflicto y la duplicidad, promueven ajustes mutuos e unen las diferentes unidades en aras a lograr los objetivos organizacionales, término próximo al de conexión interdepartamental de Jaworski y Kohli (1993, p. 56).

Por lo tanto siguiendo estos trabajos, se medirá la integración mediante dos escalas resumen: comités de integración y mecanismos de integración (Miller et al., 1986). En este caso la escala empleada es también una escala Likert de siete puntos.

<b>Integración / Escala de mecanismos.</b>	
Para asegurar la compatibilidad entre las decisiones de un área con las de otras áreas, ¿hasta que punto son usadas los siguientes mecanismos (Escala Likert de 7 puntos donde 1= Raramente utilizado; 7= Frecuentemente utilizado)?	
INTM1	Comités interdepartamentales, que permiten a los departamentos tomar parte en la toma de decisiones compartida.
INTM2	Grupos de trabajo, que se crean en un momento determinado para facilitar la colaboración interdepartamental en un proyecto específico.
INTM3	Personal de enlace, cuyo trabajo específico es el de coordinar el esfuerzo de varios departamentos teniendo por objetivo un proyecto.
<b>Integración / Escala de Comités</b>	
¿Hasta que punto en tu negocio la toma de decisiones a nivel de dirección es participativa, donde los diferentes comités horizontales ("cross-funcional") permiten que los departamentos, funciones se reúnan para decidir las siguientes categorías de decisiones? (Escala Likert de 7 puntos donde 1= Raramente utilizado; 7=Frecuentemente utilizado)	
INTC1	Estrategia de servicio
INTC2	Estrategia de marketing o ventas
INTC3	Decisiones de presupuesto financiero
INTC4	Estrategias a largo plazo (crecimiento y diversificación) y decisiones relacionadas con cambios en la filosofía operativa del negocio.

Fuente: elaboración propia a partir de Green et al. (2005).

**Tabla 4-6 Escala de medida de la Integración.**

Este estudio asume que las características organizativas representan una especie de inercia que predispone a la organización a adoptar ciertos comportamientos y desempeñar ciertas tareas.

Así, la integración entendida como mecanismo de coordinación facilita la mejora de comunicación entre las diferentes funciones (Gatignon et al., 1997; Song et al., 1997). Consecuentemente, estructuras más participativas u orgánicas son necesarias para facilitar la fluidez de recursos y la resolución de conflictos cuando la interdependencia del departamento de marketing con otras funciones se incrementa.

Los equipos, como mecanismo de coordinación extremos, tienen ciertas ventajas. La toma de decisiones participativa, resolución de conflictos consensuada, procesos de comunicación abiertos son comunes en estas estructuras, reduciendo así las barreras entre los individuos y grupos funcionales. A medida que nos movemos hacia estructuras más participativas, la autoridad llega a estar más descentralizada: las reglas y procedimientos están menos formalizados y son menos

inflexibles. Además, las unidades individuales tienen mayor autonomía para desarrollar sus propios métodos y tomar sus propias decisiones (Ainamo, 2007).

Sin duda uno de los modelos más característicos de participación ha sido el de democracia industrial. El cooperativismo de trabajo asociado engarza con la tradición democrática, incluso podría afirmarse que es el pionero de la misma. En esta línea, la participación es uno de los aspectos más estudiados en la literatura cooperativa, sobre todo en materia de organización (Giroux, 1992, Rothschild-Whitt, 1986), ya que la estructura de estos proyectos empresariales plasma la democracia como norma de comportamiento y característica diferencial del resto de unidades económicas.

En el entorno cooperativo de MONDRAGON se entiende la participación más como una seña de identidad permanente que como una tendencia coyuntural. Así, la participación en la gestión se considera como un principio básico de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON que implica un desarrollo progresivo de la autogestión. Y, donde la estructuración de la cooperativa gira en torno a equipos, facilitadores de la cooperación entre personas. En este sentido, la gestión horizontal se va imponiendo como uno de los valores organizacionales en las cooperativas reforzado tanto por la soberanía del trabajo, por la condición de socio de los trabajadores, como por la política de anticipos.

En líneas generales, las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Y las organizaciones con mecanismos de integración presentan mayor coordinación interdepartamental.

Además, Jaworski y Kohli (1993), Selnes et al. (1996), Harris (2000) o Pulendran et al. (2000) confirman la influencia positiva en la orientación al mercado de la conexión interdepartamental. Más recientemente, Sorensen y Slater (2008) revelan que las estructuras de enlace en las organizaciones mejoran tanto la orientación al cliente como la orientación al competidor.

De esta forma, como la integración y conexión interdepartamental son conceptos parecidos y basándolo en todo lo anterior se formula la siguiente hipótesis:

***H7: la integración de las cooperativas influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por las mismas.***

Así mismo, a pesar de los problemas que se le atribuye a la filosofía de equipos autogestionados como cauce de participación en la cooperativa, también se le han señalado diversas ventajas, entre las que Figuran un mayor compromiso organizativo (Kirkman et al., 1999; Cordery et al., 1991; Garson et al., 1997). Esto permite proponer la siguiente hipótesis:

***H8: la integración influye positivamente en el compromiso organizacional.***

## (c) Antecedentes relacionados con factores grupales.

Para finalizar con los factores organizativos, en esta investigación también se ha considerado adecuado incluir como antecedente de la orientación al mercado el compromiso organizacional. En este caso se ha seleccionado la escala utilizada por Sivaramakrishnan, S. et al. (2008)<sup>37</sup> para medir el compromiso organizacional obteniendo éstos un coeficiente de fiabilidad 0.87. Al igual en casos anteriores, se trata de una escala Likert de siete puntos formada por cuatro ítems y realizaremos las adaptaciones necesarias al ámbito de estudio considerado.

<b>Compromiso organizacional</b>	
Señale su grado de acuerdo respecto al grado de compromiso de sus empleados de su negocio ( 1=total desacuerdo, 7= total acuerdo)	
ORC1	El espíritu de equipo invade todo los niveles del negocio.
ORC2	Los empleados de este negocio sienten que “están juntos en esto”.
ORC3	Este negocio tiene espíritu corporativo.
ORC4	La unión entre este negocio y sus empleados es fuerte.

Fuente: elaboración propia a partir de Sivaramakrishnan et al. (2008).

**Tabla 4-7 Escala de medida del compromiso organizacional.**

La fórmula cooperativa actualmente está presente en gran variedad de sectores y actividades, en los que sus productos tienen que competir con los de empresas tradicionales. Por lo tanto, a pesar de las peculiaridades del cooperativismo, ésta debe mantener los criterios de eficiencia y eficacia requeridos a cualquier organización que desee permanecer en el mercado. No obstante, si se profundiza en las cooperativas, sus características organizacionales son claramente diferentes, tanto en la estructura organizativa, el estilo de dirección, el grado de comunicación organizacional, el tipo de liderazgo, la división de trabajo, pero especialmente en la participación del trabajador, positivamente relacionada con la satisfacción percibida (Wagner, 1994) y por ende con el compromiso organizacional. A este respecto, Landeta et al. (2006) afirman que en el marco del modelo EFQM<sup>38</sup> las empresas cooperativas prestan mayor atención a las personas que las empresas no cooperativas en una muestra para el País Vasco.

También, según Long (1980) la propiedad incide en las actitudes hacia el trabajo aunque deben tenerse en cuenta otros aspectos moderadores, como el grado de propiedad en manos de los trabajadores, la naturaleza y el tamaño de la empresa. De acuerdo con este autor, el efecto de la propiedad en manos de los trabajadores se debe por un lado a la identificación organizacional (sentimiento de estar compartiendo características), a la implicación organizacional (sentimiento de pertenencia) y al compromiso organizacional (sentimiento de lealtad). Estos aspectos son especialmente importantes para las cooperativas, puesto que en ellas se dan condiciones ventajosas en algunos de los aspectos moderadores. En este sentido, Rosen et al. (2005) demuestran que la propiedad generalizada de parte del capital en manos de los trabajadores tiene diversos efectos positivos, tales como mayores productividades, menor rotación, mayor satisfacción y motivación, en definitiva mayores beneficios económicos. Por tanto, parece evidente que en las

<sup>37</sup> Sivaramakrishnan et al.(2008) adaptaron la escala de Jaworski y Kohli(1993) para medir el compromiso organizacional

<sup>38</sup> Modelo Europeo de la Excelencia- (European Foundation for Quality Management)

cooperativas de trabajo asociado, donde la mayoría de los empleados son propietarios del capital, también sea así (Irizar, 2006).

Además, existe una evidencia positiva en la literatura de marketing que apoya el compromiso organizacional como antecedente de la orientación al mercado. Conduit y Mavondo (2001), y Harris (1999) afirman la importancia de los empleados de la organización en aras a lograr una orientación al mercado. En este sentido, Bruning et al. (2001) también argumentan que el compromiso organizacional acompañado de una formación a los empleados, es un antecedente crítico de la orientación al mercado. Este último estudio complementa al desarrollado por Martin et al. (1998), donde evidencian que las organizaciones sin implicación de los empleados presentan una baja orientación al mercado. Así mismo, Sivaramakrishnan et al. (2008) confirman la relación del compromiso organizacional con la orientación al mercado. Esto lleva a proponer que:

***H9: el compromiso organizacional que presentan las cooperativas influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por la cooperativa.***

#### **4.2.3. Consecuencias de la orientación al mercado.**

Lo siguiente será determinar la influencia de la orientación al mercado en los resultados de los negocios cooperativos. Como consecuencias de la orientación al mercado, se ha analizado su influencia en un conjunto de medidas utilizadas para medir los resultados empresariales, en aspectos relacionados con la eficacia y eficiencia. Para el estudio de esta relación se analizará la influencia directa de la orientación al mercado en las medidas propuestas, y también, se considerará el efecto de una variable moderadora de esta relación.

Como medida de los efectos de la orientación al mercado, este estudio se va a centrar en dos dimensiones de los resultados empresariales: eficacia y eficiencia. Esta visión es consistente con la visión de los expertos en marketing y organización, los cuales sugieren la medición dual de los resultados organizaciones considerando la efectividad en términos de crecimiento de la cuota de mercado, crecimiento en ventas o crecimiento en nuevos productos y la eficiencia mediante el retorno sobre activo (ROA), retorno sobre ventas (ROS), o retorno sobre la inversión (ROI) (Vorhies et al., 2003; Walker et al., 1987).

En esta línea, al igual que lo realizan Menguc et al. (2007) se operativizará los resultados organizacionales en las dos dimensiones ya mencionadas, eficacia y eficiencia. Cada una de estas dimensiones será considerada como una variable que puede ser medida por diversos indicadores de naturaleza subjetiva a través de la percepción del directivo del negocio. La utilización de medidas subjetivas y no objetivas de resultado se puede justificar ya que se ha constatado en varios estudios empíricos la existencia de correlaciones altas entre las medidas subjetivas y objetivas proporcionadas por las empresas (Dess et al., 1984; Covin et al., 1994; Dawes, 1999). De acuerdo con Li y Atuahene-Gima (2001) la eficiencia se medirá a través de los indicadores: rentabilidad, ROI,

ROS, y eficiencia global; y la dimensión eficacia con los indicadores crecimiento de ventas, crecimiento cuota mercado y crecimiento beneficios que han sido utilizados en numerosas investigaciones (Kohli et al., 1993; Matsuno et al., 2000; Matsuno et al., 2002; Kumar et al., 1998; entre otros). Es necesario señalar que, teniendo en cuenta que los competidores son el estándar de comparación de los resultados, todos los indicadores de las dos dimensiones de resultados se han medido en relación a los principales competidores de la empresa los últimos tres años (Conant et al., 1990). Así mismo, en aras a dar consistencia al trabajo la escala se adaptó a una escala Likert de siete puntos donde 1= mucho peor y 7= mucho mejor.

<b>Eficacia</b>	
Señale los resultados de su negocio en cada una de estos indicadores en relación con su principal competidor (1=muchísimo peor, 7=muchísimo mejor).	
CREC1	Crecimiento de los beneficios.
CREC2	Crecimiento de las ventas.
CREC3	Crecimiento de la cuota de mercado.
<b>Eficiencia</b>	
Señale los resultados de su negocio en cada una de estos indicadores en relación con su principal competidor (1=muchísimo peor, 7=muchísimo mejor).	
EFIC1	Rentabilidad
EFIC2	Retorno sobre la inversión (ROI)
EFIC3	Retorno sobre las ventas (ROS)
EFIC4	Eficiencia en general

Fuente: elaboración propia a partir de Menguc et al. (2007).

**Tabla 4-8 Escala de medida de los resultados empresariales.**

La noción de que la orientación al mercado afecta a los resultados de negocio, ha sido un amplio tema de estudio por los investigadores (por ejemplo: Kohli et al., 1990; Narver et al., 1990; Rodríguez et al., 2004; Matsuno et al., 2000; Ellis, 2006; entre otros). Aunque algunos estudios sugieren una relación negativa o no significativa entre la orientación al mercado y los resultados, la mayoría de los trabajos apuntan a la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados del negocio.

Por ejemplo, en los resultados operativos Hooley et al. (2003; 2000b; 2000c), Agarwal et al. (2003), y Sorensen y Slater (2008) entre otros incorporan una valoración subjetiva de la cuota de mercado, Slater y Narver (1994b), Greenley (1995a), Eusebio et al. (2004), Llonch y López (2004) y Llonch et al. (2005) utilizan una valoración subjetiva del crecimiento de las ventas, y del éxito de nuevos productos, y todos los trabajos confirman la influencia positiva de la orientación al mercado. Respecto a los resultados generales, las investigaciones como los de Appiah-Adu (1997), Kumar et al. (1998; 1997), Subramanian y Gopalakrishana (2001) y Theoharakis y Hooley (2008), entre otros, emplean distintas medidas y confirman el efecto positivo de la orientación al mercado. Además, Doyle y Wong (1998) hallaron en la orientación al mercado el segundo “driver” de los resultados del negocio. La hipótesis que se plantean:

***H10a: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficacia.***

***H10b: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas incluye positivamente en la eficiencia.***

Así mismo, la revisión de la literatura sobre las variables moderadoras en la relación orientación al mercado y resultados económicos de los negocios lleva a diferenciar entre moderadores internos (estrategia empresarial, orientación al aprendizaje o actividad emprendedora) y externos (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, intensidad competitiva y, situación general de la economía). Asimismo, Jaworski y Kohli (1993), Slater y Narver (1994b), y posteriormente Álvarez et al. (2000) afirman que las empresas deben centrar sus esfuerzos en orientarse al mercado sin una excesiva preocupación de tratar de ajustar el grado de orientación al mercado al tipo de entorno (moderadores externos) en el que operan, puesto que las evidencias empíricas a favor del papel de estas variables externas son escasas.

Por lo tanto, además de estudiar la relación directa de la orientación al mercado en las distintas medidas de resultado propuestas, en el modelo se incorpora una variable que modera esa relación. Concretamente se propone considerar el compromiso organizacional como variable reguladora de carácter interno. Se recuerda que en el apartado factores antecedentes de la orientación al mercado se ha considerado el compromiso organizacional como un antecedente de la orientación al mercado y se ha descrito como se va a realizar su medición (Tabla 4-7).

Tal y como indican Narver et al. (1998) en una organización orientada al mercado tiene que haber un compromiso para crear un valor superior para el cliente. Este compromiso global debe ser asumido como norma por todos los individuos y áreas de la organización. Además, también está establecido que el énfasis de la dirección en la adopción de la orientación al mercado influye positivamente en el grado de orientación al mercado de la organización (Jaworski et al., 1993). Y de igual forma, la descentralización, la integración y los mecanismos de integración son antecedentes de la orientación al mercado. No obstante, la acción debe ser llevada a cabo por las personas de las cooperativas, y el tener personas comprometidas con la organización ayudará a ejecutar la orientación al mercado. Así, a medida que se incrementa el compromiso organizacional, la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados económicos se verá fortalecida. En otras palabras, el compromiso organizacional modera la relación entre la orientación al mercado y los resultados económicos.

Las investigaciones que vinculan el compromiso organizacional con los resultados organizacionales son bastante escasas. Benkhoff (1997) comprueba que el compromiso organizacional está relacionado el éxito financiero de marcas bancarias, aunque los resultados son diferentes dependiendo de cómo son medidos tanto el compromiso organizacional como los resultados organizacionales. También, Wright et al. (2003) demuestran que el compromiso organizacional y las prácticas de personas están relacionados significativamente con varias medidas de resultado. Así mismo, otro resultado positivo que vincula ambos conceptos puede encontrarse en la literatura de gestión de personas. Por ejemplo, en el meta-análisis realizado por Gmür y Schwerdt (2005) prueban que las políticas de personas designadas para animar el compromiso organizacional individual presagian los resultados organizacionales. Más recientemente, Steyrer et al. (2008)

evidencian la existencia de una correlación positiva y significativa entre el compromiso organizacional y tres medidas del resultado organizacional, cambios en el volumen de ventas, retorno a la inversión, y ganancias de los últimos cuatros años.

Por lo tanto, las personas son los agentes actores y la efectividad de la implementación de la orientación al mercado estará afectada por su nivel de compromiso con el negocio. De hecho, Martín et al. (1998) ha demostrado que la implicación de los trabajadores es crítico para la puesta en práctica-implementación de la estrategia orientada al mercado. De esta forma, se propone lo siguiente:

***H11: la influencia de la orientación al mercado en los resultados es moderada por el nivel de compromiso organizacional.***

Se finaliza este apartado en el que se ha repasado el modelo teórico propuesto, con la Tabla 4-9 en la que se recogen el conjunto de hipótesis planteadas.

<b>EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>		H1: la orientación al mercado en los proyectos cooperativos es un concepto multidimensional causado por tres dimensiones: generación de información, diseminación de información y respuesta.
<b>ANTECEDENTES</b>	RELACIONADOS CON LA ALTA DIRECCIÓN	H2: el liderazgo transformacional es un constructo unidimensional reflejado en el carisma, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y, la estimulación intelectual.  H3: el liderazgo transformacional de las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado desarrollado por el negocio.  H4: Hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional
	FACTORES ORGANIZATIVOS	H5: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado.  H6: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.  H7: la integración en la cooperativa influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por el negocio.
	FACTORES GRUPALES	H8: la integración en la cooperativa influye positivamente en el compromiso organizacional H9: el compromiso organizacional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en las cooperativas.
	<b>CONSECUENCIAS</b>	H10a: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficacia.  H10b: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficiencia.
<b>MODERADORES</b>	H11a: la influencia de la orientación al mercado del negocio en la eficacia es moderada por el nivel de compromiso organizacional. H11b: la influencia de la orientación al mercado del negocio en la eficiencia es moderada por su nivel de compromiso	

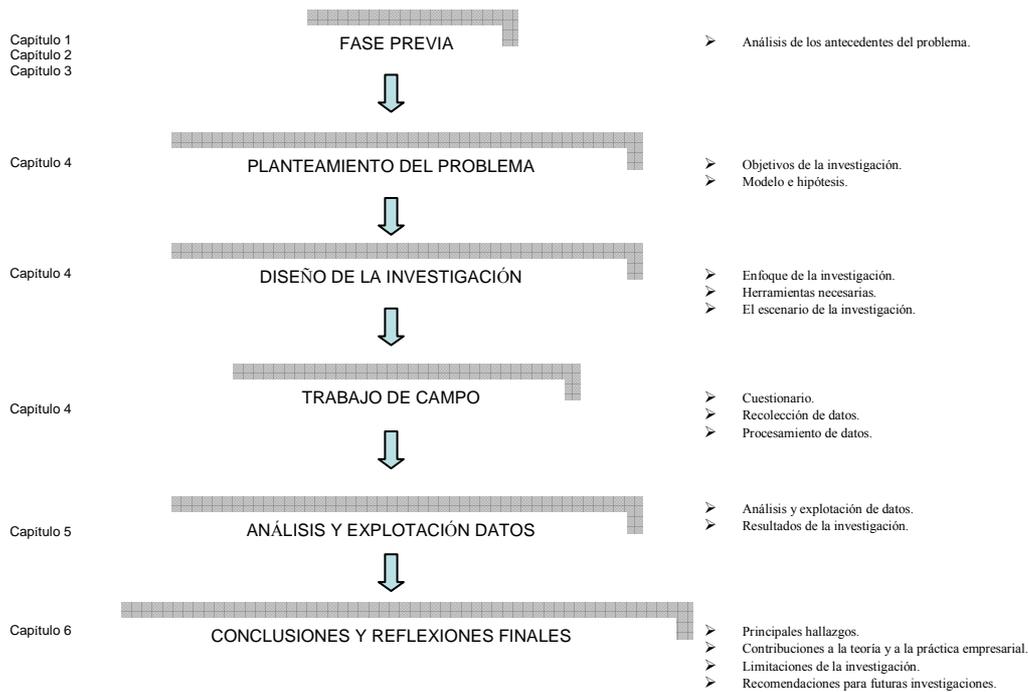
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4-9 Resumen de hipótesis planteadas.**

## 4.3. ENFOQUE Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta investigación se plantea observar las variables y medir su influencia en su estado natural, por lo que el método de investigación a utilizar será el trabajo de campo, y en consecuencia la información se obtendrá por consulta directa a través de un cuestionario. Como se puede deducir, del planteamiento de modelo realizado, la investigación será de carácter cuantitativa, con un enfoque causal, ya que la doctoranda se propone analizar la relación entre las variables.

Si bien en la introducción del trabajo se ha presentado las fases de esta investigación se ha creído conveniente mostrar de forma esquemática, y una vez expuestos los antecedentes del problema, las etapas del proceso con el objeto de evidenciar el esfuerzo realizado para ajustarse al rigor que impone utilizar la sistemática del método científico. Como se muestra en la Figura 4-2 el procedimiento seguido se compone de seis etapas: (i) en la fase previa, recogida en los tres primeros capítulos, donde se realiza un exhaustivo análisis de los antecedentes tanto de trabajos teóricos como empíricos encontrados en la literatura de marketing y cooperativismo, que nos proporcionan los fundamentos de la cuestión a investigar; (2) a partir de estos resultados, se plantea el problema a resolver y los objetivos que se pretenden alcanzar, lo que da lugar a la presentación del modelo, variables e hipótesis, con lo que se finaliza la primera parte del trabajo, dando paso a las cuestiones relativas a la realización de la contrastación empírica; (3) la tercera etapa corresponde al diseño de la investigación, y en ella se abordan los temas relacionados con el enfoque empleado, las fuentes de información, las herramientas necesarias para cuantificar las variables, y el ámbito de donde se extraerán los datos; (4) cerrando el capítulo cuatro con los aspectos relacionados con el trabajo de campo, su preparación, su desarrollo y procesamiento de la información recopilada, y la presentación de las técnicas de análisis utilizadas; (5) en el quinto capítulo se llevará a cabo el análisis y explotación de los datos, así como se presentarán los principales resultados; (6) finalmente, en el sexto capítulo se expondrán las principales conclusiones y aportaciones al campo de conocimiento, las limitaciones encontradas y las recomendaciones que la doctoranda plantea para futuras investigaciones.



Fuente: elaboración propia.

Figura 4-2 Proceso de la investigación.

#### 4.4. ÁMBITO DE ESTUDIO.

##### 4.4.1. Descripción del ámbito de estudio.

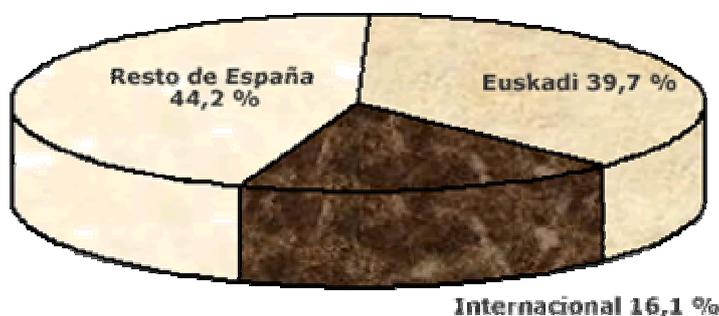
La investigación empírica se va a realizar sobre la población empresarial de MONDRAGON. Éste constituye un grupo empresarial integrado por 264 empresas y entidades estructuradas en áreas sectoriales. Además es fruto de la certera visión de un joven sacerdote, José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, y del esfuerzo solidario de todos los socios trabajadores, que han sabido transformar un pequeño taller donde, en 1956, se fabricaban estufas y cocinas de petróleo en el primer grupo empresarial vasco y el séptimo de España.

La misión de MONDRAGON aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social. El Centro Corporativo es la entidad creada para impulsar la misión y para ello ejerce la dirección estratégica y la gestión de carácter global a nivel corporativo, así como la realización de actividades de apoyo a las organizaciones integradas en la corporación.

La gran mayoría de los trabajos realizados hasta ahora se han centrado en grandes corporaciones de un solo sector, por lo que se ha entendido necesario ampliar estos estudios a otro tipo de poblaciones que permitan un mayor conocimiento de la incidencia del fenómeno orientación al

mercado (OM) en la realidad empresarial española. Además, las investigaciones previas bien se han centrado en un sector de la economía, bien en empresas de un país, por lo que este trabajo aporta la novedad de un análisis regional con dos particularidades, una zona de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) en el ámbito de la Economía Social y, una de la más favorecida en términos económicos del “macro-estado” europeo. Los datos macroeconómicos de la CAPV corroboran su posición en los primeros puestos en la economía española, situándose entre las ocho regiones que superan en la actualidad la media de la UE-27 con un 130,8% de la media de la UE.

Son dos las razones que han llevado a escoger MONDRAGON como objeto de estudio. Por un lado, MONDRAGON ha sido pionero a nivel mundial en la industrialización democrática, siendo muchos los estudios y tesis doctorales publicadas sobre la “Experiencia de Mondragón” y en segundo lugar, por la proximidad, y por tanto las mayores facilidades que a priori se supone que se encontrarán en la recogida de datos. Además, no se puede olvidar la positiva contribución socioeconómica que el desarrollo empresarial de la corporación aporta directamente a la sociedad en que se encuentra emplazada, el País Vasco fundamentalmente. Datos que avalan esa contribución son: el 3,9% de los trabajadores de la CAPV son trabajadores de MONDRAGON, y si se atiende exclusivamente al sector industrial, la importancia queda acentuada hasta el 9,1%. También, el empleo inducido por la Corporación, que para el 2007 fue estimada en 21.084 puestos de trabajo. Otro dato de evidente interés, es el referente al valor añadido generado por la Corporación al total del PIB total del País Vasco que en 2007 supuso un cuota del 4,2%, participación elevándose hasta el 8,5% si el cálculo se restringe al ámbito industrial.



Fuente: Mondragón Corporación Cooperativa [en línea] <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/empleo.html> [Consulta: 6 de junio de 2009]

**Figura 4-3 Distribución del empleo generado por MONDRAGON al 31-12-2008**

Igualmente destacar la contribución anual a diversas actividades de la sociedad vasca que MONDRAGON realiza a cargo del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Este fondo se nutre de los resultados de cada ejercicio y se orienta básicamente hacia objetivos de I+D, formación y aspectos culturales.

Empresarialmente, la actividad de MONDRAGON se encuadra en tres Áreas: Financiera, Industrial y Distribución que funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto, coordinada desde el Centro Corporativo.

El Área Financiera de MONDRAGON abarca tres actividades, cada una de ellas con sus propias características, aunque con interrelaciones que permiten conseguir sinergias, tanto de índole

financiera como comercial. La actividad de Banca es una función desempeñada por Caja Laboral, mientras que Lagun-Aro es la entidad que atiende el cometido fundamental de previsión social de los cooperativistas de MONDRAGON, y los negocios referidos al campo de los Seguros se encuentran gestionados por Seguros Lagun-Aro y Seguros Lagun Aro Vida.

A su vez, el Área industrial agrupa a 12 divisiones dedicadas a la producción de bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, construcción y servicios empresariales. La de Distribución aglutina los negocios de distribución comercial y la actividad agroalimentaria, siendo las sociedades principales Eroski, S.Coop. y Erkop, cooperativa de segundo grado, integrado por siete cooperativas del sector agroalimentario.



Fuente: Memoria MONDRAGON 2007

Figura 4-4 Estructura Organizativa MONDRAGON

Así mismo, cuenta con un Área de Conocimiento que engloba las actividades de investigación y Formación. La investigación y la innovación tecnológica son una constante de la Corporación y un pilar básico de su desarrollo, dedicando a I+D en el área industrial un presupuesto superior al 6% del valor añadido. La actividad se canaliza a través de los departamentos de I+D de cada cooperativa, de los Centros Tecnológicos Corporativos (Ikerlan, MIK) y Sectoriales (Aotek, Edertek etc.) del Plan de Ciencia y Tecnología Corporativo y del Polo de Innovación Garaia.

#### 4. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Principales cifras			
	2005	2006	2007
Ingresos (miles de euros)	40	46	46
Personal total	615	645	667
Centro	Actividad		
Aotek	Automatización y óptica		
Ideko	Desarrollo de máquinas herramienta y sistemas		
Ikerlan	I+D mejora de procesos productivos		
Koniker	I+D conformado y ensamble		
MTC	I+D conjuntos y componentes de automoción fabricados con termoplásticos		
Lortek	Tecnologías de unión		
MIK	Investigación en gestión empresarial		
Orona eic	Sistemas de elevación		
Ulma PTC	Desarrollo de equipos de envasado		
Edertek	Metales aplicados a automoción		
Hometek	Electrónica y comunicaciones, diseño, vibraciones y acústica y energía		
Isea	Investigación de Servicios Avanzados		

Fuente: Informe Memoria Sostenibilidad MONDRAGON, 2007.

**Tabla 4-10 Centros Tecnológicos de MONDRAGON en 2007.**

La formación, es otro de los pilares de la Experiencia Mondragón. En la actualidad el grupo cuenta con varios centros de formación e Universidad propia (Mondragon Unibertsitatea) con cerca de 4.000 alumnos. Así mismo, y en el marco del desarrollo directivo y cooperativo se imparten varios programas de formación en el Centro de desarrollo Directivo y Cooperativo de MONDRAGON.

	2005	2006	2007
<b>Área Industrial.</b>			
Ventas totales	5.760	6.876	7.172
Nº de personas	40.121	3.896	4.074
Inversiones	528	594	480
<b>Área Distribución.</b>			
Ventas totales	6.099	6.514	7.763
Nº de personas.	34.729	37.538	47.618
Inversiones	302	618	2.056
<b>Área Financiera.</b>			
Recursos de clientes de CLP	11.036	12.333	13.467
Créditos a clientes de CLP	10.534	12.973	14.982
Recursos Propios	1.298	1.401	1.523
Fondo Patrimonial Lagun Aro	3.303	3.626	3.898

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MONDRAGON.

**Tabla 4-11 Cifras reseñables de MONDRAGON 2005-2007.**

En lo que se refiere a los datos relevantes de la Corporación cabe destacar el record histórico en inversiones, destinando 2.607 millones de euros (+109%) al aumento de la capacidad productiva, o a la expansión internacional, o el reforzamiento de la política de innovación y tecnológica y a la apertura de nuevos centros en el área financiera, industrial y de la distribución.

Para finalizar, las razones de éxito de la realidad cooperativa y empresarial de MONDRAGON, que en el año 2006 cumplió 50 años residen en: (1) el liderazgo de Arizmediarrieta, (2) el carácter personalista de la cooperativa, (3) el enfoque decididamente empresarial de la cooperativa, (4) la reinversión casi total de los recursos generados, (5) la adaptación permanente al cambio del entorno, (6) la creación de eficientes mecanismos de intercooperación tanto en el ámbito financiero como de provisión social, así como en la innovación e I+D y en la gestión coordinada de empleo y de las situaciones de crisis, y (7) en la importancia de la formación.

Como ya se ha hecho referencia en capítulos anteriores, el cooperativismo y la Experiencia de MONDRAGON, más concretamente, se muestra como una concepción empresarial avanzada en la medida que se coloca a la persona en el papel de sujeto (lo contempla en su totalidad como ser pensante y capaz de responsabilizarse), y la participación como ejes esenciales. Además, esta participación puede verse reforzada por la condición de propietario, la política de remuneración, y los principios de educación y formación. En esta línea, Moyato et al. (2008) identifican como determinantes de la competitividad de las cooperativas valencianas el efecto conjunto de la orientación hacia el cliente y la participación en los resultados de los socios. De este modo, los resultados del trabajo de Moyato et al. (2008) están relacionados con los alcanzados en la literatura, y destacan la mejor situación en la que se encuentran las empresas cooperativas frente a las no cooperativas a la hora de conseguir mayores niveles de éxito competitivo y mayores posibilidades de supervivencia (Núñez et al., 2004; Bruque et al., 2002).

Así, las cifras y datos revisados dan una idea de la importancia de esta corporación y sirven para justificar la elección.

#### **4.4.2. Población y unidad de análisis.**

La población sobre la que se va a realizar la investigación son las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que constituyen el Área Industria de MONDRAGON. Como ya se ha comentado previamente, la corporación cuenta con 4 áreas: Industria, Distribución, Finanzas y Conocimiento, con varias UEN agrupadas en diferentes divisiones en cada área, suponiendo un volumen de facturación (Distribución e Industria) de 14.935 millones de euros y recursos de clientes en Caja Laboral de 13.467 millones de euros, contando con 94.690 personas en 2007.

Si se atiende exclusivamente al sector industrial, la importancia de MONDRAGON queda acentuada, pues tanto el peso del personal de las cooperativas industriales como su participación en el valor añadido generado por MONDRAGON sobre el total generado en la CAPV se ven duplicadas. Por ese motivo este estudio se centrará en los negocios que conforman el área Industria, que suman 132 negocios.

El empleo de más de un sector de actividad en la investigación empírica puede ser beneficioso en el sentido que los resultados obtenidos no se verán afectados por los efectos no controlables e

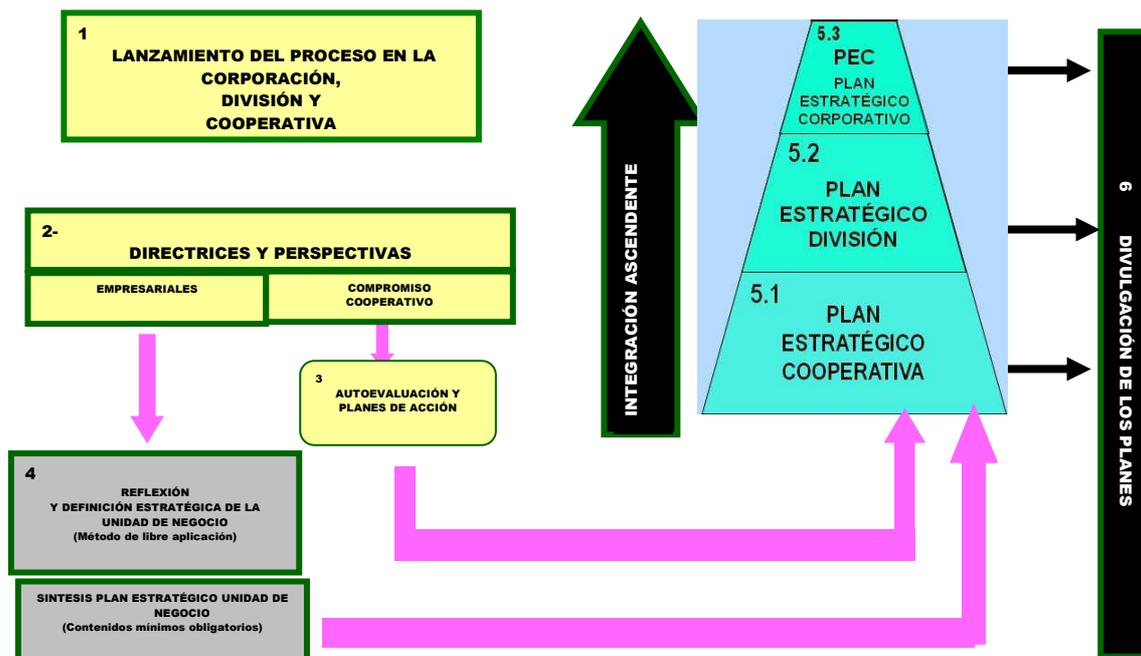
idiosincrásicos de un sector en particular, lo cual puede favorecer el hecho de que el estudio tenga un mayor grado de validez externa (González et al., 2005).

La UEN es definida como una unidad organizativa que posee(o debería poseer) una estrategia de negocio definida y que tiene un gerente (“manager”) con responsabilidad tanto en las ventas como en beneficios (Aaker, 1988). Este planteamiento también es el que adoptan Grima Terre et al. (1987, pp. 107-108) para quienes *“una unidad empresarial estratégica es una unidad organizativa que bajo una autoridad con responsabilidad acorde reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas (ventas/producción,...), dirigiendo y coordinando las actividades relativas al producto o gama de productos que satisfacen un determinado perfil de las necesidades del mercado y/o un área geográfica determinada”*. La selección de esta unidad de análisis es consistente con los esfuerzos previos, particularmente los de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) en definir la orientación al mercado.

Una consecuencia de esta decisión es que diferentes negocios, incluso dentro de una misma organización deberían variar en términos del grado de orientación al mercado alcanzado. Sin embargo, este hecho no ha gozado de especial atención empírica aunque la cuestión permanece vigente; ¿hay diferencias tanto estadísticamente como operativamente significativas en el grado de la orientación al mercado entre las diferentes unidades estratégicas de negocio?

Se asume que los diferentes negocios presentan diferentes grados en la orientación al mercado, aunque este hecho no está suficientemente contrastado. En los términos que se ha definido la orientación al mercado en esta investigación, es razonable esperar variaciones considerables en la orientación de mercado de cada negocio. Así mismo, esto supone un respaldo empírico a este tema ya que sólo Narver y Slater (1990) y Ruekert (1992) lo han contrastado.

La localización de los miembros de la población se ha realizado utilizando la base de datos que dispone la Secretaría Técnica de la Corporación, responsable de la elaboración y revisión de la política empresarial de la corporación. Cada 3-4 años el citado departamento lanza desde el Centro Corporativo el proceso de planificación estratégica, emanando una serie de directrices y perspectivas desde la Corporación hacia la División y las cooperativas que deben realizar la reflexión estratégica de cada negocio y luego por agregación, de forma ascendente se dibuja el Plan Estratégico de la Cooperativa, División y Corporación respectivamente. La Figura 4-5 recoge el proceso en la planificación estratégica seguida en MONDRAGON.



Fuente: Secretaría Técnica.MONDRAGON 2008. [en línea] <http://extranet.mondragoncorporation.com/> [consultada el 6 de mayo de 2008].

Figura 4-5 Esquema del Proceso de Planificación Estratégica en MONDRAGON.

Esos datos fueron posteriormente contrastados con los vicepresidentes de las divisiones en aras a recoger los posibles cambios que pudiera haber existido desde la fecha de realización del último período de reflexión estratégica 2004, hasta la fecha actual.

Así mismo, el concepto de “unidad estratégica de negocio” puede ser formulado desde una doble perspectiva: (1) orientado hacia la formulación estratégica, (2) orientado hacia su implantación. El primer enfoque resalta la importancia de que la UEN tenga misión y mercados propios; esto es, orientado por criterios muy relacionados con la formulación estratégica. Mientras que el segundo enfoque, el que se ha adoptado en este estudio, predominan criterios de orden práctico vinculados a la puesta en marcha de la estrategia competitiva, lo cual está relacionado no sólo con su formulación sino con la estructura organizativa vigente en la organización.

Dada la disparidad de criterios que pueden seguir las empresas a la hora de identificar las UEN, y en aras a asegurar una homogeneidad de la población sujeta a estudio se ha realizado un análisis preliminar durante los meses de mayo, junio y julio de 2008.

Esta exploración se ha llevado a cabo vía telefónica con los gerentes de las cooperativas y permite obtener una primera panorámica del escenario de investigación. En la que se ha detectado por un lado, en una misma cooperativa negocios definidos siguiendo las dos ópticas simultáneamente. Y por otro lado, negocios incipientes fruto de que las cooperativas en el año de realización de este estudio están inmersas en el período de reflexión estratégica 2009-2012. Por lo tanto, se ha decidido descartar los negocios incipientes por estar en fase de implantación y carecer de datos e igualmente, las unidades estratégicas de negocio concebidas sólo como unidades de planificación en aras a buscar la homogeneidad de la unidad de análisis.

#### 4. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte de la población fueron seleccionadas las UEN agrupadas en actividades que se recogen en la Tabla 4-12.

AREA INDUSTRIA-MONDRAGON		
Bienes de Consumo	Electrodomésticos	15 negocios
	Mueble	
	Ocio y Deporte	
	Sanitaria	
Bienes de Equipo	Automatización y control	40 negocios
	Maquinas-herramienta por arranque de viruta	
	Maquinaria por deformación	
	Maquinaria para Packaging	
	Maquinaria de soplado	
	Fundición y Utillaje	
	Equipamiento Integral para restauración y colectividades	
	Otros sectores	
Componentes Industriales	Componentes para Automoción	38 negocios
	Componentes para Electrodomésticos	
	Conductores	
	Bridas y Fitting	
Construcción	Sector Elevación	16 negocios
	Sistemas Industrialización Construcción	
	Estructuras metálicas	
	Prefabricados para la construcción	
	Maquinaria para obras públicas y Medio Ambiente	
Servicios Empresariales	Servicios Profesionales	23 negocios
	Ingeniería de Sistemas	
	Consultoría e Ingeniería Logística	
	Áreas gráficas	
	Servicios educativos	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4-12 Número de negocios en cada sector de actividad en la población objeto de estudio.**

Además, en la Tabla 4-13 se recoge la ficha técnica del estudio.

Universo	UEN Área Industria de la Corporación
Ámbito geográfico	Global, donde esté ubicado el negocio.
Método de recogida de información	Encuesta postal.
Base de datos	Base de datos de la corporación
Informante clave	Director de Negocio
Población de estudio	132 negocios
Trabajo de campo	Enero 2009- Marzo 2009

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4-13 Ficha técnica del estudio.**

Así mismo, existe un cierto debate para determinar si la medición de la orientación al mercado es más adecuada desde la perspectiva de la propia empresa o del cliente-consumidor. Así mientras que la mayoría de los modelos parten de la base de que quien juzga el nivel de orientación al mercado es la propia empresa, para Deshpandé, Farley y Webster (1993) el verdadero juez debe ser el cliente. En este caso, se ha optado por seguir la tendencia mayoritaria en las investigaciones de orientación al mercado y en consecuencia, se decide medir la misma desde la perspectiva de la propia empresa. Para ello, el cuestionario fue diseñado para que lo contestara un único informante, el director de negocio con un conocimiento general de la UEN. Esta técnica del informante clave ha

sido utilizada mayoritariamente en los estudios de orientación al mercado, y se considera que permite obtener información fiable sobre las variables empresariales que no son directamente observables (Slater, 1995).

##### 4.5. EL CUESTIONARIO Y EL TRABAJO DE CAMPO.

Una vez concretado el objeto de la investigación, las variables a estudiar y sus relaciones, los instrumentos de medición a utilizar, así como la población sobre la que se va a contrastar las propuestas de este trabajo, se confecciona la herramienta que se va a emplear para la recogida de datos: el cuestionario.

Un primer problema que se planteó fue el gran número de ítems que contenía, por lo que se plantea como cuestión prioritaria conseguir un documento lo más ameno posible en su presentación, procurando una cierta coherencia en sus distintas secciones con el propósito de que fuera más sencillo cumplimentarlo para los directivos de los negocios de las cooperativas a las que se dirige el estudio.

El documento final que se envía a las cooperativas, bajo el título "Gestión de las empresas cooperativas, está recogido en el anexo II, y quedo dividido en cinco páginas de la siguiente manera: (a) en la primera, el título, tipo de cuestionario, instrucciones, el agradecimiento por la colaboración de la cooperativa con la investigación, (b) desde la página dos a la cuatro se incluyeron todos los ítems formulados en escalas tipo Likert agrupadas por sus respectivas variables, a excepción de dos preguntas dicotómicas sobre la dispersión geográfica del negocio y otras cuestiones que puedan determinar el perfil del negocio (facturación, plantilla media), (c) y la última página se reservó para las preguntas de clasificación, donde se indica también la forma de contactar con nosotros para el caso de que desearan plantear alguna cuestión sobre la investigación que se está llevando a cabo.

Posteriormente, se realizó un pretest del cuestionario con dos profesores universitarios vinculados al área de conocimiento de marketing y estrategia, y con seis directivos de cooperativas de diferentes sectores. De este sondeo, se recabaron mejoras principalmente en cuanto al nivel de comprensión de algunos ítems. El resultado final fueron algunas modificaciones formales y de redacción que mejoraron el instrumento.

Con el cuestionario definitivo se procedió a preparar la documentación para dar comienzo a la recogida de datos. Todo el material empleado en esta fase se hizo en formato original con el objeto de facilitar la lectura, su manejo, e intentar ofrecer imagen de profesionalidad de una investigación de estas características. En concreto, en el sobre que se envió la carta a cada cooperativa, se incluía además del cuestionario otro sobre con franqueo pagado en destino, y una carta de presentación firmada por el responsable de Gestión Social de MONDRAGON (ver anexo II)

Todas las cartas fueron personalizadas, y en las misma se hacia especial hincapié en la confidencialidad de los datos, a que el tratamiento de estos sería únicamente a nivel agregado, y la

doctoranda se ofrecía a enviar un informe resumen con los principales resultados de la investigación a aquellas responsables de negocio que estuviesen interesados en los mismo, y con tal fin se incluyó una última pregunta en el cuestionario en aras a que lo hiciesen constar.

En la fase de preparación del trabajo se cotejaron las direcciones y el nombre del director de negocio de las cooperativas del directorio de MONDRAGON, con el informe anual 2007 y con llamadas telefónicas en los casos en que fueron necesarios.

El envío postal se realizó la tercera semana de enero de 2009, y posteriormente se realizaron dos envíos por correo electrónico, con posterior seguimiento telefónico. Los cuestionarios cumplimentados se estuvieron recibiendo hasta el mes de marzo de 2009. Así mismo, según se fueron recibiendo los cuestionarios se les fue remitiendo a las empresas un email de agradecimiento por su colaboración. En el anexo I se incluye una relación de las cooperativas que han colaborado en la investigación.

En la siguiente tabla, Tabla 4-14 se pueden observar los resultados obtenidos, con una tasa de respuesta 93,2%.

Total de la población	132
Enviados por correo postal y electrónico	132
Total de respuestas recibidas	123
Cuestionarios incompletos	8
Cuestionarios rechazados por no tratarse del director de negocio.	2
Cuestionarios válidos para la investigación	113

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4-14 Resultados del envío postal y electrónico de los cuestionarios.**

4.6. PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.

En este apartado se va a recoger brevemente las técnicas más adecuadas para el análisis y tratamiento de los datos, así como para la contrastación del modelo y de las hipótesis planteadas. En la Tabla 4-15 se recoge un resumen.

Las técnicas que se van a emplear, se agrupan en los siguientes apartados: (1) procedimientos utilizados para la validación de las escalas; (2) desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, y (3) análisis de moderación.

El programa SPSS 13.0 para Windows se ha utilizado para el tratamiento de los datos. Para la estimación y evaluación del modelo de medida del algunas variables latentes se ha utilizado el programa estadístico EQS 6.1 (Bentler, 1995). También se ha diseñado un modelo de ecuaciones estructurales para lo que se ha utilizado el programa informático SmartPLS 2.0.

ASPECTO ANALIZADO		OBSERVACIONES
Validación del instrumento de medida	Validez de contenido. Fiabilidad Validez convergente. Validez discriminante	Alfa de Cronbach. Análisis factorial confirmatorio.
Contrastación del modelo propuesto: Análisis de ecuaciones estructurales	Especificación del modelo  Identificación del modelo Estimación del modelo Evaluación e interpretación del modelo	Desarrollar un modelo basado en la teoría, construcción del path, conversión del path en ecuaciones estructurales.  Estimación parámetros modelo. Evaluación de la bondad del ajuste del modelo.
Análisis de la moderación.	Análisis multimuestra	Coefficientes de regresión.

Fuente: elaboración propia

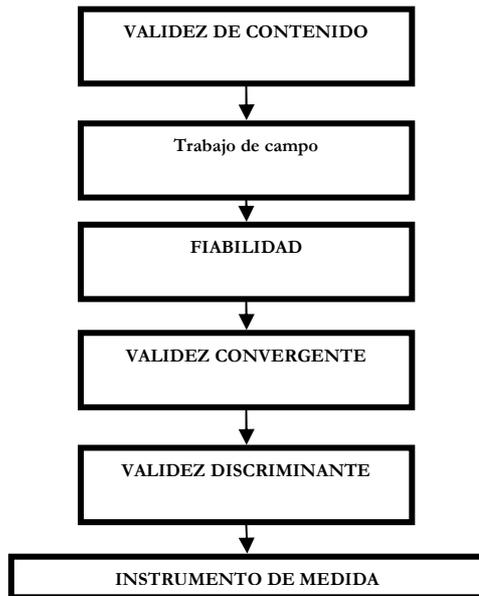
**Tabla 4-15 Resumen de las técnicas empleadas para el análisis y tratamiento de los datos.**

#### 4.6.1. Evaluación de los instrumentos de medida.

El constructo orientación al mercado, es una variable latente de segundo orden, es decir las dimensiones que la componen (generación de información, diseminación de información y respuesta) son constructos formativos medidos a través de seis, seis y ocho indicadores respectivamente, que a su vez se convierten en indicadores formativos del constructo de segundo orden (orientación al mercado). Como señalan Jarvis, Mackenzie y Podsakoff (2003) este tipo de configuración, que ellos llaman de tipo IV, no es la más habitual en la literatura de marketing pero si ha sido utilizada con anterioridad (Bruhn et al., 2008; Reinartz et al., 2004). El procedimiento seguido consiste en realizar previamente un estudio de la multicolinealidad (índice de inflación de la varianza-VIF) ya que se trata de una característica no deseable para los constructos formativos (Diamantopoulos et al. 2001). Posteriormente, se procede a validar el instrumento de medida siguiendo el procedimiento para el análisis PLS recomendado por Chin (1998).

En la misma línea, esta investigación también integra otro constructo de segundo orden, el liderazgo transformacional. Esta variable reflectiva, catalogada como de tipo I según el trabajo de Jarvis, Mackenzie y Podsakoff (2003) está formada por 4 dimensiones reflectivas. En este caso, se realizará un análisis factorial confirmatorio sobre los indicadores de las cuatro dimensiones y, para convertirlas en variables manifiestas reflectivas del liderazgo transformacional, validando posteriormente el instrumento de medida.

En líneas generales, para la validación de las escalas de medida se seguirá un proceso secuencial que se ajusta a las propuestas de Churchill (1979) y Deng y Dart (1994), y que se recoge en la siguiente Figura 4-6. Con estas etapas se pretende estudiar la fiabilidad, validez y la dimensionalidad de las escalas analizadas.



Fuente: Adaptado de Churchill (1979) y Deng y Dart (1994).

**Figura 4-6 Etapas en el desarrollo de los instrumentos de medida.**

#### 4.6.1.1. Validez de Contenido

La primera de las etapas se refiere a la validez de contenido. Con este análisis se pretende garantizar que el instrumento evaluado contiene los aspectos que lo caracterizan. Hair et al. (1999, p. 105) la define como la evaluación de la correspondencia de las variables incluidas en la escala con su definición conceptual, y sirve para valorar de forma subjetiva la correspondencia de los ítems individuales y el concepto a través de la evaluación de expertos.

En primer lugar, hay que establecer el dominio de un determinado concepto, es decir, qué se quiere medir. Para eso es necesario realizar una profunda revisión de la literatura en aras a identificar todas las características que lo deban incluirse en el concepto.

Además, un concepto teórico puede tener diferentes dimensiones, de forma que, consideradas conjuntamente, darán sentido global al concepto. En este sentido, la revisión bibliográfica puede poner de manifiesto la existencia de diferentes enfoques para un mismo concepto.

En segundo lugar, se debe diseñar un conjunto de indicadores capaces de captar todos los aspectos teóricos del concepto. La literatura recomienda utilizar varios indicadores para cada concepto, empleando escalas aditivas o multi-ítems (Hair et al., 1999). Así mismo, suele ser adecuado revisar los indicadores de estudios anteriores, adaptándolos a las particularidades del sector que se va a analizar.

Por último, es recomendable probar el cuestionario sometiéndolo a una valoración externa antes de realizar el trabajo de campo definitivo.

En esta investigación se ha seguido la recomendación de Churchill (1979) que propone revisar la literatura existente para identificar las dimensiones relevantes del concepto a analizar. Del mismo modo, se han adoptado escalas existentes y validadas previamente por otros autores, adaptando los ítems al ámbito de estudio. Y finalmente, para concluir con la validez de contenido de los indicadores utilizados en las distintas escalas de medida, se realizaron varias pruebas en las que colaboraron dos profesores y seis directivos de distintas cooperativas de MONDRAGON.

##### 4.6.1.2. Fiabilidad

La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que las mediciones están libres de errores aleatorios, de forma que proporciona resultados estables y consistentes. Tal y como indica Santesmases (1996) la fiabilidad refleja la confiabilidad de un instrumento de medida. Esto es, el análisis de fiabilidad permite conocer en qué medida las diferentes escalas se hallan libre de error aleatorio, y por tanto proporcionan resultados estables y consistentes. De esta forma, una escala es confiable o proporciona mediciones fiables siempre que al repetir la investigación obtengamos resultados casi idénticos en todos los casos.

Es importante señalar que la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados, están midiendo la misma variable (Vila et al., 2000). Sin embargo, no se esperan patrones de correlación entre los indicadores formativos, ya que pueden correlacionar de forma positiva, negativa o incluso no correlacionar. Así, el estudio de la fiabilidad no es un coeficiente adecuado para evaluar las medidas formativas (Jarvis et al., 2003). Por lo tanto, tanto el alfa de Cronbach como la fiabilidad compuesta son sólo aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998a).

Consiguientemente, el estudio de fiabilidad se lleva a cabo mediante la evaluación de la consistencia interna de las escalas, para lo que se deben utilizar las diferentes medidas:

- El cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach (1951) para cada dimensión. Este coeficiente se define como la proporción de la varianza total de la escala que es atribuible a la variable latente. Siguiendo a Nunally y Bernstein (1994) para etapas preliminares de desarrollo de una escala un nivel 0.7 puede ser suficiente, y tras las depuraciones oportunas este valor nunca puede ser superior a 0.8. La principal crítica es que según aumenta el número de ítems de la escala también aumenta el valor de este coeficiente, por lo que es aconsejable utilizarlo con otras medidas procedentes del análisis factorial confirmatorio. Fornell y Lacker (1981) proponen el cálculo de la fiabilidad compuesta (IFC) para cada factor, interpretándose exactamente igual que el alfa de Cronbach.
- Al mismo tiempo, se obtienen los coeficientes de correlación ítem-total (la correlación entre cada ítem y la suma de los demás ítems que forman la escala) o los coeficientes de correlación inter-ítem (la correlación entre ítems). La práctica empírica sugiere que la correlación ítem-total exceda de 0,5 y que la correlación inter-ítem exceda de 0.3 (Hair et

al., 1999, p. 105) en aras a maximizar el coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensión crítica, para lo que se irán eliminando los ítems que impidan esa maximización.

Sin embargo para los bloques dirigidos internamente, es decir constructos con indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas o correlaciones (Chin, 1998, p.307), siendo necesario verificar la no existencia de una alta multicolinealidad (Diamantopoulos et al., 2001). La presencia de una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de una variable latente produciría estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Por tanto, se suele solicitar la realización del test del factor de inflación de la varianza, exigiéndose un nivel por debajo del 5 (Kleinbaum et al., 1988). Así mismo, para el caso de las variables latentes formativas la consecuencia de eliminar ítems puede ser muy seria, dado las propias características del modelo formativo. Bollen y Lennox (1991) plantean que para capturar el significado completo del constructo formativo es necesario un censo de indicadores (los ideales) ya que si se excluye un indicador se estará omitiendo una parte de la variable latente. En consecuencia, la omisión de un indicador equivale a restringir el dominio del constructo (Mackenzie et al., 2005). En este contexto, la eliminación de un ítem formativo del total de ítems recogidos en la escala debe ser teóricamente justificada (Diamantopoulos et al., 2006).

#### 4.6.1.3. Estudio de la dimensionalidad.

La dimensionalidad de una escala pretende determinar si el conjunto de ítems que lo conforman tienen un único concepto en común (Gerbing et al., 1988). Además, el estudio de la dimensionalidad no impide que el concepto en cuestión esté integrado por varios factores o dimensiones críticas (Anderson et al., 1987), de forma que cada ítem puede estar saturado en un factor y el conjunto de factores correlacionados entre sí.

Para el estudio de la dimensionalidad hay que aplicar las técnicas de análisis factorial confirmatorio. Esta técnica es un caso particular y reducido de los modelos de ecuaciones estructurales que se utiliza para validar los instrumentos de medida. Se estima la relación entre los conceptos a medir y los indicadores definidos para medirlo, contando con el hecho que ningún indicador es una medida perfecta válida del concepto que se mide, de forma que todos los indicadores contienen errores de medida. En esta línea, en el análisis factorial confirmatorio el investigador impone un conjunto de restricciones apoyadas por la teoría, especificando los indicadores de cada constructo, las variables que tienen errores de medida, la correlación de los errores de medida, etc. Así, en el análisis factorial confirmatorio, sólo se comprueba el ajuste del modelo global y del modelo de medida, mientras que en los modelos de ecuaciones estructurales además se evalúa el ajuste del modelo estructural.

## 4.6.1.4. La validez de concepto.

Para completar el proceso de evaluación es necesario realizar el análisis de validez, que nos mostrará hasta que punto estos instrumentos miden lo que deben medir, es decir aquello para lo que se crearon. La validez de concepto o de construcción hace referencia a la naturaleza de la variable latente que pretende medir, y trata de evaluar si de acuerdo con la teoría la medida de ese constructo se relaciona con la de otros. Presenta dos aspectos que pueden valorarse empíricamente, la validez de convergente y la validez discriminante.

- *Validez convergente.*

Una medida tiene validez convergente si sigue el mismo modelo que las restantes medidas del concepto. Va a permitir confirmar que realmente existe un concepto o constructo detrás de una escala, y se comprueba analizando las correlaciones entre los diferentes ítems que integran el constructo (Lehmann et al., 1999). Establece, por lo tanto, que si los indicadores de un constructo miden lo mismo, deben de estar muy correlacionados. La prueba que suele revisarse es los test de las cargas factoriales. En este sentido, si todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas, será una evidencia que apoya la validez convergente de esos indicadores (Anderson et al., 1988). Hair et al. (1999) recomiendan que, además de ser significativos, el promedio de las cargas sobre cada factor sean superiores a 0.7 en promedio.

Así mismo, Fornell y Larcker (1981) proponen como medida de la validez convergente la varianza extraída media (AVE). Ésta proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Estos autores recomiendan que la varianza extraída sea superior a 0.5. Sin embargo, esta medida sólo puede ser aplicada para bloques dirigidos externamente (Chin, 1998).

- *Validez discriminante.*

Un concepto debe ser lo suficientemente distinto de otro como para que esté justificada su existencia (Lehmann et al., 1999). En esta línea, hace referencia a la escasa relación que debe existir entre indicadores que midan conceptos diferentes. Por lo tanto, la validez discriminante se consigue cuando, diversos instrumentos de medida que están diseñados para medir distintas variables latentes, presentan correlaciones entre dichos instrumentos bajas. Una escala tiene, pues, validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó. Se plantean tres procedimientos para analizar este hecho:

- *Test de la diferencia entre las Chi cuadrado.*

Re-estimar el modelo de ajuste óptimo de la escala incluyendo como restricción que el coeficiente de correlación entre cada par de dimensiones críticas se fije a 1. Después, se valorará la significación de los test de diferencias de chi-cuadrado entre los nuevos modelos estimados y el modelo de ajuste óptimo sin restricción ninguna, de modo que si para el conjunto de los tests la diferencia de chi-cuadrado

es significativa ( $p < 0.05$ ), se puede concluir que el modelo de ajuste en cuestión discrimina frente a otros alternativos.

- *Test de intervalo de confianza.*

Anderson y Gerbing (1988) proponen este test para analizar la validez discriminante, que implica calcular el intervalo de confianza de  $\pm 2$  errores estándar entre la correlación entre factores, y determinar si este intervalo incluye el 1. Si no incluye el 1, la validez discriminante quedará confirmada.

- *Test de la varianza extraída* (Fornell et al., 1981; Netemeyer et al., 1990).

Este procedimiento calcula el índice de varianza extraída para cada uno de los factores cuya validez discriminante se está calculando y lo compara con el cuadrado de las correlaciones entre los dos factores. Pudiendo afirmar validez divergente si los AVE de los factores son mayores que el cuadrado de la correlaciones.

#### 4.6.1.5. Validez nomológica.

El último paso en el análisis de la validez de las escalas utilizadas consiste en establecer la validez nomológica. Así, se puede afirmar la existencia de este tipo de validez cuando los valores de un constructo elaborado con escalas validadas están relacionados con los de otro constructo apoyando empíricamente relaciones teóricas. Este paso, se efectúa sobre el modelo de teórico, donde se ha incluido las relaciones entre las variables latentes. De este modo, si la relación teórica tiene soporte empírico, estaríamos ante un indicador razonable de validez nomológica.

El modelo de medida, es un modelo que satura las posibles relaciones entre las variables latentes estableciendo covarianzas entre todas ellas. Mientras, el modelo teórico es mucho más parsimonioso, es decir, espera llegar a los mismos resultados con muchas menos relaciones. Por lo tanto, el modelo tendrá validez nomológica si, efectivamente, no hay diferencias significativas entre los ajustes de ambos modelos, dado que las escalas han sido capaces de establecer relaciones predictivas de otras variables tan sustantivas que, siendo menos igualan la bondad del modelo.

#### 4.6.2. Descripción del modelo de ecuaciones estructurales.

El análisis de ecuaciones estructurales es una técnica de análisis multivariante que se caracteriza por estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzadas, lo que supone que las variables que son dependientes en una relación pueden ser independientes en otra relación dentro del mismo modelo. Además, este tipo de análisis permite incorporar variables latentes o constructos (variables no observables) que serán medidas a través de otras variables directamente observables (indicadores o variables manifiestas).

Esta técnica ha sido calificada como una técnica poderosa de análisis multivariante por varias razones que respaldan su uso en esta investigación<sup>39</sup>. Por un lado, la explicación de los fenómenos de marketing requiere tanto del desarrollo de modelos, como de su evaluación, para lo que una técnica basada en la covarianza es lo más idóneo, como es el caso de las ecuaciones estructurales. Además, esta técnica trata de minimizar una función que depende de las diferencias entre las varianzas y covarianzas implicadas en el modelo. Por otro lado, la mayoría de los constructos de marketing contienen muchos aspectos que no son observables directamente, por lo que ningún indicador puede capturar por completo el significado teórico de una variable latente, y por lo tanto se hacen necesario múltiples ítems. En este sentido, las ecuaciones estructurales admiten incorporar constructos, y medir sus dimensiones críticas a través de los indicadores de las escalas. Finalmente, permite integrar simultáneamente una serie de ecuaciones de regresión múltiple pero a su vez interdependientes en otras del mismo modelo, por lo que se puede afirmar que las ecuaciones estructurales permiten estudiar los fenómenos en su verdadera complejidad. Así mismo, las medidas observadas de los constructos teóricos están contaminadas por errores de medida, por lo que la relación entre las variables latentes y sus medidas tiene que ser un componente explícito de los modelos de marketing y las ecuaciones estructurales incorporan los errores de medida.

Una alternativa en este análisis de ecuaciones estructurales es la estimación por medio del *Partial Least Squares* (PLS). Este es un enfoque no paramétrico basado en la minimización de la varianza residual de las variables. Barclay et al. (1995, p. 290) definen el modelo PLS como una combinación interactiva de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, y de análisis path que permite la construcción de un sistema de constructos. Las relaciones hipotetizadas entre medidas y constructos, y entre constructos y otras variables latentes son guiadas por la teoría. La estimación de parámetros, que representan a las medidas y a las relaciones path, son llevadas a cabo empleando técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). PLS puede ser entendido con una sólida comprensión de análisis de componentes principales, análisis path y regresión OLS.

Chin y Newsted (1999) explican el algoritmo PLS como un proceso iterativo que casi siempre converge a estimaciones estables. Esencialmente, las puntuaciones para cada variable latente son obtenidas de dos formas: una aproximación externa que representa una agregación ponderada de sus propios indicadores, y una aproximación interna que se refiere a una agregación de las puntuaciones de los constructos que se encuentran relacionadas con ésta en el modelo teórico. Además, durante cada iteración las estimaciones internas son usadas para obtener la aproximación externa, hasta que el proceso converja (porcentaje de camino menor a 0.0001).

Las razones que llevaron a elegir PLS en detrimento de los métodos basados en la covarianza (el modelo de ecuaciones estructurales) son tanto de tipo metodológico como epistemológico. Por un lado, los modelos PLS no dependen de las asunciones previas adoptadas por los investigadores en cuanto a la distribución de las variables que se están analizando (Chin et al., 1999). La segunda de las razones metodológicas hace referencia al tamaño de la población analizada. La literatura previa

---

<sup>39</sup> los argumentos que sustentan el análisis de ecuaciones estructurales como una herramienta poderosa se pueden revisar Hair, J. F., et al. (1999) Análisis multivariante y Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. p. 39-50, entre otros.

ha puesto de manifiesto la aparición de diferentes problemas en la estimación de los Modelos Basados en la Covarianza (MBC) cuando el investigador se enfrenta a muestras inferiores a 200 o 250 observaciones (ver Chin et al., 1999, p.309 para una revisión de algunos estudios), como es este caso. Por lo que se refiere a las motivaciones epistemológicas, la problemática gira en torno a las asunciones de partida adoptadas acerca de la relación que las variables manifiestas mantienen con las variables latentes que pretenden capturar. Tradicionalmente, se ha considerado que los indicadores constituyen un mero reflejo de los constructos, asumiendo que cualquier alteración de las variables latentes se verá reflejada también en una alteración de las variables manifiestas. Sin embargo, muchas de las variables manifiestas tradicionalmente consideradas “reflectivas”, podrían no serlo. Así, las variables manifiestas podrían ser causa y estar capturando dimensiones diferentes, no teniendo que estar relacionadas entre sí, y debiendo tenerse en cuenta todas ellas, si se desea capturar adecuadamente la construcción teórica subyacente. Por lo tanto, a diferencia de las variables manifiestas reflectivas, que son mero síntoma de la variable latente, las variables manifiestas formativas, al capturar cada una de ellas dimensiones importantes y diferentes de los constructos, no pueden ser sustituidas unas por otras. En lo que se refiere a la presente investigación, una de los constructos está constituido por indicadores formativos. Aunque es posible trabajar con variables formativas utilizando modelos basados en la covarianza, a diferencia de PLS, pueden llevar a problemas de identificación del modelo o a la existencia de modelos equivalentes, llevando esta problemática a tener que alterar el modelo original en términos de su significado sustantivo, parsimonia o ambos (Chin et al., 1999).

En la aplicación de las ecuaciones estructurales se distinguen las siguientes etapas:

- *Especificación del modelo.*

En primer lugar, se debe desarrollar un modelo basado en la teoría, de forma que incluyan las relaciones que cuentan con apoyo teórico.

A continuación, se debe construir el path diagram (diagrama de pasos o caminos). Estos diagramas incluyen los conceptos teóricos (variables latentes) que van a ser medidos y representados en el diagrama a través de variables observadas (indicadores). Un aspecto, a tener en cuenta en la construcción de estos diagramas es que todas las relaciones causales deben estar indicadas en el diagrama, y que son relaciones lineales.

Por último, se debe convertir el path diagram en ecuaciones estructurales. De este modo, el modelo teórico desarrollado y que se ha representado gráficamente debe traducirse a un conjunto de ecuaciones lineales que definan las relaciones entre los constructos (modelo estructural), las medidas de tales variables latentes a través de los indicadores (modelo de medida), y las posibles correlaciones entre las diferentes variables.

- *Identificación del modelo.*

En esta fase se analiza si la matriz de entrada de datos permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos, de forma que un modelo estará identificado si dicha matriz es generada por un único número de parámetros. En esta línea, Del Barrio y Luque (2000, p. 503-504) señalan

que para que un modelo esté identificado es necesario, aunque no suficiente, que los grados de libertad sean iguales o superiores a cero, y como condición suficiente, que se cumpla la regla de dos pasos: a) comprobar la identificación del modelo de media, esto es que todos los indicadores se relacionen con una variable latente o factor, que cada factor esté medido al menos por tres indicadores, así como que los errores de medida no estén correlacionados entre sí; b) comprobar la identificación del modelo estructural, para lo que se exige que el modelo sea recursivo, es decir que los efectos causales sobre las variables dependientes vayan en una sola dirección.

- Estimación del modelo

En esta fase se estiman los parámetros del modelo, para lo que previamente se debe elegir sobre la forma de entrada de datos, así como el método de estimación más adecuado. La elección de una u otra matriz presenta ventajas e inconvenientes, aunque se recomienda utilizar la matriz de varianzas-covarianzas y obtener soluciones estandarizadas para facilitar la interpretación de los resultados. Una vez determinada la forma de entrada de los datos se debe seleccionar el método de estimación.

- *Evaluación e interpretación del modelo.*

Una vez identificado y estimado el modelo se debe realizar una evaluación del ajuste de los datos al modelo propuesto. Posteriormente, se procederá a la modificación e interpretación del modelo con el apoyo de la teoría.

La evaluación se hará a tres niveles: el ajuste global, el ajuste del modelo de medida (se analiza la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida) y las medidas de ajuste del modelo estructural (con el que se procede a la contrastación de las hipótesis planteada)

Las medidas de bondad de ajuste en los modelos basados en la covarianza están relacionadas con la capacidad del modelo para explicar las covarianzas de la muestra. No obstante, desde el momento que PLS tiene una función objetivo distinta (no presupone ningún tipo de distribución de datos, y permite el empleo de variables manifiestas formativas), por definición, es imposible mostrar tales medidas (Chin, 1998a).

Además, para llevar a cabo una adecuada interpretación del modelo estructural en el ámbito de la modelización PLS, se ha de responder, entre otras, a las siguientes cuestiones (Falk et al., 1992): ¿qué cantidad de varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que la predicen?, y ¿en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

La respuesta a ambas preguntas se consigue mediante el  $R^2$ , empleando el test  $Q^2$  para analizar la relevancia predictiva del modelo y examinando los coeficientes path ( $\beta$ ) estandarizados con los valores t observados, así como el nivel de significación obtenido de la prueba de bootstrap.

Esto es, el poder predictivo de los modelos PLS viene determinado tanto por la fortaleza de los caminos entre construcciones teóricas ( $\beta$ ), como por su capacidad para explicar la varianza de su variable latente endógena ( $R^2$ ).

Los coeficientes path  $\beta$  o pesos de regresión estandarizados han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes  $\beta$  obtenidos en las regresiones en las regresiones tradicionales.

Así mismo, en aras a valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas se empleará una técnica no paramétrica, el Bootstrap. Esta técnica es un procedimiento de remuestreo (con un número de submuestras alto  $N=500$ ) en el que se generan aleatoriamente  $N$  muestras a partir de la muestra original mediante sustitución con reemplazo. Se calculan los valores medios de los parámetros obtenidos en las  $N$  muestras comparándose con los obtenidos en la muestra original. En caso que haya discrepancias, podemos afirmar que la estimación de los parámetros originales no es significativa.

Como ya se ha comentado, una medida del poder predictivo de un modelo es el  $R^2$  para la variable latente dependiente. Este índice ha de ser interpretado de la misma forma que los  $R^2$  obtenidos en un análisis de regresión múltiple. Por lo tanto, esta medida indica la cantidad de varianza de la variable latente que es explicada por el modelo. Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de la variable endógena ( $R^2$ ) no debería ser inferior a 0.1. Y además de examinar este valor  $R^2$ , dado que la metodología PLS no presenta medidas de bondad de ajuste, el modelo es evaluado también con el test de relevancia predictiva de Stone (1974) –Geisser (1975) ( $Q^2$ ). Esta técnica aplica un procedimiento de blindfolding, es decir omite parte de los datos cuanto estima una variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes, e intenta estimar esos datos empleando los parámetros estimados con anterioridad, repitiendo el proceso hasta que cada dato ha sido omitido y estimado. De forma, que este test representa una medida de lo bien que los valores observados se reconstruyen a partir de los parámetros estimados. Así,  $Q^2$  mayores que cero implica que el modelo tiene validez predictiva, lo que sugiere que las estimaciones son estables.

#### 4.6.3. Análisis de regresión moderada.

La literatura en orientación al mercado ha considerado variables moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados así como en el grado de orientación al mercado. A efectos de estudiar la moderación del compromiso organizacional en la relación orientación mercado y los resultados, se desarrolla un análisis multigrupo o multimuestra sugerida por Chin (2000) e implementada por Sánchez-Franco y Roldán (2005), entre otros.

Según Hair et al. (1999), se produce un efecto moderador cuando la relación entre una variable causa (independiente) y una variable efecto (dependiente) se ve alterada por la presencia de otra variable (moderadora). Esta variable moderadora distorsiona la relación intensificando o atenuando su fortaleza. Así, el objetivo del análisis de moderación radica en comprobar si un parámetro estructural es significativamente distinto en dos submuestras de la muestra original de estudio. Esto es, modelizar la relación en ambos grupos y demostrar que realmente son diferentes.

En este sentido se ha procedido a dividir la base de datos en dos, atendiendo al grado de compromiso organizacional que presentan los negocios de las cooperativas estudiadas, distinguiendo entre alto compromiso y bajo compromiso. Posteriormente, se estima el modelo en cada base de datos, obteniendo por bootstrapping los estadísticos  $t$  de los coeficientes de regresión y sus correspondientes errores estándar, para posteriormente, contrastar la hipótesis nula de igualdad de coeficientes.

Esto es, si llamamos  $\beta_1$  y  $\beta_2$ , a los coeficientes de regresión implicados,  $SE_1$  Y  $SE_2$  a los errores estándar,  $m$  el tamaño muestral del grupo 1, y  $n$  el tamaño muestral del grupo 2, se construye el siguiente estadístico, con  $m+n-2$  grados de libertad, y se realiza el contraste de hipótesis paramétrico

$$\frac{\beta_1 - \beta_2}{\left( \sqrt{\frac{m-1}{m+n-2} * SE_1^2 + \frac{n-1}{m+n-2} * SE_2^2} \right) \left( \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right)} = t$$

En este capítulo, se ha comenzado describiendo las medidas de las variables incluidas en el modelo propuesto, así como las hipótesis que se pretenden contrastar. Para terminar se ha incorporado una pequeña descripción de los procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de datos, tanto en la validación de las escalas de medida, como para la contrastación de las hipótesis planteadas.

## Capítulo 5

# **ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

---



## 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados del análisis cuantitativo de los datos. Por un lado, el objetivo será a partir de los resultados y para la población descrita en el capítulo anterior, valorar la adecuación de las escalas de medición propuestas a los conceptos teóricos complejos, como la orientación al mercado, el liderazgo transformacional, los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado y el compromiso organizacional como variable moderadora. El análisis de las escalas de medición cobra especial importancia cuando se trabaja con conceptos, que no son directamente observables y, por tanto, es necesario desarrollar instrumentos de medición válidos y fiables. Y por otro lado, confirmar las hipótesis planteadas en el modelo de investigación, en las que se plantean tanto, el impacto que los factores organizacionales muestran sobre la orientación al mercado como las consecuencias de la misma en el contexto cooperativo. Así como, el efecto moderador del compromiso organizacional en la relación orientación al mercado y los resultados.

De esta forma, este capítulo se estructura, básicamente en dos partes. En primer lugar, se estudia las propiedades psicométricas de las distintas escalas, atendiendo a tres aspectos como son la fiabilidad, la dimensionalidad y la validez. En segundo lugar, se realiza el análisis de los modelos propuestos para contrastar las hipótesis planteadas. Para la contrastación de las hipótesis relacionadas con los factores antecedentes de la orientación al mercado, así como las relacionadas con los efectos de la orientación, se emplean los modelos de ecuaciones estructurales. Por su parte, para la verificación de los efectos moderadores en la relación orientación al mercado y sus consecuencias se ha desarrollado un análisis multigrupo.

### 5.1. EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.

Las escalas de medida son instrumentos de medición que permiten operativizar los conceptos teóricos, y así estudiar las relaciones existentes entre ellos. Atendiendo a la naturaleza del concepto, estas escalas pueden estar compuestas por una o más dimensiones y dichas dimensiones, representadas por una o más variables observables o indicadores.

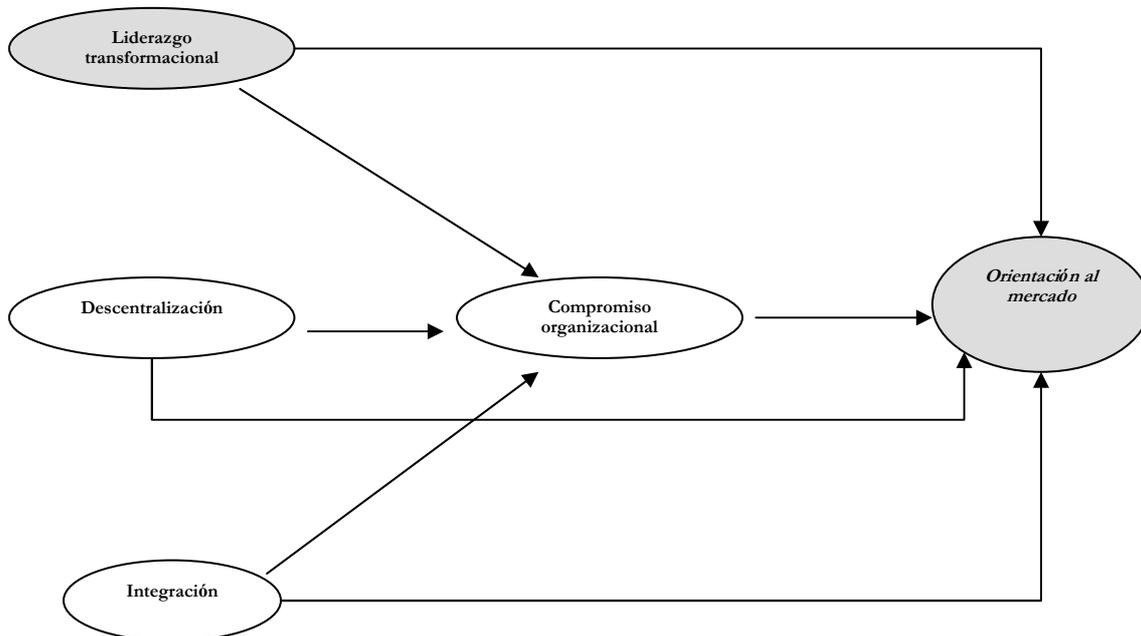
Una vez diseñadas las escalas se debe proceder a la evaluación de las características con el fin de demostrar la solidez del instrumento de medición. Tal y como se ha descrito en el capítulo 4, en el análisis de las escalas de medida se van a evaluar tres aspectos como son la dimensionalidad, la fiabilidad y validez. En esta línea, la dimensionalidad permite comprobar en qué medida la escala reproduce la estructura factorial de la variable latente. Así mismo, un instrumento de medida es fiable cuando obtiene resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo. Y por último, la validez es la medida en que los indicadores miden con precisión el constructo teórico.

En el siguiente apartado, se recogen los resultados del procedimiento de validación de cada una de las dimensiones o variables latentes de l modelo propuesto:

- Los factores antecedentes: individuales (liderazgo transformacional), los factores organizativos (descentralización, integración), los factores grupales (compromiso organizacional) y la orientación al mercado.
- Los resultados empresariales (eficacia y eficiencia).
- El factor moderador (compromiso organizacional).

#### 5.1.1. Análisis de la escala de los antecedentes de la orientación al mercado.

En este apartado se va comenzar por evaluar los instrumentos de medida del modelo de antecedentes de la orientación al mercado. Tal y como recoge la Figura 5-1, el modelo incluye cinco variables latentes, donde tanto la orientación al mercado como el liderazgo transformacional se han formulado como constructos de segundo orden. Así y dado que PLS no admite variables de segundo orden, las dimensiones de estas variables latentes de segundo orden (orientación al mercado y liderazgo transformacional), se van a operativizar como variables manifiestas, construyendo de esta manera variables latentes de primer orden, para posteriormente evaluar la validez de las escalas en el modelo de antecedentes.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-1 Modelo de antecedentes de la orientación al mercado.**

##### 5.1.1.1. Orientación al mercado.

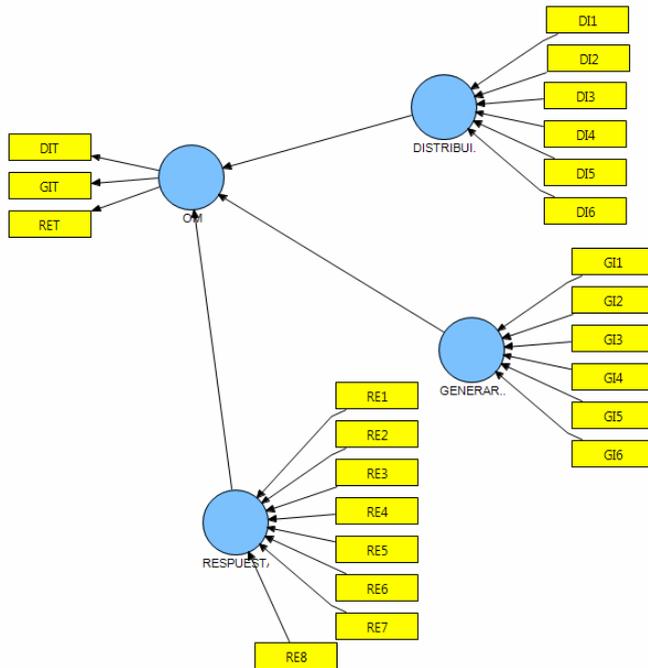
La mayor parte de las investigaciones en ciencias sociales asumen que los indicadores de una escala miden el efecto del constructo medido, por lo que los ítems que componen dicha escala, son

percibidos como indicadores reflectivos de los constructos subyacentes (Diamantopoulos et al., 2001). Sin embargo, los indicadores causales parecen más apropiados cuando estos pueden ser considerados más como la causa que como el efecto de la variable latente medida (MacCallum et al., 1993). Esta perspectiva de medida alternativa implica la creación de un índice más que de una escala (Bollen et al., 1991).

En esta línea, una revisión de la evidencia empírica sobre la orientación al mercado indica que el poder de la misma para predecir ventajas o resultados es todavía un tema abierto (Langerak, 2003b). Por ejemplo, Agarwal et al. (2003) no reportan relación alguna, mientras que Grewal y Tansuhaj (2001) muestran resultados contradictorios. Así, las inconsistencias de estos resultados implican por un lado que la teoría subyacente de la orientación al mercado no se sostiene o que los modelos de medida empleados para operativizar el constructo son incorrectos.

La orientación al mercado ha sido conceptualizada tanto desde una perspectiva cultural como comportamental. En consecuencia, desde la base ontológica, la orientación al mercado podría ser medida tanto reflectiva (perspectiva cultural) como formativamente (perspectiva comportamental). Así, la literatura en orientación al mercado ha asumido la visión reflectiva de la misma sin ningún sentido crítico.

Por lo tanto, este estudio concibe la orientación al mercado como un constructo formativo de segundo orden, también llamado modelo agregado, o compuesto siguiendo la terminología de Jarvis et al. (2003). En este sentido, la orientación al mercado es una variable latente formativa de segundo orden compuesta por 3 dimensiones, generar información, diseminar información y respuesta, que a su vez son tres constructos formativos integrados por seis, seis, y ocho indicadores formativos, respectivamente (Figura 5-2).



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-2 Modelo agregado Orientación al Mercado.**

Como consecuencia de las características de las variables latentes formativas, los procedimientos convencionales usados para evaluar la validez y la fiabilidad de las escalas de indicadores reflectivos no son apropiados para los índices con indicadores formativos (Diamantopoulos et al., 2001). Cuatro son las cuestiones críticas en la adecuada construcción de índices (Diamantopoulos et al., 2001): especificación de contenido, especificación del indicador, colinealidad del indicador y validez nomológica. Así, una vez estudiadas las cuatro cuestiones críticas, estas dimensiones se convertirán en variables manifiestas del constructo formativo orientación al mercado, mediante la media de sus indicadores.

Dado que los indicadores definen el constructo formativo, el dominio representado tanto por la orientación al mercado como por sus dimensiones (generar información, distribuir información y respuesta) son sensibles al número y tipo de indicadores empleados para representarlos. Así, para comprobar el contenido y la especificación de los indicadores de los índices, todos los ítems de las dimensiones orientación de la mercado fueron extraídos de la revisión de la literatura relacionada, comprobando que se recogían todas las dimensiones relevantes del constructo.

Los análisis de multicolinealidad entre los indicadores de los diferentes índices muestran que los factores máximos de inflación de la varianza (VIF) están muy por debajo del umbral aceptado entre 5 y 10 (Kleinbaum et al., 1988). Esto, indica por un lado, la ausencia de información redundante y por otro, facilita la evaluación de la validez externa (Tabla 5-1).

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Indicador	M	SD	VIF	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	D11	D12	D13	D14	D15	D16	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	RE6	RE7	RE8
GI1	4,03	1,29	3,13	1																			
GI2	4,24	1,21	2,26	.61**	1																		
GI3	4,46	1,53	2,25	.54**	.37**	1																	
GI4	4,44	1,46	1,88	.42**	.41**	.42**	1																
GI5	4,33	1,27	2,12	.54**	.49**	.42**	.47**	1															
GI6	5,35	1,32	1,6	.36**	.28**	.37**	.29**	.28**	1														
D11	4,01	1,45	1,72	.36**	.33**	.27**	.37**	.29**	.47**	1													
D12	4,30	1,58	1,79	.45**	.19*	.34**	.30**	.21*	.31**	.49**	1												
D13	4,38	1,7	2,1	.50**	.19*	.49**	.21**	.42**	.17	.21*	.25**	1											
D14	5,05	1,7	1,90	.47**	.36**	.33**	.35**	.29**	.29**	.41**	.36**	.34**	1										
D15	5,12	1,35	2,2	.38**	.29**	.27**	.48**	.18	.30**	.36**	.47**	.16	.54**	1									
D16	4,38	1,38	2,05	.52**	.43**	.43**	.28**	.50**	.27**	.30**	.38**	.32**	.37**	.42**	1								
RE1	4,83	1,3	2,18	.56**	.50**	.46**	.38**	.46**	.28**	.34**	.35**	.33**	.41**	.33**	.47**	1							
RE2	4,29	1,35	1,42	.21*	.20*	.26**	.17	.26**	-.03	.17	.13	.37**	.12	.13	.18	.21*	1						
RE3	4,58	1,33	1,30	.15	.13	-.03	.15	.11	.01	.14	.16	.05	.16	.05	.08	.14	.10	1					
RE4	5,35	1,25	1,57	.17	.32**	.25**	.33**	.30**	.15	.33**	.21*	.24*	.40**	.31**	.28**	.33**	.22*	.21*	1				
RE5	4,89	1,34	1,53	.38**	.26**	.27**	.19*	.37**	.17	.17	.13	.23*	.14	.04	.36**	.40**	.37**	.01	.07	1			
RE6	4,76	1,3	2,71	.27**	.35**	.19**	.21*	.27**	.27**	.23*	.20*	.12	.22*	.33**	.31**	.29**	.20*	.02	.26**	.20*	1		
RE7	4,54	1,47	2,22	.51**	.43**	.33**	.23*	.51**	.26**	.27**	.31**	.42**	.29**	.24**	.46**	.61**	.21*	.28**	.31**	.31**	.40**	1	
RE8	4,48	1,36	3,12	.36**	.43**	.16	.29**	.40**	.29**	.29**	.17	.26**	.31**	.29**	.32**	.35**	.23*	-.02	.31**	.26**	.77**	.43**	1

\*\* Correlación significativa al 0.01

\* Correlación significativa al 0.05

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5-1 Correlaciones indicadores del constructo orientación al mercado.

Finalmente, se estima el modelo de la orientación al mercado mediante SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005). Esta técnica aplica un método de remuestreo por bootstrap de 500 submuestras, todas ellas de un tamaño igual a la inicial, para calcular la significatividad de los parámetros.

Constructo	Indicador	Carga	Peso	Valor t
Generación de Inteligencia	GI1		.399***	3.943
	GI2		.144*	1.610
	GI3		.090	1.182
	GI4		.207***	2.645
	GI5		.377***	5.249
	GI6		.120	1.630
Diseminación de Información	DI1		.176**	1.973
	DI2		.244**	2.595
	DI3		.217***	2.770
	DI4		.312***	3.574
	DI5		.314***	3.745
	DI6		.219**	1.958
Respuesta	RE1		.348***	2.776
	RE2		.056	0.639
	RE3		.213**	2.177
	RE4		.306***	3.671
	RE5		.056	0.651
	RE6		.043	0.326
	RE7		.199*	1.939
	RE8		.358**	2.297
Orientación al mercado	GIT	.860***		42.172
	DIT	.792***		26.290
	RET	.858***		44.212

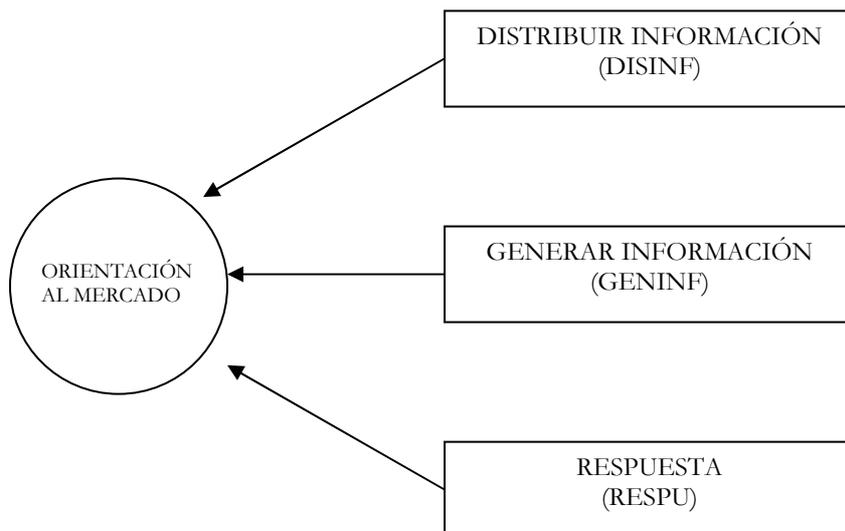
\*\*\*significativo al 0.01; \*\* significativo al 0.05, \* significativo al 0.1.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-2 Instrumento de medida de la orientación al mercado.**

Los resultados del modelo de medida aparecen recogidos en la Tabla 5-2, muestran que casi todos los indicadores formativos son significativos, excepto GI3, RE2, RE5, RE6. Este resultado permite afirmar la naturaleza formativa de las dimensiones de la orientación al mercado, por cuanto las correlaciones son bajas y la contribución de los indicadores a cada dimensión es desigual.

Posteriormente, las dimensiones del constructo formativo orientación al mercado van a ser operativizadas como variables manifiestas formativas de la orientación al mercado mediante el cálculo de los valores medios, en aras a incluirlo tanto en el modelo de medida de los antecedentes como en el de consecuencias de la orientación al mercado.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-3 Constructo orientación al mercado de primer nivel.**

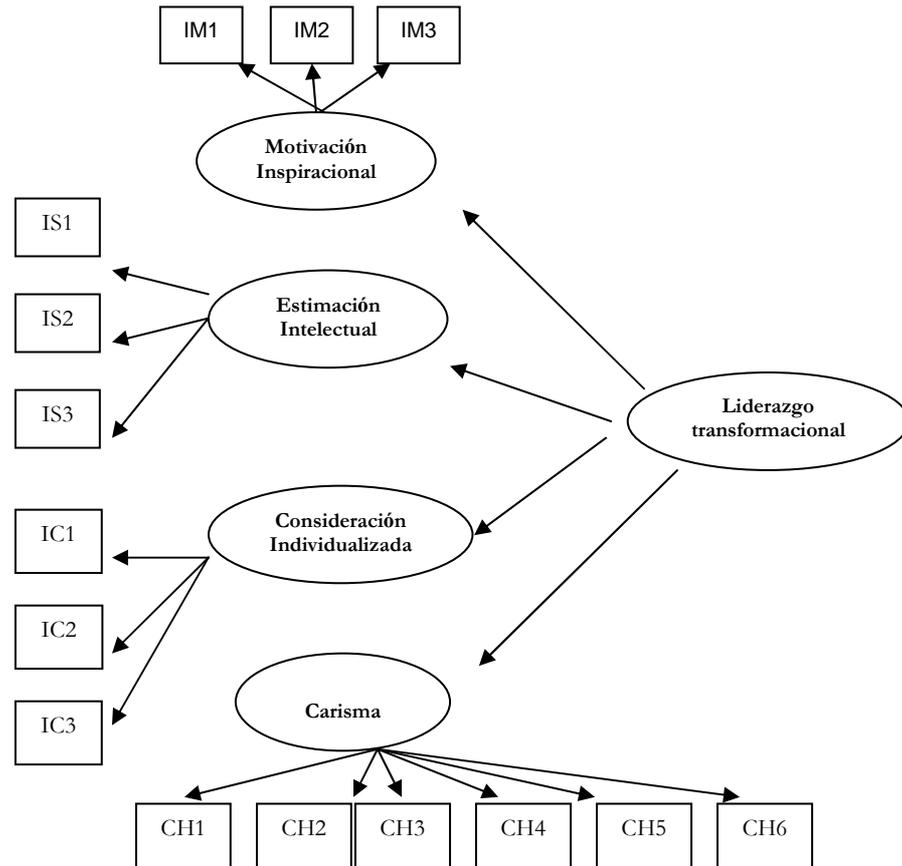
En cuanto a la validez de criterio se ha de comprobar que el grado en que el concepto a analizar es capaz de pronosticar otras variables (Sánchez et al., 1999).

Según el momento en el que se obtengan los datos se distingue entre validez concurrente, que supone comprobar que hay una relación entre la variable causa y la variable criterio medidas en el mismo de tiempo, y validez predictiva, que supone comprobar la relación entre las variables medidas en distintos momentos.

En este estudio, todas las variables se han cuantificado en un mismo momento de tiempo. Por tanto, la validez de criterio sólo puede evaluarse mediante el análisis de la validez concurrente. Esta evaluación de la capacidad de pronóstico de la orientación al mercado forma parte de las hipótesis que se han formulado en esta investigación (se desarrolla en el apartado 5.2.1 de este capítulo).

#### 5.1.1.2. Liderazgo Transformacional.

En este trabajo el constructo liderazgo transformacional se ha definido como una variable latente de segundo orden (tal y como se ha explicado en el capítulo anterior) formado por cuatro dimensiones (Figura 5-4): a) una dimensión relativa a la motivación inspiracional -IM, b) una dimensión relativa a la estimulación intelectual-IS, c) otra dimensión referida a la consideración individualizada-IC y d) una ultima concerniente al carisma-CH. En este sentido, el liderazgo transformacional está compuesta por cuatro constructos reflectivos medidos a través de tres, tres, tres y seis indicadores reflectivos, respectivamente, que a su vez se convierten en indicadores reflectivos del constructo de segundo orden liderazgo transformacional.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-4 Modelo de liderazgo transformacional.**

Para evaluar las propiedades psicométricas del instrumento de medida del modelo se ha procedido en dos etapas, siguiéndose el procedimiento propuesto por Ulaga y Eggert (2005).

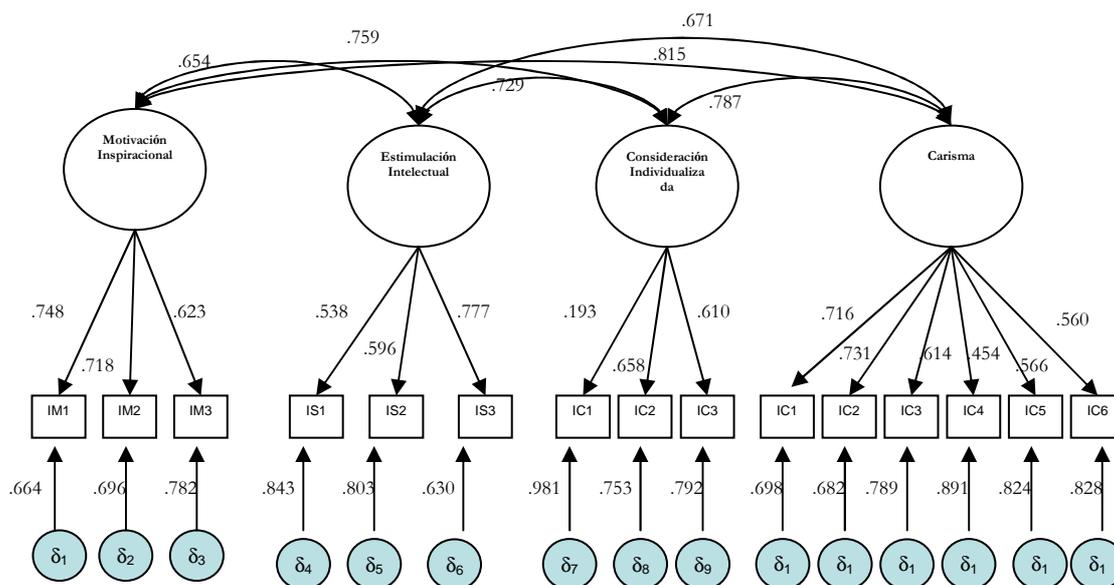
En primer lugar, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio sobre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y, tras analizar la fiabilidad y validez convergente y divergente, estas dimensiones se convertirán en variables manifiestas del constructo de segundo orden mediante las puntuaciones que otorga EQS 6.0 a los factores. En segundo lugar, será necesario validar el instrumento de medida del modelo, donde ahora, las dimensiones del liderazgo transformacional operan como indicadores reflectivos del constructo.

Así, para la validación de la escala liderazgo transformacional se realiza un análisis factorial confirmatorio de las cuatro variables latentes, cuyas escalas se han descrito con anterioridad, mediante EQS 6.1 e utilizando la estimación por máxima verosimilitud robusta, donde la  $\chi^2$  toma el valor de 184.389 con un valor crítico=0.0000, lo que no nos permite aceptar la hipótesis nula de igualdad entre las matriz de covarianzas muestral y la teórica para los niveles usuales de significación. Por lo tanto, el modelo no es adecuado.

Así mismo, técnicamente, este estadístico suele ser empleado para testar la hipótesis nula de que el modelo se ajusta a los datos. Pero en la práctica es muy sensible al tamaño muestral y a las desviaciones de la normalidad multivariante, dando lugar muy a menudo a rechazos de modelos con buen ajuste. Por este motivo, se han desarrollado medidas alternativas de ajuste que podemos agruparlas en (1) indicadores de ajuste absoluto- SRMR, GFI, AGFI, MFI (2) indicadores corregidos por la parsimonia RMSEA, e (3) indicadores de ajuste comparativo (incremental)-BBNFI, BBNFI, CFI, IFI.

Los resultados de los estadísticos también confirman que tenemos un problema de ajuste (Tabla 5-3).

Además, en la Figura 5-5 aparecen las cargas factoriales, los errores de medida y las perturbaciones aleatorias para el modelo de liderazgo transformacional. Una vez calculados estos parámetros, se observa que las cargas factoriales no son elevadas para determinadas variables observables, estadísticamente significativas, y que no existen resultados no admisibles, tales como varianzas de error negativas, coeficientes estandarizados mayores que uno o errores estándar muy elevados.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5-5 Modelo AFC estimado- Liderazgo transformacional.

Por lo que, en aras a mejorar el modelo de forma progresiva y garantizar la validez convergente se eliminan aquellos indicadores de menor contribución al modelo (Hair et al., 1999). Así, se eliminan aquellos indicadores cuyas cargas estandarizadas son menores de .6 (IM3, IS1, IC4, IC5 y IC6), manteniendo un número adecuado de indicadores para cada dimensión. Así mismo, se detecta un problema de coherencia interna de los tres indicadores en el constructo Consideración Individualizada -IC, entendiendo que los encuestados (gerentes de los negocios de MONDRAGON) consideran que la Consideración Individualizada se relaciona con la capacidad del líder de escuchar con atención las necesidades de los colaboradores y su posterior asesoramiento y no con la

felicitación y el trato diferencial. De ahí, y dado que varios trabajos emplean un único indicador para explicar una variable latente, se ha optado por definir la Consideración Individualizada como una variable manifiesta formada por un único indicador, eliminándose los reactivos IC1 e IC3.

De esta manera, se re-estima el modelo, lo que contribuyó a lograr mejores medidas de ajuste, de forma global (Tabla 5-3).

El modelo resultante muestra una chi-cuadrado significativa ( $\chi^2=28.208$ ;  $gl=15$ ;  $p=.0203$ ) y el resto de indicadores específicos muestran un buen ajuste (BBNF=.902; BBNNFI=.901, CFI=.949; IFI=.952, RMSEA=.089). También el análisis de las correlaciones entre las dimensiones permitió comprobar la existencia de cuatro dimensiones que covarían, presentando correlaciones superiores o iguales a .4, siendo éstas las señaladas por Bass y Avolio (2000).

Modelo	$\chi^2$	g.l.	p	GFI	SRMR	AGFI	RMSEA	BB-NFI	BB-NNFI	IFI	MFI	CFI
Modelo teórico	184.38	84	.000	.810	.087	.729	.104	.703	.757	.813	.636	.806
Modelo revisado	28.21	15	.020	.948	.054	.875	.089	.902	.901	.952	.942	.949

Siendo los valores recomendados  
 GFI  $\geq .90$  y AGFI  $\geq .90$  (Ullman 1996)  
 RMSEA  $\leq .08$  (Browne et al. 1993)  
 BBNFI  $\geq .90$  y BBNNFI  $\geq .90$  (Bentler et al. 1980)  
 IFI  $\geq .95$  (Bollen 1989)  
 MFI  $\geq .90$  (McDonald et al. 1990)  
 CFI  $\geq .90$  (Bentler 1988)  
 Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-3 Índices de ajuste de los modelos factoriales del Liderazgo transformacional.**

La siguiente Tabla 5-4 recoge las cargas factoriales estandarizadas de los indicadores del modelo respecificado. EQS también proporciona los errores estándares de esos coeficientes y el estadístico t, que permite contrastar la hipótesis nula de que este parámetro es nulo. Aunque la significatividad depende de los grados de libertad, para muestras de tamaño superior a 60, valores superiores a 2,56 permiten rechazar la hipótesis nula para un nivel de significación  $\alpha < .01$ . Así, los valores t obtenidos para los coeficientes están en el rango [5.58-14.832] indicando la significatividad de todas las cargas para  $\alpha < .01$ . Este resultado, junto con que el promedio de las cargas sobre cada factor son superiores o cercano a .7 (Hair et al., 1999) y AVE ajustadas o superiores a .5 proporcionan evidencias sobre la validez convergente.

Factor	Indicador	Carga estandarizada	Valor t robusto	$\alpha$ de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída promedio AVE
IM- Motivación Inspiracional	IM1	.818**	8.721	.771	.772	.639
	IM2	.768**	8.166			
IS- Estimulación Intelectual	IS2	.604**	5.580	.672	.687	.529
	IS3	.833**	7.019			
IC- Consideración Individualizada	IC2	1.000**	14.832	na	na	na
CH-Carisma	CH1	.770**	8.428	.740	.654	.495
	CH2	.825**	9.134			
	CH3	.557**	5.766			

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-4 Instrumento de medida: fiabilidad y validez convergente del liderazgo transformacional.**

La Tabla 5-4 también proporciona la fiabilidad de los indicadores. Existen distintas medidas para analizar la fiabilidad de un constructo, siendo el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach una de las más utilizadas. Aún así, la fiabilidad compuesta también es una medida de la consistencia interna de la escala comparable con el  $\alpha$  de Cronbach (Fornell et al., 1981). En este sentido, todas las escalas demuestran aceptables niveles aceptables de fiabilidad<sup>40</sup>.

Así mismo, en aras a evaluar la validez discriminante, la varianza extraída promedio debe ser superior que la varianza compartida entre un constructo y otra variable latente, esto es mayor al cuadrado de la correlación entre factores (Barclay et al., 1995). Todas las variables latentes satisfacen esa condición. Por ese motivo, confirmamos la validez discriminante de las variables latentes del liderazgo transformacional (véase Tabla 5-5).

	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Carisma
Motivación Inspiracional	.793			
Estimulación Intelectual	.558	.728		
Consideración Individualizada	.448	.419	na	
Carisma	.634	.481	.381	.704

Los elementos de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media, mientras que el resto de las cifras que se encuentran fuera de la diagonal representan las correlaciones entre constructos.

Todas las correlaciones son significativas para  $p < .01$

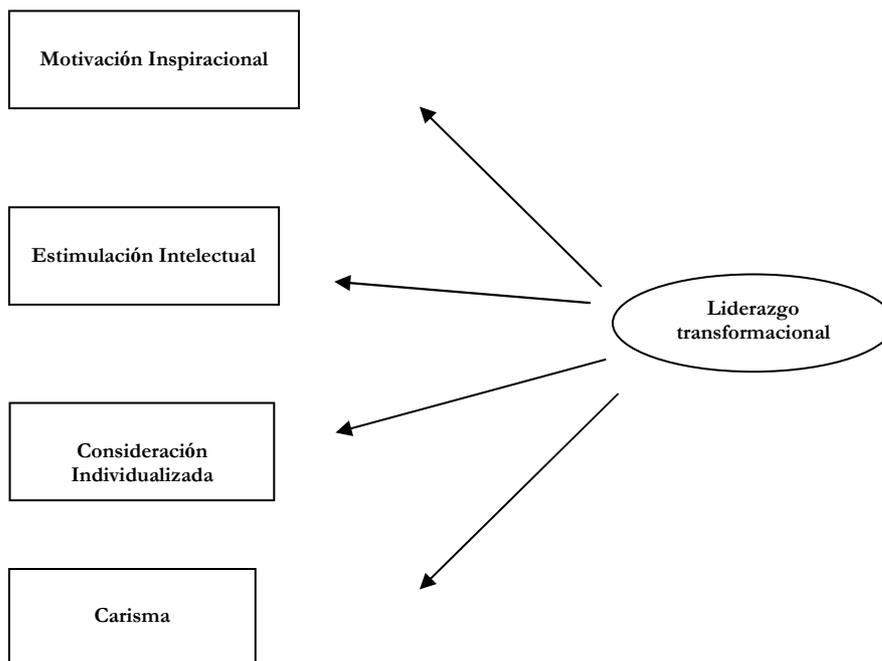
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-5 Instrumento de medida liderazgo transformacional: Validez discriminante.**

La evaluación de la validez nomológica sólo se puede realizar mediante el análisis de la validez concurrente. Esta valoración que trata de determinar si el constructo teórico definido guarda relación con otros conceptos teóricamente previsible, forma parte de las hipótesis planteadas en esta investigación, desarrollada en el apartado 5.2.1 de este capítulo.

Una vez evaluada la escala, las dimensiones del constructo Liderazgo Transformacional van a ser operativizadas como indicadores reflectivos del constructo, en aras a incluirlo en el modelo de medida de los antecedentes de la orientación al mercado.

<sup>40</sup> Valor recomendado  $\alpha$  y IFC > 0.7



Fuente: elaboración propia

**Figura 5-6 Constructo Liderazgo Transformacional de primer orden.**

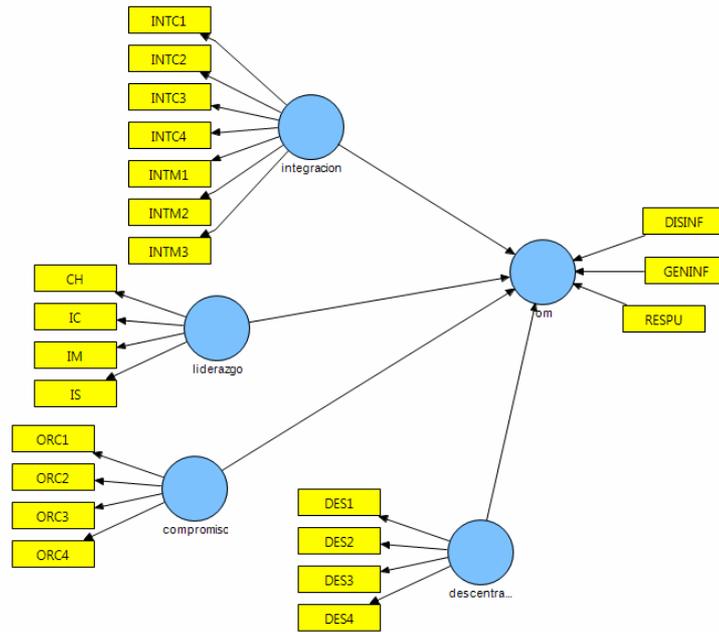
#### 5.1.1.3. Análisis de los instrumentos de medida de los antecedentes de la orientación al mercado.

Para la contrastación de la bondad estadística de las escalas de medida empleadas como antecedentes de la orientación al mercado se procederá a realizar un análisis PLS, debido a la familiaridad de esta técnica para incorporar la estimación de un constructo formativo como se ha justificado que es la orientación al mercado.

Las medidas empleadas para cuantificar los antecedentes de la orientación al mercado en el mundo cooperativo se refieren a antecedentes internos clásicos, como factores organizativos (descentralización, integración), factores grupales como el compromiso organizacional. Las escalas de medida utilizadas para este grupo de antecedentes aparecen recogidas en las Tablas 4-4 a la Tabla 4-7.

Además, se ha incluido el estudio de la influencia del liderazgo transformacional adoptada por el responsable del negocio como antecedente ligado a la alta dirección. Esta escala ha quedado determinada por cuatro variables latentes, ahora manifiestas, (IS,IM,IC,CH), mediante las puntuaciones de los factores del análisis factorial, una vez analizadas las propiedades de estas dimensiones del liderazgo transformacional.

Así mismo, la orientación al mercado se ha definido como un constructo formativo definido por tres indicadores (DISINF, GENINF, RESPU), calculados como la media aritmética de sus indicadores, ya que: i) no se espera que los indicadores presenten altas correlaciones, ii) no es la orientación al mercado la que causa esos indicadores sino al contrario, iii) los tres indicadores no son intercambiables, esto es eliminar uno afecta a la dimensión orientación al mercado.

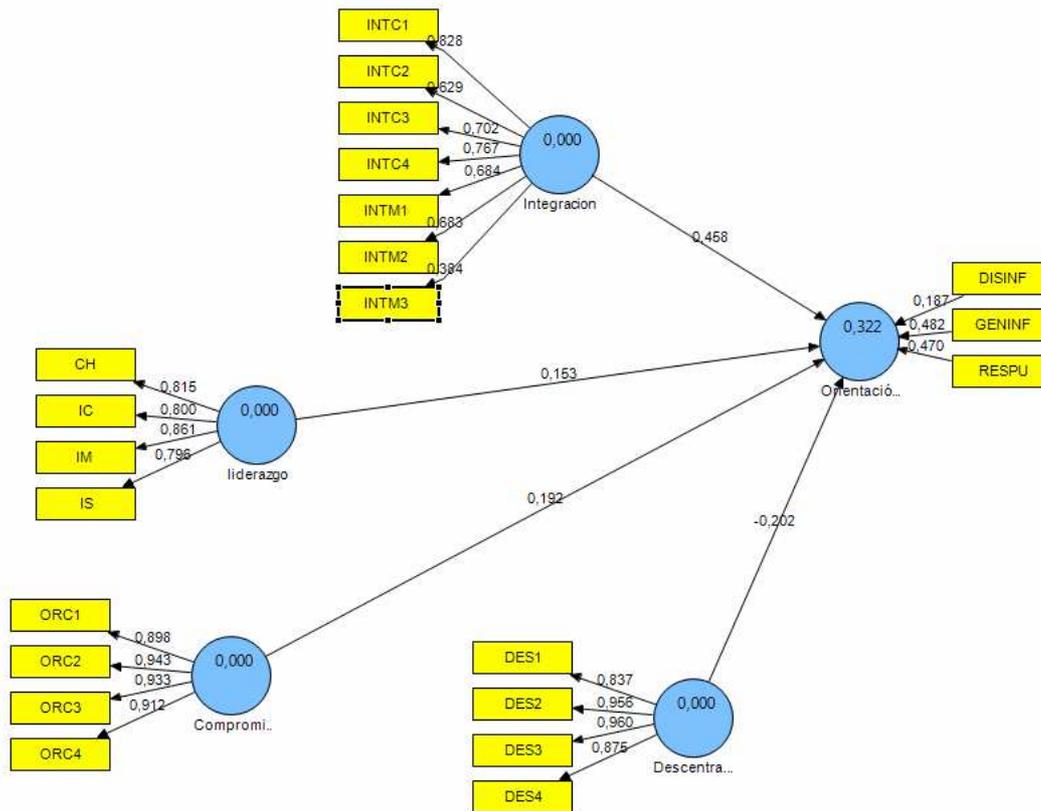


Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-7 Modelo medida antecedentes orientación mercado.**

En todos los casos, las escalas se han adaptado al ámbito de estudio y se ha sometido a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido. Por lo tanto, se ha procedido a evaluar los atributos de fiabilidad y validez de concepto para los constructos reflectivos.

Para ello, se analiza si cada uno de los indicadores reflectivos mide efectivamente la variable latente a la que ha sido ligado. En caso afirmativo, la varianza compartida entre el constructo y el indicador analizado deberá ser alta. En aras a que lo anterior se cumpla, Hair et al. (1999) recomiendan que, además de ser significativas, el promedio de las cargas sobre cada factor sean superiores a .7. En esta línea, todos los indicadores cargan con valores superiores a .7 excepto los ligados con el constructo Integración (ver Figura 5-8). En este caso se decidió eliminar el indicador INTM3, y se procedió a realizar una segunda estimación



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-8 Primera estimación modelo de medida antecedentes OM: cargas y pesos.**

En esta segunda estimación, se volvieron a examinar las cargas factoriales. Siguiendo las recomendaciones de la literatura, todas las cargas eran significativas y superiores a .7, y para el caso de la Integración a pesar de que dos indicadores obtienen cargas por debajo de 0.7, en promedio poseen una carga superior a .7.

La fiabilidad de los constructos se estima mediante la fiabilidad compuesta. Se han guiado las decisiones por las recomendaciones dadas por Carmines y Zeller (1979) quienes sugieren el valor de .8 como ratio crítico. En este estudio, los constructos son fiables, todos ellos presentan medidas de consistencia interna superiores a .8 (ver Tabla 5-7)

	FIV	Participación de la varianza			
		1	2	3	4
(Constant)		.00	.51	.06	.43
Generar Información- GENINF	2.221	.00	.11	.61	.28
Distribuir información- DISINF	2.006	.00	.25	.75	.00
Respuesta- RESPU	1.804	.00	.02	.04	.94
Índice de condición		1.000	12.023	16.180	19.203

a variable dependiente DII.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-6 Resultado diagnóstico de multicolinealidad: orientación al mercado.**

Para el constructo formativo OM, los pesos indican la importancia relativa de cada dimensión en la formación de la orientación al mercado, además ya que los indicadores no tienen por que estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad y validez no son aplicables (Bollen, 1989). Una vez más, la multicolinealidad no es problema dado que los índices de condición son elevados, pero sin alcanzar el límite de 20 propuesto por Belsley (1991) y los factores de inflación de la varianza que se obtienen no superan 2,221 (Tabla 5-6), por debajo del límite recomendado.

Factor	Indicador	Carga estandarizada	Pesos	Valor t robusto	$\alpha$ de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída promedio AVE
Compromiso Organizacional	ORC1	.898***		26.576	.941	.956	.849
	ORC2	.943***		49.802			
	ORC3	.933***		41.048			
	ORC4	.912***		28.887			
Descentralización	DES1	.837***		5.596	.931	.950	.825
	DES2	.956***		6.937			
	DES3	.960***		6.779			
	DES4	.874***		5.255			
Integración	INTC1	.831***		24.709	.818	.864	.516
	INTC2	.624***		4.466			
	INTC3	.702***		14.029			
	INTC4	.767***		19.776			
	INTM1	.687***		11.392			
	INTM2	.682***		15.405			
Liderazgo	CH	.816***		18.143	.836	.890	.670
	IC	.800***		17.049			
	IM	.860***		25.111			
	IS	.796***		16.996			
Orientación Mercado	DISINF		.181	1.024	na	na	na
	GENINF		.478***	3.627			
	RESPU		.478***	2.834			

\*\*\*p<.01; \*\*p<.05; \*p<.10

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-7 Escalas de medida antecedentes orientación mercado: fiabilidad y validez convergente.**

Así mismo, para estimar la validez convergente se ha examinado la varianza media extraída (Average Variante Extracted, AVE) ideada por Fornell y Lacker (1981). Los valores AVE deben ser superiores a .5. Consistente con esta propuesta, las varianzas medias extraídas superan los valores .5, por lo que aceptamos la validez convergente de los constructos planteados en el modelo de medida.

Finalmente, para establecer la validez discriminante, el AVE debe ser superior a la varianza compartida entre el constructo con las demás variables latentes representados en el modelo de medida de los antecedentes de la orientación al mercado. Por lo tanto, para una adecuada validez discriminante, cada elemento de la diagonal principal debe ser superior a los restantes elementos de su fila y columna correspondiente (Barclay et al., 1995). Las variables latentes del modelo propuesto satisfacen la condición impuesta (véase Tabla 5-8). Por la razón señalada, se acepta la validez discriminante de los constructos.

	Compromiso Organizacional	Descentralización	Integración	Liderazgo Transformacional	Orientación mercado
Compromiso Organizacional	.921				
Descentralización	.660	.908			
Integración	.592	.476	.701		
Liderazgo Transformacional	.211	.007	.244	.819	
Orientación al mercado	.360	.141	.517	.305	na

Los elementos de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media, mientras que el resto de las cifras que se encuentran fuera de la diagonal representan las correlaciones entre constructos.

Todas las correlaciones son significativas para  $p < .01$

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-8 Escalas de medida antecedentes orientación mercado: validez discriminante.**

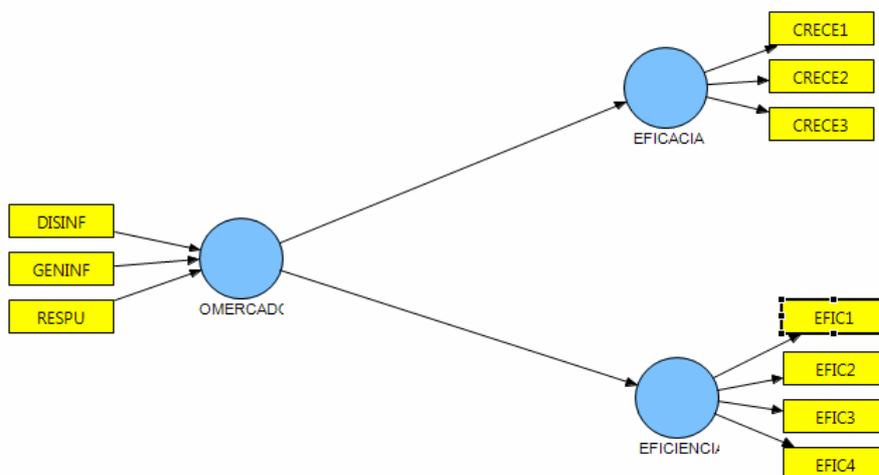
La evaluación de la validez de criterio se hará mediante el análisis de la validez concurrente. El análisis de la capacidad de pronóstico de las escalas forman parte de las hipótesis que se han planteado en esta investigación, lo que se desarrollará en el apartado 5.2.1 de este capítulo.

Por lo tanto, podemos concluir que las escalas analizadas presentan una validez y consistencia interna adecuadas.

**5.1.2. Análisis de los instrumentos de medida de las consecuencias de la orientación al mercado.**

En este apartado se va a evaluar los instrumentos de medida del modelo de consecuencias de la orientación al mercado. Tal y como recoge la Figura 5-9, el modelo incluye tres variables latentes, donde la orientación al mercado se ha formulado como un constructo formativo.

Así, la cuantificación de las consecuencias de la orientación al mercado se ha operativizado diferenciando entre medidas de eficacia y eficiencia (escalas recogidas en la Tabla 4-8).



Fuente: elaboración propia

**Figura 5-9 Modelo de medida consecuencias de la orientación al mercado.**

El análisis del modelo de medida de las consecuencias de la orientación al mercado (ver Tabla 5-9) tiene como principal finalidad testar la validez y fiabilidad capturada de las variables latentes que posteriormente serán estudiadas en el modelo estructural. El método elegido para proceder al análisis de datos ha sido el análisis de ecuaciones estructurales a través de la técnica Partial Least Squares (PLS), empleando el software Smart-PLS. Tal y como hemos mencionado previamente, esta metodología implica seguir un enfoque de dos etapas (Barclay et al., 1995), consistentes en: el establecimiento del modelo de medida y el modelo estructural.

En relación al modelo de medida se comienza por valorar la validez de contenido. Ésta implica que los indicadores utilizados reflejan todos los aspectos que comprenden los conceptos resultados empresariales y orientación al mercado. En este sentido, la validez de contenido responde al criterio del investigador y al esfuerzo realizado en la revisión de la literatura. En todos los casos, las escalas han sido sometidas a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido.

Posteriormente, se valora la fiabilidad y validez de constructo de las variables latentes reflectivas. Se recuerda que la orientación al mercado se operativizado como un constructo formativo y que los indicadores tradicionales de fiabilidad y validez no son válidos. Para una correcta valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida se debe hacer referencia a la fiabilidad de los ítems empleados, la fiabilidad de las construcciones teóricas propuestas, así como la validez convergente y discriminante.

Con el análisis de la fiabilidad de los ítems, se pretende determinar en qué medida cada uno de ellos son adecuados para capturar las variables latentes correspondientes. En este caso, las cargas de los indicadores reflectivos nos proporcionan información relevante para determinar su fiabilidad. Ítems con cargas factoriales superiores a .707 son considerados indicadores adecuados (Chin, 1998). Este criterio se fundamenta en que al ser las cargas factoriales correlaciones, se puede afirmar que, a partir de .707 más de la mitad de la varianza de las variables manifiestas tiene su origen en los constructos, orientación al mercado, eficacia y eficiencia. En la Tabla 5-9 están reflejadas las cargas factoriales de los indicadores reflectivos, como se puede apreciar todos los ítems reflectivos superan el valor recomendado de .707.

Factor	Indicador	Carga estandarizada	Pesos	Valor t robusto	$\alpha$ de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída promedio AVE
Eficiencia	EFIC1	.941**		86.386	.956	.968	.883
	EFIC2	.932**		49.311			
	EFIC3	.952**		55.467			
	EFIC4	.935**		88.474			
Eficacia	CRECE1	.877**		55.404	.887	.930	.815
	CRECE2	.936**		68.084			
	CRECE3	.895**		44.838			
Orientación al mercado	DISINF		-0.03	0.215	na	na	na
	GENINF		.921**	5.719			
	RESPU		.151	0.890			

\*\*p<.01; na: no aplica

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-9 Escalas de medida consecuencias de la orientación al mercado: fiabilidad y validez convergente.**

Con el análisis de las construcciones teóricas- orientación al mercado, eficacia y eficiencia, se pretende determinar la fiabilidad de los bloques de ítems a la hora de medir sus correspondientes variables latentes, es decir la consistencia interna dentro de los bloques de ítems. Para calcular la fiabilidad de los constructos se empleó el índice de fiabilidad compuesta (Werts et al., 1974). Como se puede apreciar en la Tabla 5-9, los valores del índice de fiabilidad compuesta oscilan .930 y .968, valores que denotan una fiabilidad adecuada de los constructos orientación al mercado, eficacia y eficiencia. Junto con el análisis de la fiabilidad de los bloques de indicadores para capturar sus respectivos constructos, se estudió también su poder explicativo, es decir, la validez convergente. Para ello se ha calculado la varianza extraída promedio-AVE (Fornell et al., 1981), esto es la cantidad de varianza de un constructo que se explica por su correspondiente bloque de indicadores. Se estima que el valor del AVE debe ser al menos de .5, para concluir que existe validez convergente adecuada. La Tabla 5-9 muestra que la validez convergente es adecuada al oscilar los valores AVE de .815 a .883.

Posteriormente, para completar la valoración del modelo de medida, se ha determinado la validez discriminante.

	Eficacia	Eficiencia	Orientación Mercado
Eficacia	.903		
Eficiencia	.796	.940	
Orientación Mercado	.480	.404	na

Todas las correlaciones son significativas  $p < .01$  y los elementos de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media, mientras que el resto de las cifras que se encuentran fuera de la diagonal representan las correlaciones entre variables latentes.

na: no aplicable

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-10 Escalas de medida consecuencias orientación al mercado: validez discriminante.**

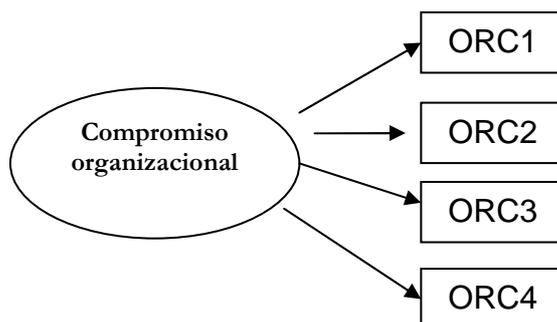
En este caso se comprueba la validez de los bloques de ítems capturada por el constructo, analizando en que medida los ítems reflejan mejor su correspondiente variable latente que la del resto de variables latentes del modelo. Con tal finalidad, se estudia si las variables comparten una mayor varianza (AVE) con sus propios indicadores que con otros constructos del modelo (su correlación al cuadrado). Para asumir validez discriminante el elemento de la diagonal debe ser superior a los elementos de su fila y columna, véase Tabla 5-10. Así, el modelo de medida goza de validez discriminante adecuada.

Finalmente, el estudio de la validez nomológica se ha realizado en el apartado 5.2.1 donde se evalúan las hipótesis planteadas en este estudio.

Por lo tanto, se puede confirmar la existencia de consistencia interna y validez de las escalas del modelo planteado.

### 5.1.3. Análisis de la escala de medida de la variable moderadora: el compromiso organizacional.

Además de estudiar la influencia directa de la orientación al mercado en distintas medidas de resultado: eficacia y eficiencia, se ha incluido el compromiso organizacional como una variable que modera esta relación.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-10 Escala de medida variable moderadora- compromiso organizacional.**

Para la contrastación de la bondad estadística de esta escala se procede a realizar un análisis factorial confirmatorio, apoyándose en su estimación en el programa EQS 6.1. Dicha estimación se llevo a cabo por el método de máxima verosimilitud, analizándose conjuntamente estadísticos que indican la calidad o la bondad de ajuste del modelo de medida, tales como la  $\chi^2$  (chi cuadrado) y otros ad hoc propuestos por los diferentes autores (Bentler, 1988; Marsh et al., 1988; Bentler, 1995). De esta manera, en la estimación del modelo, la evaluación global de los estadísticos de bondad de ajuste indican que son razonables, ya que tanto el BBNFI, BBNNFI, GFI, IFI, CFI, MFI alcanza valores superiores a .9 (Bentler, 1988; Uriel et al., 2005) si bien el estadístico AGFI y el RMSEA no alcanzan valores recomendados.

En este sentido, existe validez convergente ya que todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el constructo compromiso organizacional son superiores a .7, significativas y con una Varianza Extraída Media (AVE) superior a .5. Así mismo, todos los indicadores contribuyen de forma importante a construir el factor compromiso organizacional, ya que cuentan con R2 superiores a .5

Por lo tanto, los coeficientes alcanzados y los índices de bondad de ajuste permiten confirmar su unidimensionalidad (ver Tabla 5-11)

Factor	Indicador	Carga estandarizada	Valor t robusto	R <sup>2</sup>	α de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída promedio AVE
Compromiso Organizacional	ORC1	.800**	9.828	.640	.889	.892	.675
	ORC2	.915**	12.057	.838			
	ORC3	.814**	10.078	.662			
	ORC4	.747**	8.913	.558			

$\chi^2(113,2)=10.563$   $p=.00508$

BBNFI=.961, BBNNFI=.902

CFI=.967, IFI=.968; MFI=.962

GFI=.953; AGFI=.764, RMR=.046; Standardized RMR=.036; RMSEA=.196

\*\*  $p<.01$

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-11 Análisis factorial confirmatorio- compromiso organizacional.**

El análisis de fiabilidad de esta escala se ha completado con el cálculo de otros dos coeficientes de consistencia interna: el coeficiente de fiabilidad compuesta y la varianza extraída (se recogen estos coeficientes en la Tabla 5-11). El constructo compromiso organizacional alcanza niveles admisibles. Por lo tanto, se confirma la existencia de fiabilidad.

Así mismo, la validez de contenido de esta escala responde a la revisión de la literatura sobre compromiso organizacional en investigaciones precedentes. Finalmente, esta escala se ha sometido a las pruebas necesarias para el análisis de validez de contenido.

En resumen, en este apartado se ha estudiado la bondad estadística de las distintas escalas de los modelos propuestos: los antecedentes y consecuencia de la orientación al mercado, así como el compromiso organizacional.

## 5.2. ANÁLISIS DE LOS MODELOS ESTRUCTURALES.

Una vez comprobado que los modelos de medida son apropiados, con el análisis del modelo estructural se pretende testar la significatividad de las relaciones propuestas entre las variables latentes (las hipótesis) y el poder de los modelo para predecir el comportamiento de las variables endógenas. Para ambas tareas se ha recurrido a procedimientos no-paramétricos debido, principalmente, a que PLS no asume ningún tipo de distribución de los datos (Chin et al., 1999). Por su parte, para la contrastación de los efectos moderadores en la relación al mercado y sus consecuencias se va a desarrollar un análisis multigrupo. En la Figura 5-11, se reproduce de nuevo el esquema básico de la investigación, para diferenciar entre las relaciones que van a ser testadas con los modelos de ecuaciones estructurales de las que se realizarán con el análisis multigrupo (en azul).

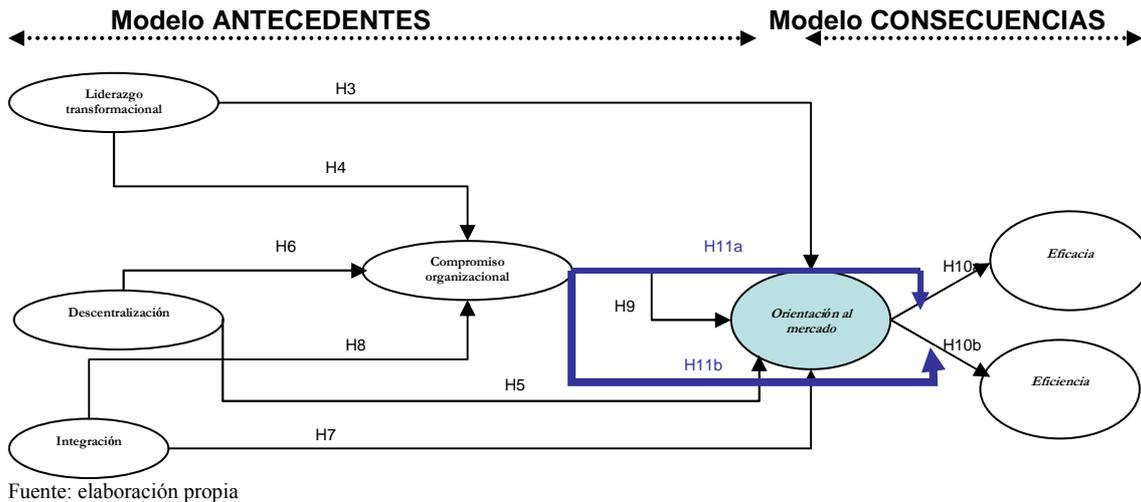
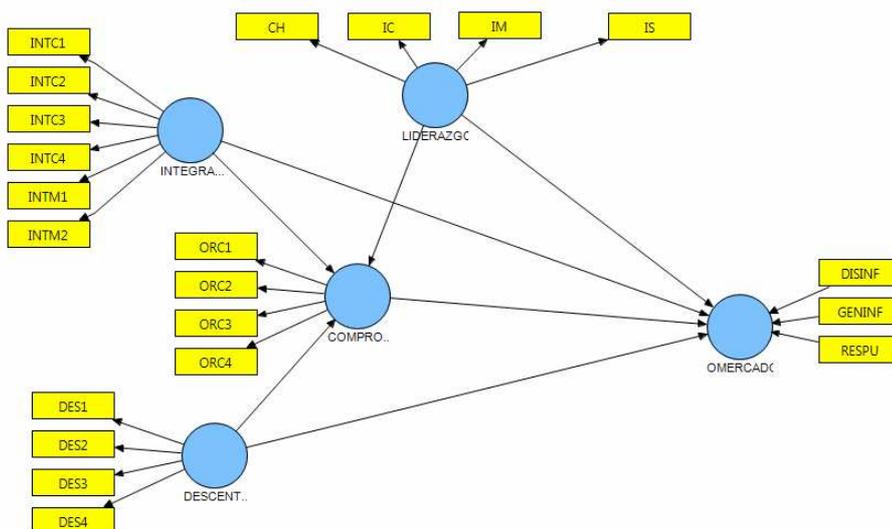


Figura 5-11 Esquema básico de la investigación propuesta.

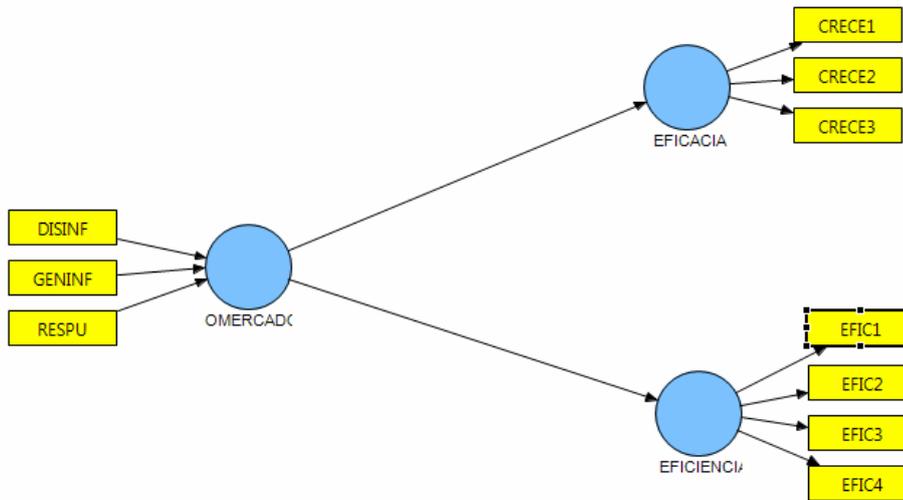
**5.2.1. Estimación de los modelos propuestos sobre los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado.**

El modelo estructural propuesto para su evaluación está compuesto por tres variables latentes exógenas (liderazgo, descentralización e integración) y dos variables latentes endógenas (orientación al mercado y compromiso organizacional) para el modelo de antecedentes. Y dos variables latentes dependientes (eficacia y eficiencia) y una variable independiente (orientación al mercado), para el modelo de consecuencias de la orientación al mercado. En la Figura 5-12 y 5-13, se recogen, junto a las variables latentes, las variables observables que se han mantenido después del proceso de depuración de las escalas de medida.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5-12 Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables: los antecedentes de la orientación al mercado.

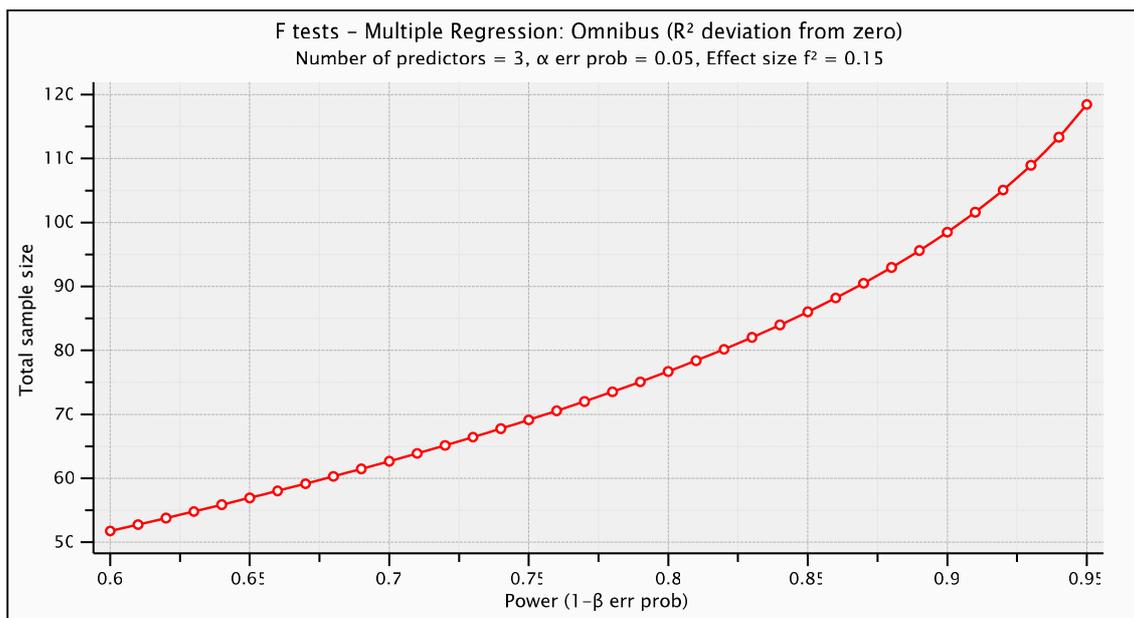


Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-13 Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables: los efectos de la orientación al mercado.**

El modelo de antecedentes de la orientación al mercado tiene una estructura muy compleja, tanto por el número de conceptos teóricos que considera como por la cantidad de parámetros a estimar. Además, hay otro aspecto que dificulta la estimación de este modelo que es el tamaño de la muestra (población sujeta a estudio en este caso).

El proceso de estimación que se va a seguir es PLS (Barclay et al., 1995), éste permite trabajar con muestras pequeñas y complejas. En esencia, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar. De forma general, el investigador ha de observar el nonograma y debe multiplicar por 10 la mayor de las siguientes posibilidades: a) el mayor número de variables latentes antecedentes que conducen a un constructo dependiente, y b) el número de indicadores del constructo formativo más complejo. No obstante, el criterio anterior es una recomendación tradicional que se ha complementado con la potencia de la prueba de R<sup>2</sup> de las variables latentes dependientes, empleando para tal fin el programa de cálculo de potencia G\*Power. 3.0.10. Esta prueba garantiza que se dispone de un tamaño muestral (113 observaciones) adecuado para predecir las variables dependientes (véase Figura 5-14)



Fuente: elaboración propia.

**Figura 5-14** Análisis del tamaño muestral en función de la potencia.

Las 113 observaciones superan con creces el tamaño muestral necesario para la aplicación de la metodología de Partial Least Square.

Así mismo, la evaluación de la validez de los modelos estructurales planteados se va a realizar en dos partes, fundamentalmente. Por un lado, el contraste de la fortaleza de las hipótesis planteadas (paths) y por otro evaluar la capacidad predictiva del modelo.

Para la valoración de los modelos estructurales planteados, éstos han sido testados considerando la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas, debiendo superar el .1, siguiendo el criterio de Falk y Miller (1992) añadiendo una prueba de potencia al 80% (Hair et al., 2006) y la intensidad de los coeficientes de regresión.

Además, se ha aplicado la técnica no paramétrica de generación de muestras, Bootstrap (de 500 submuestras del tamaño de la muestra original), para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas (Chin, 1998).

Finalmente, para el análisis de predictibilidad del modelo se aplicará el Test de Stone Geisser ( $Q^2$ ) para cada constructo dependiente a través del procedimiento blindfolding. Para realizar tal predicción, es bueno emplear las variables que predicen el constructo dependiente analizado (cross-validated redundancy  $Q^2$ ). En general, si este estadístico es mayor que 0, el modelo tiene relevancia predicativa.

5.2.1.1. Análisis y discusión de los factores antecedentes de la orientación al mercado.

En este apartado se va a estimar el modelo estructural de los antecedentes de la orientación al mercado mediante la herramienta Smart PLS y a continuación se va a proceder a evaluar el mismo.

Esto es, se va a analizar la influencia de los antecedentes planteados en la adopción de la orientación al mercado. En la siguiente Tabla recogemos un resumen de la contrastación de las hipótesis planteadas relacionadas con los antecedentes.

Antecedentes	Relacionados con la Alta Dirección.	H3: el liderazgo transformacional de las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado desarrollado por el negocio.  H4: Hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional
	Factores organizativos	H5: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado.  H6: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.
		H7: la integración en la cooperativa influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por el negocio.  H8: la integración en la cooperativa influye positivamente en el compromiso organizacional
	Factores grupales	H9: el compromiso organizacional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en las cooperativas.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-12 Contrastación de hipótesis referentes con la influencia de los antecedentes en la orientación al mercado.**

Para valorar la capacidad predictiva del modelo estructural se ha seguido el criterio planteado por Falk y Miller (1992) de que los R<sup>2</sup> de cada uno de los constructos dependientes debe superar el valor .1. Así mismo, se ha realizado una prueba de potencia al 80% para conocer el valor mínimo que debe tener una R<sup>2</sup> para que sea significativa. Los R<sup>2</sup> obtenidos superan holgadamente tanto la recomendación de estos autores como la prueba de potencia mencionada.

Hipótesis	$\beta$ estandarizados	Valor t Bootstrap
H3: Liderazgo transformacional→Orientación al mercado	.178*	2.326
H4: Liderazgo transformacional→Compromiso organizacional	.131**	2.942
H5: Descentralización→Orientación al mercado.	-.284	1.701
H6: Descentralización→Compromiso organizacional	.458**	5.565
H7: Integración→ Orientación al mercado	.417**	4.375
H8: Integración→Compromiso organizacional	.360**	6.427
H9: Compromiso organizacional→Orientación al mercado	.225*	2.453

R2 (compromiso organizacional)=.569, Q2 (compromiso organizacional)=.485  
R2 (orientación al mercado)=.290, Q2 (orientación al mercado)=.208

\*\*p<.001, \*p<.05

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-13 Contraste de hipótesis.**

También se ha estudiado la predictibilidad del modelo mediante el test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) para los constructos dependientes (orientación al mercado y compromiso organizacional). En general, si este estadístico es superior a 0, el modelo tiene relevancia predictiva. Por lo tanto, y de acuerdo con los resultados obtenidos (Tabla 5-13), el modelo presenta capacidad predictiva.

Esto, permite evaluar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados estimados (Tabla 5-13).

En cuanto a los factores relacionados con la alta dirección, se ha estudiado la influencia del liderazgo transformacional. En este sentido, los resultados obtenidos en la contrastación del modelo muestran la influencia positiva y significativa del liderazgo transformacional en la orientación al mercado, por lo que se contrasta la hipótesis tres, H3 en la que se proponía que: “el liderazgo transformacional de las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado desarrollado por el negocio”.

Estos resultados apoyan las conclusiones alcanzadas en los trabajos revisados, que en todos los casos sugieren o han confirmado que el liderazgo transformacional, puede crear un contexto adecuado donde la cultura orientada al mercado puede ser posible. En este estudio, también se pretendía realizar esta comprobación, y la relación muestra el sentido positivo que se esperaba, y resulta significativa.

El siguiente grupo de antecedentes son los relacionados con los factores organizativos. En este caso se ha propuesto estudiar la integración y la descentralización.

En primer lugar, respecto a la influencia de la descentralización de la toma de decisiones, en este caso no se ha encontrado una influencia significativa de la descentralización de la toma de decisiones en la orientación al mercado. Por tanto, no se puede contrastar la hipótesis H5 que establece que “la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado”. Además, los resultados muestran su efecto negativo en la

orientación al mercado (esto nos llevaría a rechazar la hipótesis propuesta) aunque no sea significativo. Se quiere destacar que esta influencia resultaría significativa si se utilizara un nivel de significación muy elevado (.10)

Estos resultados están en consonancia con la inconsistencia existen sobre la relación de la descentralización y la orientación al mercado. En el apartado de antecedentes de esta tesis, se ha recogido estudios, que bien han confirmado que la centralización de la toma de decisiones dificulta el desarrollo de la orientación al mercado en la empresa, o carece de relación, mientras que otros manifiestan una relación positiva entre las mismas.

En segundo lugar, respecto a la variable integración, los estudios revisados han confirmado que está relacionada con el grado de contacto entre los miembros de los diferentes departamentos, y que influye positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado. En esta línea, los resultados del modelo estimado permiten contrastar la hipótesis H7 en la que se propone “la integración en la cooperativa influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por el negocio”. Así, la relación es significativa y aparece en el signo propuesto.

Y el último grupo de los antecedentes planteados son los relacionados con los factores grupales. En este caso se ha estudiado la influencia del compromiso organizacional en la orientación al mercado. En esta investigación si se ha podido contrastar la influencia positiva del compromiso organizacional en la generación, distribución de información y, posterior respuesta al mercado. Estos resultados nos permiten contrastar la hipótesis H9: “el compromiso organizacional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en las cooperativas”.

En general, los estudios revisados han confirmado la influencia del compromiso organizacional en la orientación al mercado, si bien hay autores que ratifican que la orientación al mercado tiene una influencia favorable en el compromiso de los empleados con la organización. En este caso, también se ha podido comprobar que una de las características distintivas de las cooperativas, ligada a la propia naturaleza de la misma, como es el compromiso organizacional, tiene un efecto positivo sobre la orientación al mercado, de manera que mejora la generación, distribución de la información de mercado y, su posterior respuesta.

Sin embargo, el compromiso organizacional también puede considerarse como una variable intermedia en la relación entre los antecedentes planteados (liderazgo transformacional, integración e descentralización) y la orientación al mercado. En este sentido, el objetivo era comprobar que para fomentar una cultura orientada al mercado es imprescindible contar con un personal comprometido con el negocio, y que ese compromiso organizacional es fruto de la interacción de una serie de dinámicas organizativas, como son la redistribución de poder (descentralización), la participación de las personas en los negocios (integración) y, de unas características de liderazgo consustanciales al modelo cooperativo.

Así, los resultados obtenidos muestran la influencia positiva tanto de la descentralización e integración como del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional. Todas muestran

una influencia significativa. Por lo tanto, se puede contrastar la H4: "hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional". Estos resultados apoyan las conclusiones alcanzadas en los trabajos revisados, que han demostrado que entre los factores que estimulan el compromiso organizacional, se encuentra el liderazgo transformacional.

Así mismo, también se ha podido contrastar la H6: "la descentralización en la toma de decisiones en la cooperativa está relacionada positivamente con el compromiso organizacional" y la H8 en la que se proponía que "la integración en la cooperativa influye positivamente en el compromiso organizacional". Estos resultados apoyan las conclusiones alcanzadas en los trabajos revisados donde la participación y la descentralización del poder ayudan a mejorar el compromiso organizacional.

En esencia, se ha podido comprobar que el compromiso con la orientación al mercado en el negocio cooperativo es responsabilidad de todas las personas, y que cuando los negocios favorecen la participación (integración) y otorgan el poder a las personas (descentralización), la identificación con los objetivos del negocio, su nivel de implicación y el sentimiento de fidelización hacia la cooperativa favorecen la orientación al mercado, indudablemente bajo un liderazgo transformacional.

5.2.1.2. Análisis y discusión de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado.

Este apartado se va a centrar en el estudio de las consecuencias de la orientación al mercado. En este sentido, se va a estudiar la influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales medidos a través de la eficacia y eficiencia. Para ello, se ha estimado el modelo estructural mediante la herramienta Smart PLS.

Consecuencias	<p>H10a: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficacia.</p> <p>H10b: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficiencia.</p>
---------------	---

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-14 Contrastación de hipótesis relacionadas con los efectos de la orientación al mercado.**

Se ha valorado la capacidad predictiva del modelo estructural siguiendo el criterio planteado por Falk y Miller (1992), esto es la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) de cada uno de los constructos dependientes, eficacia y eficiencia, debe superar el valor .1. Así mismo, se ha realizado un prueba de potencia para conocer el valor mínimo que debe tener la  $R^2$  para que sea significativa siguiendo las indicaciones de Hair et al.(2006). El modelo de investigación propuesto ha mostrado un adecuado valor predictivo  $R^2=0,231$ ;  $R^2 = 0,164$ .

Además de examinar el valor de  $R^2$ , y dado que la metodología PLS no presenta medidas de bondad de ajuste, el modelo se ha evaluado el mediante el test de Stone-Geisser  $Q^2$  para las variables latentes dependientes (eficacia y eficiencia). En general, el modelo tiene relevancia

predictiva si este estadístico es superior a 0. Consiguientemente, y de acuerdo con los resultados obtenidos, recogidos en la Tabla 5-15, el modelo presenta capacidad de predicción.

De esta forma, se procede a valorar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas teniendo en cuenta la significatividad (Boostrapping 500 submuestras) de los coeficientes de regresión estandarizados.

Hipótesis	$\beta$ estandarizados	Valor t Boostrap
H10a: Orientación al mercado→Eficacia	.480**	10.492
H10b: Orientación al mercado→Eficiencia	.404**	6.518

R<sup>2</sup> (eficacia)=.231, Q<sup>2</sup> (eficacia)=.172;  
 R<sup>2</sup> (eficiencia)=.164, Q<sup>2</sup> (eficiencia)=.142; \*\*p<.001  
 Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-15 Contraste de hipótesis efectos de la orientación al mercado.**

Tal y como muestra la Tabla 5-15, se muestra una influencia positiva y significativa de la orientación al mercado en los resultados empresariales, por lo que se contrastan ambas hipótesis; H10a: “la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficacia” y H10b: “la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficiencia”.

Se recuerda que para medir los resultados empresariales se ha utilizado una evaluación subjetiva en la que se pedía a los encuestados una valoración de diferentes indicadores en relación a los competidores. Los indicadores incluidos han sido para la eficacia, el crecimiento en ventas, el crecimiento en beneficios y en cuota de mercado, y para la eficiencia, la rentabilidad, el retorno a la inversión y el retorno sobre las ventas, así como la eficiencia en general.

Los trabajos revisados emplean una gran variedad de medidas de los resultados empresariales y en la mayoría de ellos se contrasta la relación de una relación positiva entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados empresariales propuestas. Por lo que estos resultados corroboran la evidencia teórica existente sobre los efectos empresariales de la orientación al mercado.

**5.2.2. Análisis de las influencias moderadoras.**

La revisión de la literatura muestra que el grado de orientación al mercado desarrollado por una organización, así como su relación con distintas medidas de resultado, puede verse afectado por factores ambientales. La literatura ha diferenciado entre factores de carácter interno como la estrategia empresarial, la actividad emprendedora..., y factores de carácter externo, a los que ha considerado moderadores de la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultado. Sin embargo, varios autores afirman que las evidencias empíricas a favor del papel de estos factores externos son escasas.

Por lo tanto, en este trabajo se ha optado por incluir una variable moderadora de naturaleza interna como el compromiso organizacional. Así mismo, para el análisis de esta variable, se realizará análisis multigrupo.

Moderadores	H11a: la influencia de la orientación al mercado del negocio en la eficacia es moderada por el nivel de compromiso organizacional. H11b: la influencia de la orientación al mercado del negocio en la eficiencia es moderada por su nivel de compromiso
-------------	--

Fuente: elaboración propia.

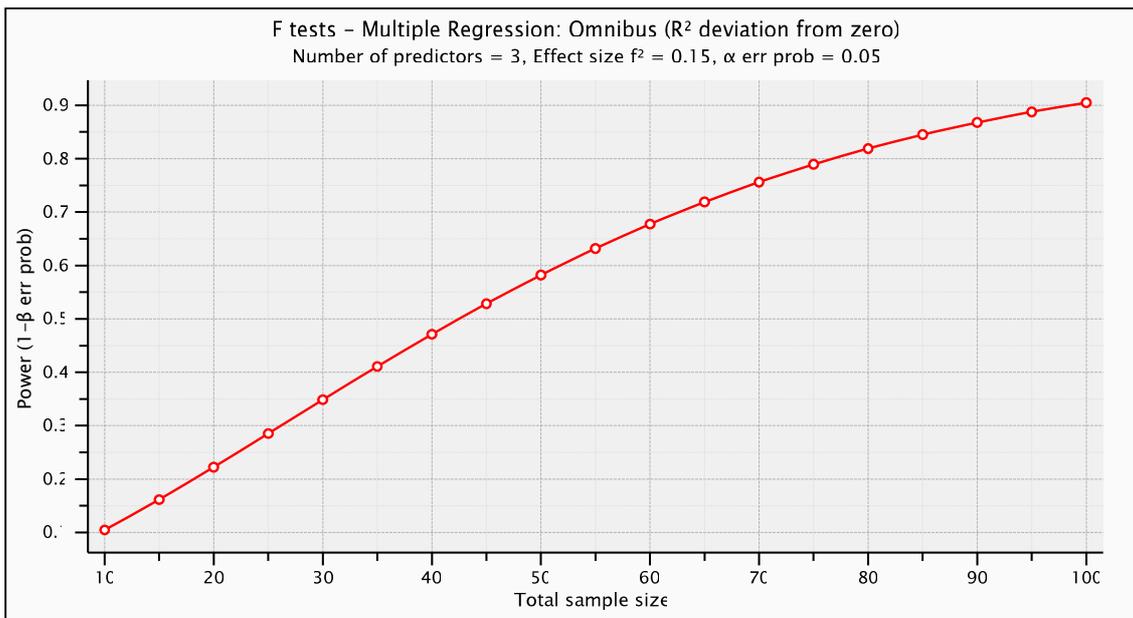
**Tabla 5-16 Hipótesis planteadas en relación a las variables moderadoras y de control.**

Así, para verificar el efecto moderador se ha procedido a dividir la muestra en dos submuestras (dos grupos). Posteriormente, se ha estimado el modelo Orientación al Mercado-Resultados en ambas submuestras y en aras a contrastar el efecto moderador de las mismas se comparan los coeficientes path que existen entre las variables. Sin embargo, se pueden plantear dudas sobre si la diferencia entre los coeficientes obtenidos para cada variable que refleja la naturaleza de la relación, son los suficientemente significativos para explicar diferentes comportamientos en función de la variable moderadora. Un procedimiento estadístico para poder testar la significatividad de estas comparaciones es la prueba de análisis multigrupo sugerida por Chin (2000) e implementada por Keil et al.(2000), en la que se calcula el siguiente estadístico t para contrastar la hipótesis nula de igualdad de coeficientes.

$$\frac{\beta_1 - \beta_2}{\left( \sqrt{\frac{m-1}{m+n-2} * SE_1^2 + \frac{n-1}{m+n-2} * SE_2^2} \right) * \left( \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right)} = t (m+n-2)$$

distribución t de Student con dos colas y número de grados de libertad recogidos en la expresión m+n-2, donde SE, es el error estándar para el path (β) proporcionado por Smart PLS en la técnica bootstrap.

En primer lugar, se va a analizar el efecto moderador del compromiso organizacional. Para ello se han guardado las puntuaciones para la variable compromiso organizacional del análisis factorial confirmatorio efectuado para evaluar el modelo de medida de la escala. A continuación, tal y como se ha mencionado se divide la muestra original en dos subgrupos, atendiendo a la mediana y se estima el modelo orientación al mercado-resultados (eficacia-eficiencia) mediante la técnica PLS. Los resultados muestran que la validez predictiva roza el límite razonable, dado que las pruebas de potencia la sitúan en torno al 65% (véase Figura 5-15).



Fuente: elaboración propia.

Figura 5-15 Prueba Potencia para las  $R^2$ .

Sin embargo, atendiendo al criterio de Falk y Miller (1992) las  $R^2$  de las variables dependientes superan el 10% o están muy cerca de esta cifra.

Así mismo, el test de Stone- Geisser  $Q^2$  muestra valores superiores a 0, por lo que los modelos estimados presentan validez predictiva.

	$\beta$	$R^2$	$Q^2$
<b>Orientación mercado→Eficacia</b>			
Muestra completa (N=113)	.480***	.231	.172
Compromiso alto (m=56)	.529***	.351	.223
Compromiso Bajo (n=57)	.334***	.112	.063
<b>Orientación mercado→Eficiencia</b>			
Muestra completa (N=113)	.404***	.164	.142
Compromiso alto (m=56)	.313***	.098	.081
Compromiso bajo (n=57)	.287***	.082	.043

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$  (basado en una distribución  $t_{(499)}$  de dos colas.  
 $t_{(0,001,499)} = 3,310124157$ ;  $t_{(0,01,499)} = 2.585711627$ ;  $t_{(0,05,499)} = 1.964726835$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5-17 Resultados modelo estructural para la muestra completa y las submuestras de negocios con alto y bajo compromiso.

Posteriormente, se construye el estadístico  $t$  sugerido por Chin (2000) para realizar el análisis multigrupo y contrastar las hipótesis planteadas.

	SE		Sp	βORC ALTO-βORC BAJO	Valor t
	ORC ALTO	ORC BAJO			
OM→Eficacia	.0480	.1837	.1348	.2581***	10.177
OM→Eficiencia	.0736	.1738	.1339	.0256	1.016

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (basado en una distribución t<sub>(111)</sub> de dos colas.

t<sub>(0,001,111)</sub> =3,38034238; t<sub>(0,01,111)</sub> =2.62084853; t<sub>(0,05,111)</sub> =1.9815667

SE= errores estándar

Sp= Estimación separada de la varianza

$$\sqrt{\frac{m-1}{m+n-2} * SE_{ORCALTO}^2 + \frac{n-1}{m+n-2} * SE_{ORCBAJO}^2} = Sp$$

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-18 Prueba t para el análisis multigrupo.**

De este análisis, tal y como se observa en la Tabla 5-18, se puede resumir que los segmentos identificados discriminan lo suficiente la relación entre la orientación al mercado y la eficacia, cumpliéndose la hipótesis 11a: la influencia de la orientación al mercado en la eficacia viene moderada por su nivel de compromiso organizacional. Esto es, en los negocios con mayor compromiso organizacional la orientación al mercado genera mayor eficacia, a través de la generación de información, pero sobre todo a partir de la distribución de información del negocio, en comparación a los negocios con menor compromiso organizacional.

Sin embargo, en el análisis del efecto de la orientación al mercado en la eficiencia se obtuvo una t de student con una probabilidad crítica alta .15, lo significa que se acepta la hipótesis nula de igualdad de coeficientes en ambas submuestras. Por lo tanto, no se puede contrastar la hipótesis 11b: la influencia de la orientación al mercado en la eficiencia viene moderada por su nivel de compromiso organizacional.

Estos resultados, confirman las conclusiones obtenidas en los trabajos revisados sobre que el compromiso organizacional está relacionado con los resultados organizacionales, si bien solamente se ha podido contrastar de forma parcial, ya que el efecto del compromiso organizacional en la relación orientación al mercado y eficiencia no ha podido ser contrastada.

En capítulos precedentes, se ha visto que algunas investigaciones han considerado diversos tipos de moderadores en el grado de influencia de la orientación al mercado en las medidas de resultado. Así mismo, se recuerda que en apartado “el análisis y discusión de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado” se ha comprobado que la orientación al mercado mejora los resultados empresariales, tanto la eficacia como la eficiencia.

En este caso, en el análisis del compromiso organizacional como variable moderadora de carácter interno se ha encontrado que la orientación al mercado mejora los crecimientos en ventas, beneficios para los negocios cooperativos con alto compromiso organizacional. Concretamente, la distribución de información, seguida de la generación de información de mercado y en menor medida, la respuesta, son aspectos que mejoran la eficacia en negocios con mayor compromiso organizacional, corroborando que el compromiso organizacional presagia una mayor eficacia.

HIPOTÉISIS PLANTEADA		EVIDENCIA EMPÍRICA	
<b>Orientación al mercado</b>		H1: la orientación al mercado en los proyectos cooperativos es un concepto multidimensional causado por tres dimensiones: generación de información, disseminación de información y respuesta.	Aceptada
<b>Antecedentes</b>	Relacionados con la Alta Dirección.	H2: el liderazgo transformacional es un constructo unidimensional reflejado en el carisma, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y, la estimulación intelectual.	Aceptada
		H3: el liderazgo transformacional de las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado desarrollado por el negocio.	Aceptada
		H4: Hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional	Aceptada
	Factores organizativos	H5: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado.	Rechazada
		H6: la descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.	Aceptada
		H7: la integración en la cooperativa influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por el negocio.	Aceptada
Factores grupales	H8: la integración en la cooperativa influye positivamente en el compromiso organizacional	Aceptada	
<b>Consecuencias</b>		H9: el compromiso organizacional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en las cooperativas.	Aceptada
		H10a: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficacia.	Aceptada
<b>Moderadores</b>		H10b: la orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficiencia.	Aceptada
		H11a: la influencia de la orientación al mercado del negocio en la eficacia es moderada por el nivel de compromiso organizacional.	Aceptada
		H11b: la influencia de la orientación al mercado del negocio en la eficiencia es moderada por su nivel de compromiso	Rechazada

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5-19 Resumen de la contrastación de las hipótesis.**

En este capítulo se ha llevado a cabo el proceso de contrastación de hipótesis. Se recuerda que para la contrastación de las hipótesis relacionadas tanto con los factores antecedentes como con las consecuencias de la orientación al mercado se ha empleado los modelos de ecuaciones estructurales. Mientras que, para la contrastación de los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias se ha empleado el análisis multigrupo.

En el siguiente capítulo se va a resumir las principales consecuencias y consideraciones finales.

Capítulo 6

**CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES  
FINALES**

---



## 6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.

En este último capítulo se van a resumir las principales conclusiones y recomendaciones derivadas tanto de la revisión teórica como del estudio empírico. Se dedica un apartado para destacar las principales implicaciones que este proyecto de investigación plantea para la gestión empresarial en el movimiento cooperativo de MONDRAGON.

Así mismo, se van a abordar las limitaciones detectadas en la realización del estudio, cuya consideración en cualquier investigación empírica es imprescindible para poder inferir las diferencias que puedan existir entre los resultados y la realidad, y en consecuencia, encontrar un punto de referencia para saber en que medida éstos se pueden generalizar. Para finalizar, se dedica una última sección a realizar una serie de reflexiones tanto sobre aspectos que han quedado sin resolver como de otros nuevos que han surgido, fruto de los cuales, y a tenor del proceso seguido y los resultados obtenidos, se plantean temas que desde el punto de vista de la doctoranda deben constituir el eje central de las investigaciones en el campo de la orientación al mercado en los próximos años.

### 6.1. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES DERIVADAS DE LA TEORÍA.

Este apartado recoge las principales conclusiones extraídas de la revisión de la literatura realizada.

En primer lugar, respecto a la orientación al mercado, se ha comprobado que la importancia otorgada al marketing y a la orientación al mercado ha ido incrementado a lo largo del tiempo. De forma que, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), la orientación al mercado puede ser considerada como una ventaja competitiva, ya que es una característica intangible que capacita a la empresa para gestionar información y entregar valor superior al cliente. Así, en la actualidad la orientación al mercado permite explicar las diferencias en los niveles de resultados alcanzados por las organizaciones.

Además, el término orientación al mercado ha sido interpretado de diferentes formas. Algunos autores (Ruekert, 1992; Day, 1994a; Deshpandé et al., 1993; entre otros), por ejemplo, lo emplean como sinónimo de orientación al cliente o al marketing. Sin embargo, en las distintas definiciones sobre este concepto, se pueden subrayar aspectos parejos: a) tienen un enfoque externo que sitúa al cliente en el centro; b) incluyen un componente de acción, y c) sugieren que la orientación al mercado significa algo más que la orientación al cliente. La principal diferencia radica en el elemento en que se centra cada definición.

Igualmente, las dos perspectivas mayoritarias son la comportamental y la cultural. Desde la categoría comportamental, se considera que la orientación al mercado representa el conjunto de actividades a través de las cuales se pone en marcha el concepto de marketing. Mientras que la perspectiva cultural, identifica la orientación al mercado como una parte de la cultura organizacional, ligado a las normas y valores de la organización. Estas dos perspectivas que corresponden a los trabajos de Kohli y Jaworski (1990), y Narver y Slater (1990), respectivamente, no son mutuamente excluyentes sino más bien complementarias. De esta manera, la orientación al mercado implica el desarrollo de una cultura organizacional que genera capacidades a partir del aprendizaje; y estas capacidades son exhibidas en ciertos comportamientos de mercado llevando a un resultado superior. En esta línea, hay autores (Avlonitis et al., 1999; Tuominen et al., 1996; entre otros) que han propuesto la integración de ambas perspectivas.

En cuanto a la cuantificación del concepto orientación al mercado, se han desarrollado diversos instrumentos de medida, destacando los propuestos por Kohli y Jaworski (1993), MARKOR, y Narver y Slater (1990), MKTOR, siendo los más utilizados a lo largo de la literatura.

También se han producido intentos por crear escalas de medida de carácter integrador, y nuevos instrumentos de medida. Pero, como conclusión se sugiere que no existe una escala única que sirva para cualquier situación, sino que es necesaria la adaptación de las escalas existentes a las particularidades de cada estudio, de cada caso.

En segundo lugar, uno de los argumentos que han guiado los trabajos sobre la orientación al mercado se centra en el estudio de los antecedentes de la misma, esto es, los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado.

En este sentido, destacan un conjunto de variables de carácter interno entre las que sobresalen los aspectos relacionados con la alta dirección, con las dinámicas interdepartamentales, y con los sistemas organizativos. Concretamente, existe unanimidad respecto al efecto favorecedor tanto del compromiso de la alta dirección como de la tolerancia al riesgo de los directivos a la hora de desarrollar la orientación al mercado. Sin embargo, en los factores organizativos como la centralización, la departamentalización y la formalización los resultados son más inconsistentes.

Así mismo, a este conjunto de antecedentes clásicos se unen otras variables relacionadas con la gestión empresarial. Se trata de trabajos en los que se han analizado el efecto de la gestión de personas, del liderazgo, del aprendizaje organizacional, de la innovación, y de la estrategia empresarial. En todos los casos se ha confirmado el efecto positivo en la orientación al mercado de la gestión de personas, aprendizaje organizacional, liderazgo y de la innovación.

Además, otras variables de carácter interno también han sido empleadas como condicionantes de la orientación al mercado, como son el tamaño de la organización, el ámbito de actuación, o la edad de la organización, sin que las conclusiones hayan sido determinantes.

Para acabar con los antecedentes, también hay trabajos en los que se analizan diversos factores de naturaleza externa, y en los que se han confirmado el efecto positivo de la práctica totalidad de los facilitadores externos planteados, salvo la intensidad competitiva y el dinamismo del mercado.

En tercer lugar, otro aspecto presente en las investigaciones sobre la orientación al mercado se refiere al análisis de las consecuencias que tiene para las organizaciones que lo desarrollan. Respecto a los efectos de la orientación al mercado en los resultados organizacionales, se ha comprobado que la mayoría de los estudios han contrastado la existencia de una relación positiva con distintos indicadores de resultado. No obstante, también hay evidencia empírica de la ausencia de efectos. En estos casos, las medidas de resultado empleadas están ligadas a los resultados operativos, sobre todo los relacionados con incremento de ventas, lo que puede sugerir bien que los resultados de la orientación al mercado se hacen evidentes en el largo plazo, o bien la existencia de otras variables que moderen esta relación.

Análogamente, para valorar los efectos de la orientación al mercado los trabajos revisados también han considerado su incidencia en los clientes. Entre las variables utilizadas destaca la satisfacción del cliente, su fidelidad, la notoriedad de mercado, el reconocimiento de marca, la reputación o la calidad del producto/servicio. En general, todos los estudios analizados confirman la influencia positiva de la orientación al mercado en estas medidas. De igual manera, también hay trabajos estudiados que analizan los efectos de la orientación al mercado en las relaciones con el canal de distribución, como un caso particular de cliente. De igual forma, en estos casos, se confirma en general, la influencia positiva de la orientación al mercado en las variables propuestas.

Otro aspecto, que también se ha analizado en los trabajos relacionados con las consecuencias de la orientación al mercado ha sido su incidencia en aspectos internos, entre los que destacan los efectos en los empleados de la empresa, el compromiso organizacional, la actitud hacia la innovación, la orientación estratégica,...Específicamente, respecto al efecto de la orientación al mercado en los empleados, todas las variables analizadas han mostrado una incidencia favorable para la situación del empleado. Además, diversas investigaciones (recogidas en el epígrafe 2.3.2 de esta tesis doctoral) proponen que la influencia de los empleados es tan importante que debe ser considerada como un antecedente para la implantación de la orientación al mercado. Respecto a la vinculación entre la orientación al mercado y la innovación, la conclusión final es que la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar. Sin embargo, también en muchos estudios revisados se considera a la capacidad de innovar como una variable intermedia entre la relación orientación al mercado y los resultados. También se asume que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia, de forma que se confirma que la estrategia de la empresa viene condicionada por su grado de orientación al mercado.

Otro aspecto destacado de los estudios sobre orientación al mercado se refiere a la participación de un conjunto de variables intermedias a la hora de analizar las influencias de la orientación al mercado en distintas medidas de resultado. Las variables intermedias planteadas se refieren a aspectos relacionados con los clientes, entre los que destacan, la lealtad o su percepción sobre su calidad de los productos/servicios. Sin embargo, no se ha encontrado unanimidad respecto a su

consideración como variables intermedias. Así mismo, otros trabajos analizados también han considerado la estrategia como variable intermedia, confirmado la influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales mediante las estrategias empresariales, aunque esa influencia indirecta puede variar en función de la medida de resultado empleada.

Finalmente, para terminar con las conclusiones derivadas de la revisión de las investigaciones sobre la orientación al mercado, cabe destacar que, cada vez más, los estudios revisados analizan un conjunto de variables que moderan la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultado, distinguiendo entre moderadores externos e internos.

En este sentido, si bien se han encontrado trabajos que ponen de manifiesto el efecto potenciador de los moderadores externos en la relación, otros también señalan que la relación se ve debilitada e incluso los que concluyen que los efectos no son significativos. Entre las variables que muestran un efecto potenciador se encuentran la intensidad competitiva, la turbulencia de mercado, y en menor medida la turbulencia tecnológica. También hay otras variables que debilitan la relación el crecimiento del mercado, la turbulencia tecnológica o la situación general de la economía. Finalmente, se ha podido comprobar que son numerosos los estudios en los que no se confirman los efectos moderadores de estas variables, lo que ha llevado a concluir a algunos investigadores (López et al., 2007; entre otros) que la orientación al mercado contribuye al éxito empresarial independientemente de las condiciones del entorno.

Respecto a los moderadores internos, las conclusiones muestran el efecto potenciador de la estrategia, de la orientación al aprendizaje y de la actividad emprendedora, si bien en algunos casos depende de las medidas de resultado empleadas.

### 6.2. PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

En este apartado se recoge el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de verificación de las hipótesis propuestas, así como las principales conclusiones derivadas del mismo, para lo que se comenzará planteando unas consideraciones sobre el ámbito en que se ha desarrollado esta investigación.

El estudio se ha centrado en los negocios de la división industrial de MONDRAGON. La llamada Experiencia de Mondragón es un fenómeno socioeconómico de máxima importancia para el cooperativismo mundial (Aranzadi, 2003).

El cooperativismo mondragonés es un cooperativismo orientado al mercado. Desde sus orígenes no sólo respondían a las necesidades de los asociados sino a las del conjunto de la población. Indiscutiblemente, una máxima de la experiencia ha sido que la rentabilidad empresarial es imprescindible para poder hablar de beneficios sociales. “*La empresa para ser social, tiene que ser económica*” aseveraba Arizmendiarieta (Altuna, 2008, p. 182). Esto es, el primer objetivo es que el

negocio tiene que sostenerse económicamente. La rentabilidad económica, primero como forma de autofinanciación y segundo como forma de viabilizar el proyecto social. En esta línea, no se plantea la dicotomía social versus empresarial, sino que uno y otro se refuerzan, se necesitan y avanzan de la mano. Así mismo, las prácticas y valores sociales cooperativos han reforzado el éxito empresarial.

La eficiencia empresarial también está muy vinculada a otros dos rasgos importantes de la experiencia cooperativa: la capacidad de adaptación ligada a una visión de futuro y la concentración geográfica como factor cohesionador y de conservación de la cultura cooperativa (Altuna, 2008). Otro de los rasgos esenciales de MONDRAGON es esa doble condición de trabajador y empresario. En el régimen cooperativo el capital tiene un carácter instrumental. Ello es así, ya que son las personas asociadas las que se sirven del capital para emprender el proyecto empresarial. En esencia, el puesto de trabajo es la condición de acceso al capital y a la propiedad de la empresa.

Así mismo, la experiencia ha demostrado que una sola cooperativa tiene pocas posibilidades de sobrevivir de no hallarse apoyada por una agrupación de empresas. La cooperación entre cooperativas (intercooperación) ha sido la fórmula que, desde sus inicios, ha permitido incrementar las fortalezas de las mismas.

Al mismo tiempo, MONDRAGON ha desarrollado su propio modelo de gestión cooperativo, basado en las personas, ya que promueve la participación de todos los asociados en la definición del proyecto económico-social, la implicación en su puesta en marcha y la responsabilidad sobre sus resultados.

En resumen, personas en cooperación (principios cooperativos aportan pautas de comportamiento) que deben construir un proyecto compartido (visión, misión y plan estratégico) que los contenga, y a la vez, potencie el deseo de aportar sus conocimientos y capacidades en pos del desarrollo y crecimiento del negocio cooperativo.

Antes de contrastar los modelos propuestos se ha analizado la bondad estadística de las distintas escalas de medida. Una vez concluido este proceso, se pasó a contrastar las hipótesis propuestas para lo que hemos empleado los modelos de ecuaciones estructurales y el análisis multigrupo.

En primer lugar, se ha comprobado que la orientación al mercado es un concepto multidimensional con tres componentes: generar información, distribuir información y respuesta. En este sentido, se entiende que la orientación al mercado debe ser considerada como un comportamiento organizacional en la que se desarrollan actividades orientadas a la búsqueda de información sobre las necesidades de los clientes y sobre las actuaciones de los competidores, y su posterior distribución en la organización para satisfacer las actuales necesidades del mercado y anticiparse a las futuras.

En la misma línea, se ha comprobado que el liderazgo transformacional es un concepto unidimensional formado por cuatro dimensiones: Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Carisma. Los líderes transformacionales son los que articulan una

visión e inspiran a sus seguidores. Así mismo, poseen la capacidad de motivar y crear un ambiente favorable al cambio organizacional. El ejercicio del liderazgo es fundamental e imprescindible en todas las personas del negocio cooperativo en las que concluyan responsabilidades de coordinación. En primer lugar en los directivos, que en el ejercicio de sus responsabilidades deben actuar como líderes de referencia e impulsar el desarrollo del liderazgo en todo el negocio, hasta obtener un liderazgo compartido y extendido. En segundo lugar, todos los socios deben liderar su aportación personal para el progreso del equipo al que pertenecen e incluso deben ser vistos como líderes de opinión en el esfuerzo cooperativo.

Posteriormente, en la propuesta de modelo de antecedentes se han identificado diferentes precedentes de la orientación al mercado, considerando antecedente de la orientación al mercado a los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado.

Así, esta investigación apoya la idea de que el liderazgo transformacional afecta a la orientación al mercado de los negocios cooperativos, siendo consistente con la creencia de que el apoyo de la dirección es imprescindible para desarrollar la orientación al mercado (Slater et al., 1995). Nuestro resultado corrobora el trabajo de Harris y Ogbonna (2001), que afirma que el liderazgo transformacional mejora la orientación al mercado. Indudablemente el líder debe estar alineado con el proyecto empresarial y actuar como motor de progreso del mismo. Este resultado descansa en la consideración de que el desarrollo de la orientación al mercado acarrea un proceso “top-down”. En este sentido, Gebhardt et al. (2006) llevaron a cabo un estudio cualitativo longitudinal del proceso de transición de una organización hacia la orientación al mercado, identificando cuatro etapas. Su trabajo sugirió que el proceso de transición requiere en primer lugar de un “top manager” para construir un claro modelo cognitivo del proceso de implantación antes de pasar a la siguiente etapa. Por lo tanto, este resultado implica que una forma de construir un negocio cooperativo orientado al mercado es la de contar con un líder transformacional.

Como ya se ha mencionado anteriormente, las prioridades de los líderes son el impulso al cambio y la visión de futuro del negocio. Para ambas tareas se necesita la implicación de las personas. Esta investigación también corrobora que hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional cooperativo y el compromiso organizacional. Estos resultados son consistentes con investigaciones previas que sugieren que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la satisfacción, compromiso y resultados de los seguidores (Avolio, 1999; Dvir et al., 2002; Erkutlu, 2008; Testa, 2002; Waldman et al., 2001). Así, si las personas perciben a los líderes como agentes de cambio con un modelo de comportamiento adecuado, que articulan y crean una visión de negocio, “potenciando” a las personas para alcanzar altos estándares, actuando de forma que crea un contexto de confianza, dando sentido a la vida organizacional, incrementará el compromiso organizacional.

Pero, además de estas tareas existe un planteamiento más general de las relaciones entre líderes y las personas de la organización. Chiavenato (2002; 2000) plantea muy acertadamente que las personas deben ser consideradas socias de la organización, ya que permiten la creación de un ambiente sinérgico donde el proceso productivo no es una obra individual sino de un equipo de

colaboradores. Cada equipo de personas representa un elemento importante sin el cual no es posible la supervivencia del negocio cooperativo por muy sofisticados que sean sus recursos tanto tecnológicos como de infraestructura física.

En el modelo cooperativo, el proyecto es el elemento aglutinante a través del cual las personas desarrollan la cooperación. Además, el propio funcionamiento de los órganos institucionales proporciona mecanismos de participación de las personas. Sin embargo, el modo en el que verdaderamente cada persona se va a sentir protagonista, es la autogestión. En este sentido, se ha estudiado la relación entre diversos factores organizativos, como son la descentralización y la integración, con el compromiso organizacional de las personas con el negocio. Así, los resultados muestran que tanto la dispersión de autoridad en los procesos de toma de decisiones (descentralización) y los mecanismos de coordinación favorecen el compromiso organizacional. Este resultado estaría en consonancia con la aportación de Spreitzer (1996) que confirma que estructuras sociales de alta implicación (baja ambigüedad de roles, acceso a la información, clima de participación...) crean oportunidades para potenciar a los empleados en sus puesto de trabajo y el de Fiorito et al. (2007) que concluyen que la descentralización favorece el compromiso organizacional.

En general, las organizaciones con una orientación emprendedora en las prácticas internas, participación de empleados, autonomía..., cuentan con un líder transformacional que anima a las personas a pensar críticamente y a desarrollar nuevos enfoques en las prácticas existentes (Walumbwa et al., 2003). En este sentido, los negocios cooperativos que estimulan la experimentación y el cambio desarrollan un compromiso organizacional.

Consecuentemente, el liderazgo transformacional, la descentralización y la integración son antecedentes que favorecen el compromiso organizacional. En definitiva, estas características y prácticas organizacionales son determinantes en el compromiso organizacional.

Además, en esta tesis doctoral se ha propuesto al compromiso organizacional como un importante antecedente de la orientación al mercado, acorde con otros trabajos (Sivaramakrishnan et al., 2008; Bruning et al., 2001). El compromiso organizacional es una variable fundamental que vincula estrechamente al trabajador con el negocio cooperativo, y le hace tener una visión positiva del negocio y de la posibilidad de que la relación perdure en el tiempo. En esencia, lo podemos definir como la identificación de un individuo con su negocio y su participación en la misma. Los resultados de esta investigación demuestran que el compromiso es un antecedente de la orientación al mercado. Este resultado, refuerza la idea de que la gestión orientada hacia la concepción de espacios laborales como ambientes de aprendizaje colectivo, que generan confianza, en los que las personas se sienten orgullosos de pertenecer, y donde la concepción transversal e integradora de los equipos multifuncionales, con plena capacidad para actuar y participar en la toma de decisiones, así como la horizontalidad de las relaciones (comunicación adecuada) favorecen la adopción de la orientación al mercado. Por lo tanto, el compromiso organizacional es un importante "input" para orientar un negocio al mercado, añadido a los esfuerzos de la alta dirección en el desarrollo de esta orientación al mercado.

Los resultados obtenidos en el modelo estructural de los antecedentes de la orientación al mercado también muestran que la integración es un predictor de la orientación al mercado. Así, la integración horizontal de los departamentos, equipos del negocio facilitará sobre todo la generación de información y la respuesta al mercado. En general, este resultado coincide con los trabajos revisados en la literatura (Jaworski et al., 1993; Harris, 2000; Pulendran et al., 2000; Sorensen et al., 2008). El carácter democrático del cooperativismo mondragonés que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente, de la participación de los socios, hace posible por un lado, el desarrollo e implicación de las personas en el mismo, y por otro lado, permite desarrollar una cultura participativa (mediante el trabajo en equipo) con capacidad de mejorar la coordinación interfuncional necesaria para responder al mercado. Por lo tanto, los equipos de trabajo (mecanismos de coordinación) puede ser una herramienta efectiva para impulsar este camino hacia la orientación al mercado.

Respecto a la descentralización, otro factor organizativo también incluido entre los antecedentes, el estudio plantea su influencia negativa en la orientación al mercado, aunque es preciso destacar su falta de repercusión directa en la orientación al mercado (no es significativo). Este resultado está en consonancia con la inestabilidad de resultados obtenidos por los diferentes autores revisados en la literatura sobre la orientación al mercado (véase apartado 2.3 antecedentes de la orientación al mercado). Así mismo, puede ser debido a que los directivos de negocio encuestados entienden, que tanto la generación de información de mercado como la posterior respuesta es un tema que debe estar centralizado.

Realmente, la centralización/descentralización de las decisiones en la gestión de un negocio, no parece tener consenso. Los defensores de la descentralización abogan por la creatividad, velocidad y motivación mientras que los detractores de la misma remarcan los costes de descentralizar ya que ello asegura una coordinación e integración entre las distintas áreas. Además, un negocio puede elegir a veces centralizar y otras veces descentralizar dependiendo de muchas variables (tipología de la decisión, coyuntura económica, tamaño de la organización, grado de dispersión geográfica del negocio...) y no existe una fórmula generalizada para decidir. Quizá, en este momento de recesión, donde es preciso tomar decisiones delicadas, la centralización sea la mejor opción para proseguir en el camino de la orientación al mercado. No obstante, está claro que se opte por una u otra opción, el éxito depende de mostrar una coherencia estratégica, esto es, que todas las partes (departamentos, personas, equipos) aporten valor a los objetivos estratégicos. Lo importante no es que exista control o no sino que exista alineación entre las estructuras, los sistemas, procesos y políticas con su propósito. Por lo tanto, la descentralización por sí sola puede producir ineficiencia y costes, sin embargo una participación (autogestión) sin capacidad de tomar decisiones tampoco parece apropiado. Así, el verdadero reto de los líderes es colocar todas las piezas del puzzle de forma coherente.

En consecuencia, este estudio confirma que la propuesta original de Jaworski y Kohli (1993) que el liderazgo transformacional y la integración impacta directamente en la orientación al mercado, si bien la descentralización impacta indirectamente a través del compromiso organizacional.

En relación a los resultados obtenidos en el modelo estructural de las consecuencias de la orientación al mercado, se ha podido confirmar el efecto positivo de la orientación al mercado tanto en la eficacia como en la eficiencia del negocio cooperativo. Estos resultados confirman las conclusiones de otros investigadores, que también han examinado el impacto de la orientación al mercado en los resultados en otros contextos (Ruekert, 1992; Vorhies et al., 1999; Theoharakis et al., 2008; Subramanian et al., 2001; entre otros...). Así mismo, la generación de información del mercado es el elemento esencial en la consecución de la eficacia y eficiencia. En este sentido, la información de mercado que acumula la empresa y que es capaz de generar es el eje de las estrategias de las organizaciones líderes en su respectivo sector. Utilizar los datos que ha ido acumulando el negocio a lo largo de los años, integrarlos y depurarlos para generar conocimiento útil y rentable, puede constituir una estrategia competitiva difícilmente imitable por el resto, y que aporta tanto crecimiento como rentabilidad.

Finalmente, se resumen los resultados relacionados con el efecto que la variable moderadora (compromiso organizacional) tiene en la relación orientación al mercado y las medidas de resultado propuestas (eficacia y eficiencia). Como se ha comentado, previamente, se ha probado que la orientación al mercado contribuye positivamente tanto al logro de distintas métricas de crecimiento de negocio (ventas, beneficios y cuota de mercado) como de rentabilidad (ROI, ROS). Igualmente, el estudio revela que el compromiso organizacional modera la relación orientación al mercado y la eficacia. Esto es, la intensidad de la relación (orientación mercado → eficacia) es mayor en los negocios donde los gerentes perciben que cuenta con alto compromiso organizacional. Por lo tanto, se puede concluir que la generación de información de mercado y la distribución de esta información y en menor medida, la respuesta del negocio a esta inteligencia de mercado refuerza su eficacia, en negocios con alto compromiso organizacional.

No obstante, no se ha podido contrastar la influencia moderadora del compromiso organizacional en la relación orientación al mercado y eficiencia. Esto significa que esta relación es independiente al nivel de compromiso existente en los negocios. En este sentido, mientras que en un contexto de alto compromiso, caracterizado por alta implicación e identificación individual de las personas para con el negocio, la orientación al mercado refuerza los crecimientos de ventas, beneficios obtenidos por el negocio, no fortalece la eficiencia.

Así, en un negocio con alto compromiso, las personas están identificadas e implicadas en su negocio, con mayores probabilidades de que permanezcan en el mismo, posibilitando, también el desarrollo de capacidades colectivas, formando equipos cohesionados que en definitiva conducirán a que se persigan los objetivos del negocio. Por lo tanto, un mayor compromiso puede ayudar a desarrollar un mayor conocimiento (generar información) de los clientes, sus necesidades y deseos, permitiendo al negocio desarrollar una oferta de productos y servicios más adecuada a las exigencias que ellos plantean. Precisamente, si el negocio se focaliza en la satisfacción de los clientes y logra conformar una oferta que incorpore más valor que las ofertas de la competencia, la recompensa se traduce generalmente en un aumento de las ventas y en mejoras de la cuota

mercado. Sin embargo, muy al contrario de lo que se puede pensar, vender más no siempre implica rentabilidad, ya que la eficiencia está relacionada con aspectos internos del negocio, siendo la eficiencia un indicador de la gestión de los recursos invertidos en la consecución de los objetivos fijados. En este sentido, Kirca et al. (2005) ya recoge en su meta-análisis sobre las consecuencias de la orientación al mercado, que aunque la implantación de la orientación al mercado demanda recursos, genera beneficios sobre los costes asociados a su implementación, mientras crecen los ingresos. Y, en la misma línea, Rust et al. (2002) apuntan que la orientación al mercado puede no ser consistente con una estrategia de reducción de costes.

### 6.3. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN.

Una vez revisadas las principales conclusiones derivadas del estudio empírico, a continuación se van a comentar algunas implicaciones y recomendaciones que pueden ser de utilidad para los directivos de los negocios del área industrial de MONDRAGON, donde se ha centrado el estudio empírico.

Desde el punto de vista teórico, la investigación confirma los planteamientos de Kohli y Jaworski (1993) en dos temas que se consideran fundamentales para desarrollar la orientación al mercado. Por un lado, los factores individuales, ligados a la necesidad de contar con líderes capaces de crear el contexto adecuado hacia comportamientos orientados al mercado y por otro lado, los factores interdepartamentales como la conexión interfuncional, mediante mecanismos de integración, como antecedentes que influye positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado.

Así mismo, este estudio presenta importantes implicaciones para la gestión. El primero, la propuesta de que el compromiso organizacional es un antecedente de la orientación al mercado, y no una consecuencia, sugiere que este compromiso de las personas con el negocio impacta sobre la orientación al mercado. Esto implica que si se mejora el compromiso de las personas con el negocio, se manifestará un efecto positivo sobre la orientación al mercado. Además, los tres elementos sobre los que deben actuar los directores, coordinadores o responsables de negocio para mejorar ese compromiso organizacional, pues favorecen su desarrollo, son por un lado, la descentralización (distribución del poder) acompañada por una participación de los empleados en la toma de decisiones y en la gestión (autonomía con responsabilidad), por otro lado, el establecimiento de mecanismos de coordinación que faciliten tanto la generación, la distribución de inteligencia de mercado y la posterior respuesta necesaria para afrontar y anticiparse a los requerimientos del mercado, y finalmente, el liderazgo transformacional.

Cada vez y más, los negocios necesitan menos gestores y más líderes que articulan una visión de negocio, potenciando a las personas para alcanzar altos estándares, creando un contexto de confianza y compromiso, dando sentido a la vida organizacional del negocio. Igualmente, los proyectos cooperativos de hoy se enfrentan a retos nuevos y difíciles que requieren de un alto nivel de desempeño. Este desempeño superior les permite tener capacidad de responder a las exigencias más complejas y rigurosas del entorno. En este sentido, la manera tradicional de enfrentarse a la

complejidad y la incertidumbre es permitir que el desempeño disminuya y cargar el coste al cliente. Sin embargo, Mohrman y Cummings (1991) plantean que los aspectos organizacionales necesarios para enfrentarse a las exigencias del entorno son: (1) sistemas múltiples de procesamiento de información, (2) unidades autónomas- equipos autogestionados, (3) estructuras flexibles, (4) y prácticas de alta participación. Así, en las organizaciones con desempeño superior se advierte un agudo énfasis en las personas, a través del fomento de una fuerza de trabajo comprometida, capacitada, flexible que se identifique firmemente con el proyecto de la organización. Éstas, buscan un alto nivel de participación de los empleados en el desarrollo de la organización (Lawler, 1986), y desarrollan una variedad de prácticas para promover la motivación y el compromiso de las personas, como establecimiento colectivo de metas, programas de información, equipos de trabajo... con un marcado énfasis en la capacitación y desarrollo de las personas.

Por lo tanto, las prácticas de gestión vinculadas al incremento del compromiso organizacional favorecen la orientación al mercado. En este sentido, los proyectos cooperativos donde la propiedad del negocio está en manos de los socios/trabajadores, donde la personas participan en la gestión, y en la toma de decisiones; generan en las personas un fuerte sentido de pertenencia, ya que perciben al negocio como algo propio, pudiendo constituir un importante revulsivo hacia el logro de la orientación al mercado del negocio. La educación, la soberanía del trabajo, la organización democrática junto con el carácter instrumental y subordinado del capital, y la participación en la gestión son, entre otros, los principios básicos cooperativos (PBC) de la Experiencia de MONDRAGON que inspiran, empujan y animan a la acción. Probablemente, la fidelidad a ellos ayudaría a los negocios estudiados a incrementar el compromiso organizacional en aras a avanzar hacia negocios orientados al mercado.

Indiscutiblemente, la orientación al mercado se ha revelado como uno de los factores internos con mayor capacidad de tener ventajas competitivas sostenibles (Ketchen et al., 2007). Además, Lamer (1996) llama ventaja definitiva a la profunda implicación del personal en la organización, ya que entiende que es una ventaja competitiva que puede sostenerse con el correr del tiempo. Por lo tanto, se puede aseverar que los negocios fieles a los valores cooperativos siguen una serie de principios organizacionales que favorecen el compromiso organizacional y por ende, la adopción de la orientación al mercado, permitiéndoles disponer de una ventaja definitiva.

En segundo lugar, las características estructurales del negocio también afectan en la adopción de la orientación al mercado. La participación como energía que subyace en el trabajo en equipo autogestionado, y los mecanismos de coordinación que ayudan al negocio a integrar todas sus partes, de manera que respondan conjuntamente a las condiciones complejas y cambiantes del entorno, son elementos esenciales en el desarrollo de la orientación al mercado. Por lo tanto, mientras que las unidades autónomas constituyen un enfoque para dividir el negocio en unidades que pueden operar de manera diversificada y eficaz, el procesamiento de la información para comprender las exigencias externas y responder a ellas, requiere de cierta integración. Por esa razón, los negocios deben responder al reto del entorno combinado estos dos enfoques. Por un lado, es preciso que los responsables activen dinámicas de gestión sustentadas en hacer participar a las personas de las actividades de marketing, “emponderando” a las personas del negocio, y por

otro lado, busquen la multidisciplinariedad necesaria para afrontar las actividades del negocio desde una visión sistémica y no parcial. Sin ningún tipo de duda, los equipos homogéneos son equipos uniformes con flujos de información reiterativos que versan sobre conceptos repetitivos, mientras que tal y como sostienen Hamman y Freeman (1984) a mayor variedad de los sistemas sociales mayor posibilidad de poder tratar situaciones complejas.

En tercer lugar, dado que el liderazgo transformacional favorece la orientación al mercado, es preciso para el negocio contar con líderes con capacidad de crear un ambiente favorable para la adopción del concepto de marketing. Esto implica que una forma de construir la orientación al mercado reside en cultivar líderes transformacionales, para lo que se debería poner interés en las dimensiones que lo conforman: carisma, consideración individualizada, inspiración motivacional e estimulación intelectual.

Finalmente, el desarrollo de una fuerte orientación al mercado en las organizaciones ha sido identificado, por diversos autores, como un importante factor de éxito de los negocios debido a que incrementa la habilidad de los negocios para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, aumenta la habilidad para ser innovador y mejora los resultados de los negocios.(Day, 1994a; Narver et al., 1990; Jaworski et al., 1993; Atuaheme-Gima, 1996; Slater et al., 2000; entre otros). Este estudio, por lo tanto, refuerza la importancia y beneficios de la orientación al mercado. La implicación es clara para los directores y los responsables de negocio de las cooperativas estudiadas, la implantación de la orientación al mercado conduce a avances tanto financieras, como de marketing.

También, los resultados muestran que la orientación al mercado genera por sí mismo eficiencia, independientemente del compromiso organizacional existente en el negocio. Aunque la intuición sugiere que el compromiso de las personas con el negocio podría implicar mayor productividad, tanto en la generación de información como en la respuesta del negocio al mercado, los resultados muestran lo contrario.

Además, el compromiso organizacional refuerza la intensidad de la relación existente entre la orientación al mercado y el crecimiento en ventas, beneficios y cuota de mercado. Por lo tanto, se puede afirmar que existe un efecto sinérgico de la orientación al mercado y el compromiso organizacional sobre el logro de las ventas, cuota de mercado y beneficio, si bien recomendamos tener en cuenta que la orientación al mercado demanda recursos.

#### 6.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS FUTUROS.

Todo trabajo de investigación empírico presenta una serie de limitaciones que se deben de tener en cuenta en la evaluación y generalización de sus resultados, y en concreto las que se derivan del tipo de estudio realizado, el método y los instrumentos técnicos seleccionados. A continuación se recogen las limitaciones más destacadas de esta investigación sugiriendo, al mismo tiempo, vías para futuros trabajos.

En relación a las técnicas estadísticas empleadas, apuntar que los modelos de ecuaciones estructurales suponen la linealidad de las relaciones causales, por lo que es posible que se haya simplificado en exceso el problema. En este sentido, aunque se ha justificado la conceptualización de la orientación al mercado desde un paradigma positivista, se observa que el enfoque cualitativo para el estudio de la orientación al mercado hubiera sido tanto posible como relevante. Este enfoque podría haber incorporado nuevas visiones a la literatura sobre la orientación al mercado proporcionando un mayor entendimiento de las prácticas de gestión favorecedoras de la orientación al mercado. Por lo tanto, el desarrollo de una investigación cualitativa sobre los antecedentes de la orientación a mercado en el seno del modelo cooperativo se plantea como una prometedora línea de actuación para futuras investigaciones.

Además, y relacionado con la metodología empleada, se ha recurrido a la técnica de un único informante clave. Así, el cuestionario fue diseñado para que lo contestara un único informante, el director, responsable de negocio con un conocimiento general sobre el negocio. Esta técnica ha sido utilizada mayoritariamente en los estudios de orientación al mercado, y se considera que permite obtener información fiable. No obstante, no está exenta de críticas ya que se entiende que hay diferentes percepciones entre los distintos niveles directivos (Jaworski et al., 1993), entre los directivos de marketing y los de otras áreas funcionales (Kohli et al., 1993), así como entre los empleados y directivos. Por lo tanto, para el futuro un objetivo bastante ambicioso llevaría a incorporar a responsables, coordinadores o directivos de distintos niveles y áreas funcionales, así como a otras propias personas del negocio.

De la misma manera, aunque se ha señalado que la estructura del modelo planteado ha resultado demasiado compleja, la doctoranda es consciente de la existencia tanto de variables que no han sido incluidas, relaciones que no han sido consideradas como constructos operativizados de una forma restringida.

Al hilo del párrafo anterior, puede ceñirse esa situación al caso de variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y las consecuencias; o de algunas variables que puedan actuar como antecedente de la orientación al mercado relacionadas tanto con factores individuales del coordinador o responsable del negocio, como la educación, su actitud hacia el cambio, o hacia la innovación; así como a factores relacionados con la estructura del negocio, como el grado de formalización o de especialización existente en el negocio. También se destaca la importancia de incorporar otras medidas de las consecuencias de la orientación al mercado, como las relacionadas con las actitudes de los clientes. De hecho, el trabajo se ha centrado en analizar exclusivamente aquellas variables organizativas que tienen un mayor poder explicativo de esta orientación en el contexto cooperativo. En consecuencia las futuras investigaciones deberán dirigirse hacia el estudio de otras variables que complementen el modelo evaluado, contribuyendo, positivamente, a explicar la puesta en práctica de la orientación al mercado en este tipo de proyectos organizacionales. La doctoranda se refiere, en concreto, a variables como las siguientes: formación y procedencia del equipo coordinador/ directivo, orientación emprendedora del negocio, o criterios considerados en la selección y formación del personal de empleado o colaborador.

Análogamente, se ha empleado únicamente la dimensión afectiva para operativizar el constructo compromiso organizacional, por considerarse por la literatura como la dimensión más relevante. Sin embargo, futuras investigaciones podrían medir los tres componentes de la variable latente compromiso organizacional (la dimensión afectiva, normativa e instrumental).

Otra cuestión que requiere de la atención de los investigadores es la importancia de profundizar en el análisis de los efectos de esta orientación a medio y largo plazo, para lo que es imprescindible la realización de estudios longitudinales, con los que poder comprobar su efecto temporal, así como conocer más sobre el intervalo de tiempo necesario para que las bondades de este enfoque se materialicen en los resultados del negocio.

Así mismo, la contrastación del modelo se ha realizado en diferentes sectores de actividad industriales. Por lo tanto, al utilizar varios sectores no se ha podido evitar el efecto del factor industria en los indicadores empleados para medir los resultados organizacionales, no obstante, los resultados obtenidos pueden extrapolarse a otros ámbitos sectoriales. En este sentido, investigaciones adicionales podrían desarrollar un estudio más exhaustivo a nivel de las características de la industria y su importancia relativa.

Finalmente, coherente con el planteamiento de este estudio y a tenor de los resultados obtenidos, la doctoranda entiende que el estudio de la orientación al mercado, no sólo sigue vigente, sino que en la actualidad abre nuevas oportunidades a los investigadores y líderes organizacionales interesados en como construir y mantener este enfoque organizativo. Así, las futuras investigaciones sobre este fenómeno organizativo en los próximos años deben girar sobre el proceso de implementación de la orientación al mercado. Concretamente, ¿qué etapas debe seguir cualquier director de negocio que quiera desarrollar un enfoque orientado al mercado en sus prácticas de gestión?, ¿qué cambios son necesarios llevar a cabo para que los comportamientos organizacionales manifiesten una adopción de la orientación al mercado?, ¿cuál es el nivel de orientación al mercado que maximiza la rentabilidad? Cuestiones que no deben servir para olvidar la importancia que siguen teniendo aspectos como el estudio sobre el perfeccionamiento de las escalas, la realización de estudios longitudinales, o la ampliación del modelo a otras variables.

En resumen, la doctoranda entiende que la presente investigación ha presentado interesantes contribuciones que espera que resulten de interés y aporte valor, tanto a los investigadores como a los ejecutivos que buscan establecer ventajas competitivas a través de la creación y sostenimiento de negocios orientados al mercado. Además, se ha presentado un modelo de orientación al mercado que especifica los antecedentes de la misma y lo relaciona con los resultados organizacionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---



- Aaker, D. A. (1988): *Strategic Market Management*. 2nd ed., John Wiley & Son, Inc., New York.
- Agarwal, S.; Erramilli, K. M. y Dev, C. D. (2003): Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, vol. 17(1), pp. 68-82.
- Aguirre, A. (2007): En Busca De Un Modelo De Gestión Ideal Para Las Cooperativas. *La Sociedad Cooperativa*, (34), pp. 10-18.
- Aiken, M.; y Hage, J. (1966): Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, vol. 31 (4), pp. 497-507.
- Ainamo, A. (2007): Coordination Mechanisms in Cross-Functional Teams: A Product Design Perspective. *Journal of Marketing Management*, vol. 23(9-10), pp. 841-860.
- Alderson, W. (1957): *Marketing Behaviour and Executive Action*. RD. Irwin Inc., Homewood, IL.
- Alianza Cooperativa Internacional (1996): *Informe Sobre La Declaración De La ACI Sobre La Identidad Cooperativa*. En: Declaración De La Alianza Cooperativa Internacional Sobre La Identidad Cooperativa, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, Vitoria, pp. 15-67.
- Alianza Cooperativa Internacional (1995): Declaración De La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) Sobre La Identidad Cooperativa. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Alianza Cooperativa Internacional (1995): Los Principios Cooperativos En El Siglo XXI. *Ciriec-España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, Declaración aprobada el 23 de septiembre en Manchester, Reino Unido, vol. 19, pp. 37-41.
- Altuna, L. (coord.) (2008): *La Experiencia Cooperativa De MONDRAGON. Una Síntesis General*. LANKI Instituto de Estudios Cooperativos, Arrasate.
- Álvarez, L. I.; González, A.; Vijande, M. L. y Casielles, R. V. (2002): The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organizational Domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7(1), pp. 55-67.
- Álvarez, L. I.; González, F. y Ballina, F. J. (1999): Orientación Al Mercado De Las Empresas De Distribución Comercial: Aplicación Al Caso De La Cooperación Espacial De Detallistas. Documento de Trabajo, Universidad de Oviedo.
- Álvarez, L. I.; Santos, M. L. y Vázquez, R. (2003a): La Orientación Al Mercado Cultural En El Contexto De Las Organizaciones Privadas no Lucrativas. Propuesta y Evaluación De Una Escala De Medida. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 12 (1), pp. 153-176.
- Álvarez, L. I.; Santos, M. L. y Vázquez, R. (2001): El Concepto De Orientación Al Mercado: Perspectivas, Modelos y Dimensiones De Análisis. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo. España.
- 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 Mercado- Resultados. *Revista Española De Investigación De Marketing. ESIC*, vol. 4 (1), pp. 7-41.
- Álvarez, L. I.; Vázquez, R. y Santos, M. L. (1999): Resultados De La Orientación Al Mercado: Evidencias Empíricas De Las Organizaciones no Lucrativas. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 5 (3), pp. 19-40.
- Anderson, J. C.; y Gerbing, D. W. (1988): *Structural Equation Modelling in Practice: A Review*

- and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*(103), pp. 411-423.
- Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. y Hunter, J. E. (1987): On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and overall Consistency Criteria. *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 24(4), pp. 432-437.
- Antoni, A.; Mondini, E. y Graham, F. (1980): *Cooperativas De Trabajo*. INTERCOOP, Buenos Aires.
- Anttila, M.; Möller, K.; y Pro Rajala, A. (1995): Assessing Market Orientation of High Technology Companies: A Study in the Finnish Electrical and Electronics Industry. M. En Bergadaá(ed). *Marketing Today and for the 21st Century*. Proceedings of the 24th EMAC Conference , Paris, 16-19 mayo.
- Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6(1), pp. 25-45.
- Appiah-Adu, K. (1997): Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in Small Business Sector. *Journal of Euromarketing*, vol. 6(3), pp. 1-26.
- Appiah-Adu, K.; y Ranchhod, A. (1998): Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 10(2), pp. 197.
- Appiah-Adu, K.; y Singh, S. (1998): Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs. *Management Decision*, vol. 36 (5/6), pp. 385-394.
- Aranzadi, D. (2003): El Significado De La Experiencia Cooperativa De Mondragon. *Estudios Empresariales* (112), pp. 58-69.
- Aranzadi, D. (1999): La Empresa Cooperativa y Sus Ventajas Competitivas. *Boletín De Estudios Económicos* (167), pp. 271-291.
- Aranzadi, D. (1998): El Papel Del Lider En La Organización Cooperativa. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Aranzadi, D. (1998): Participación Cooperativa. *Revista Qualitas Hodle*, vol. Febrero, pp. 67.
- Aranzadi, D. (1993): Los Valores Cooperativos En El Umbral Del Año 2000. *Anuario De Estudios Cooperativos*, vol. 1, pp. 112-145.
- Aranzadi, D. (1992): *El Arte De Ser Empresario Hoy. Hombres y Mujeres Ante El Reto De Dirigir Empresas o Cooperativas En El Umbral Del Siglo XXI*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Aranzadi, D. (1982): *La Cooperativa De Producción Industrial*. I Jornadas de Cooperativas de Euskadi, Departamento de Presidencia del Gobierno Vasco, Gazteiz.
- Aranzadi, D. (1976): *Cooperativismo Industrial Como Sistema, Empresa y Experiencia*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Ariza, J. A.; y Morales, A. C. (1997): Flexibilidad y Compromiso: Cemento De Las Estructuras Organizativas Emergentes. *Estudios Financieros*, vol. 175, pp. 95-150.
- Arizmendiarieta, D. J. M. (1976): La Filosofía De Nuestro Entorno. *Trabajo y Unión*.
- Armstrong, J. S.; y Collopy, F. (1997): Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 188-199.

Atuahene-Gima, K. (1996): Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, vol. 28(1), pp. 93-103.

Atuahene-Gima, K. (1995): An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 09, vol. 12(4), pp. 275-293.

Atuahene-Gima, K.; y Ko, A. (2001): An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, vol. 12(1), pp. 54-74.

Avlonitis, G. J.; y Gounaris, S. P. (1999): Market Orientation and its Determinants: A Empirical Analysis. *European Journal of Marketing*, vol. 33(11/12), pp. 1003-1037.

Avlonitis, G. J.; y Gounaris, S. P. (1997): Marketing Orientation Company Performance: Industrial Vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, vol. 26(5), pp. 385-402.

Avlonitis, G. J.; Kouremenos, A.; y Gounaris, S. P. (1993): Discriminating Profitable and Unprofitable Companies on the Basis of Company Marketing Profiles. J. Chias y J. Sudera(eds). *Marketing for the new Europe. Proceedings of the 22nd EMAC Conference*, Barcelona, 25-28 mayo.

Avolio, B. J. (1999): *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

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*, Winter99, vol. 27(1), pp. 50.

Baker, W. E.; y Sikula, J. M. (1999b): The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 27(4), pp. 411-427.

Baker, W. E.; y Sinkula, J. M. (1999a): Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, vol. 4(4), pp. 295-308.

Balabanis, G.; Stables, R. E. y Phillips, H. C. (1997): Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impacts on their Performance. *European Journal of Marketing*, vol. 31(7/8), pp. 583-603.

Ballesteros, E. (1990): *Economía Social y Empresas Cooperativas*. Alianza Universal, Madrid.

Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995): The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, vol. 2(2), pp. 285-309.

Barksdale, H.; y Darden, W. R. (1971): Marketer's Attitudes Towards the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, vol. 35, Octubre, pp. 29-36.

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.

Barroso, C.; Martín, E. y Rodríguez-Bobada, J. (2005): Factores Moderadores De La Relación Orientación Al Mercado-Resultados. Análisis Multinivel. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, vol. 25, pp. 103-132.

- Barroso, C.; Martín, E. y Sánchez, M. E. (2005): Consequences of Market Orientation for Customers and Employees. *European Journal of Marketing*, vol. 39(5/6), pp. 646-675.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000): *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-Short*. Mind Garden, Inc., Redwood City, CA.
- Bass, B. M.; y Avolio, B. J. (1993): Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, vol. 17, nº1, pp. 112-121.
- Bass, B. M.; y Avolio, B. J. (1990): The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organization Development. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4(1), pp. 231.
- Beam, R. A. (2003): Content Differences between Daily Newspapers with Strong and Weak Market Orientation. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol. 80(2), pp. 368-390.
- Bearden, W. O. y Netemeyer, R. G. (1999): *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*. Sage Publications, Inc., 2nd Edition, Thousand Oaks.
- Becker, J.; y Homburg, C. (1999): Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, pp. 17-41.
- Belsley, D. A. (1991): *Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data Regression*. John Wiley & Sons, New York.
- Benkhoff, B. (1997): Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, vol. 50(6), pp. 701-726.
- Benos, T.; Kalogeras, N.; y Verhees, F. J. H. M. (2007): Greek Co-Ops' Re-Engineering: Exploring the Influences among Organizational Attributes, Strategic Attributes, and Performance. International Conference on Economics and Management of Networks, EMet 2007, Rotterdam, The Netherlands, June 28-30.
- Bentler, P. M. (1995): EQS Structural Equations Program Manual. Multivariate Software, Inc., Encino, California.
- Bentler, P. M. (1988): Comparative Fit Indexes in Structural Model. *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp. 238-246.
- Bentler, P. M.; y Bonett, D. G. (1980): Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp. 588-606.
- Bertalanffy, L. (1976): *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Braziler, G. (ed.), Editado en Castellano en 1993 por el Fondo de Cultura Económica con el título Teoría General de Sistemas, Mexico.
- Bhuiyan, S. N. (1998): An Empirical Examination of Market Orientation in Arabian Saudi Manufacturing Companies. *Journal of Services Marketing*, vol. 11(5), pp. 317-328.
- Bhuiyan, S. N. (1997): Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, vol. 11(5), pp. 317-328.
- Bhuiyan, S. N.; y Abud-Gader, A. (1997): Market Orientation in the Hospital Industry. *Marketing Health Services*, vol. Winter, pp. 37-45.
- Bhuiyan, S. N.; Menguc, B. y Bell, S. J. (2005): Just Entrepreneurial enough: The Moderating

Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and Performance. *Journal of Business Research*, vol. 58(1), pp. 9-17.

Bigné, E.; y Blesa, A. (2003): Market Orientation, Trust and Satisfaction in Dyadic Relationship: A Manufacturer-Retailer Analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31(11/12), pp. 574-590.

Bigné, E.; y Blesa, A. (2002): Una Concepción Ecléctica De La Orientación Al Mercado y Su Escala De Medición. *Revista Española De Investigación De Marketing- Esic*, vol. 6 (2), pp. 33-58.

Bigné, E.; y Blesa, A. (2001): La Orientación Al Mercado Como Antecedente De La Cooperación En Las Relaciones Diádicas En Un Sector Industrial. XIII Encuentro de Profesores de Marketing, Málaga, septiembre.

Bigné, E.; Blesa, A.; Küster, I. y Andreu, L. (2004): Market Orientation: An Antecedent to the Industrial manufacturer's Power. *European Journal of Marketing*, vol. 38(1/2), pp. 175-193.

Bigné, E.; Küster, I.; Blesa, A. y Andreu, L. (2001): La Medición De La Orientación Al Mercado En Los Sectores Cerámico y Túrístico De La Comunidad Valenciana: Propuesta y Validación De Una Escala De Medida. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas S.A.

Bigné, E.; Moliner, M. A. y Sánchez, J. (2005): El Enfoque Cultural De La Orientación Al Mercado y Los Resultados Empresariales. El Efecto Moderador Del Entorno. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, (abril-junio), vol. 23, pp. 139-164.

Bigné, E.; Vila, N. y Küster, I. (2000): Competitive Positioning and Market Orientation: Two Interrelated Constructs. *European Journal of Innovation Management*, vol. 3(4), pp. 190-198.

Bisp, S. (1999): Barriers to Increased Market-Orientede Activity: What the Literature Suggests. *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, pp. 77-92.

Blesa, A.; y Ripollés, M. (2005): Relación Entre La Orientación Al Mercado y La Orientación Emprendedora: Su Influencia En El Rendimiento De La Empresa. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 14 (3), pp. 165-180.

Blesa, A.; y Ripollés, M. (2003): The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance. *Journal of Entrepreneurship*, vol. 12(1), pp. 1-19.

Boal, K. B.; y Bryson, J. M. (1987): Representation, Testing and Policy Implications of Planning Processes. *Strategic Management Journal*, vol. 8(3), pp. 211-231.

Bolle de Ball, M. (1989): *Participation: Its Contradictions, Paradoxes and Promises*. En: International Handbook of Participation in Organizations. for the Study of Organizational Democracy, Cooperation and Self-Management (Organizational Democracy: Taking Stock, V.1), C. J. Lammers; y G. Széll (eds.), Oxford University Press, Oxford, pp. 11-25.

Bollen, K.; y Lennox, R. (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, vol. 110(2), pp. 305-319.

Bollen, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley, New York.

Böök, S. A. (1992): Cooperative Values in a Changing World. *Review of International Cooperation*, October, vol. 85 (2/3), pp. 157-169.

Bozic, L. (2006): The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Economic Trends and Economic Policy* (107), pp. 46-65.

- Bozic, L.; y Rajh, E. (2008): The Assessment of Psychometric Characteristics of a Scale for Measuring Market Orientation. *Economic Review*, vol. 59 (1/2), pp. 38-50.
- Brettel, M.; Claas, S.; y Heinemann, F. (2006): Management, Market Orientation, and Performance in Entrepreneurial Firms. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Atlanta, 11-16 agosto.
- Brettel, M.; Engelen, A.; Heinemann, F.; y Vadhanasindhu, P. (2008): Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, vol. 16(2), pp. 84-119.
- Brown, R. (1987): Marketing – A Function and a Philosophy. *The Quarterly Review of Marketing*, vol. 12,(3/4), pp. 25-30.
- Brown, T. J.; Mowen, J. C.; Donovan, D. T.; y Licata, J. W. (2002): The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, vol. 39(1), pp. 110-119.
- Browne, M. W.; y Cudeck, R. (1993): *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. En: Testing Structural Equation Models, K. A. Bollen; y J. S. Long (eds.), Sage Publications, Newbury Park, California, pp. 445-455.
- Bruhn, M.; Georgi, D.; y Hadwich, K. (2008): Customer Equity Management as Formative Second-Order Construct. *Journal of Business Research*, 12, vol. 61(12), pp. 1292-1301.
- Bruning, E.; Argo, J.; y Main, K. (2001): An Exploration of Antecedents and Consequences of Market Orientation for Canadian Exporters. Proceedings of the 2001 Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) , London, Ontario, Mayo 2001.
- Bruque, S.; Hernandez, J. M.; Vargas, A.; y Moyano, J. (2002): ¿Son Más Competitivas Las Sociedades Cooperativas? Un Análisis En El Sector De La Distribución Farmacéutica. *Ciriec-España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 42, pp. 131-157.
- Cadogan, J. W.; Cui, C. C.; y Li, E. K. Y. (2003): Export Market-Oriented Behaviour and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence. *International Marketing Review*, vol. 20(5), pp. 493-513.
- Cadogan, J. W.; y Diamantopoulos, A. (1995): Narver and Slater, Kohli Eta Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Management*, vol. 3(1), pp. 41-60.
- Cadogan, J. W.; Diamantopoulos, A.; y Mortanges, C. P. (1999): A Measure of Export Market Orientation: Scale Development of Cross-Cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, vol. 30(4), pp. 689-707.
- Cadogan, J. W.; Diamantopoulos, A.; y Siguaw, J. A. (2002b): Exporte Market Oriented Activities: Their Antecedent and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, vol. 33(3), pp. 615-626.
- Cadogan, J. W.; Sundqvist, S.; Salminen, R. T.; y Puumalainen, K. (2002a): Market Oriented Behaviour: Comparing Service with Product Exporters. *European Journal of Marketing*, vol. 36(9/10), pp. 1076-1102.
- Cadogan, J. W.; Sundqvist, S.; Salminen, R. T.; y Puumalainen, K. (2000): The Relative Explanatory Value of Export Market Orientation: Comparing Across Business Context. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC 2000, Gold Cost, .

- Calantone, R.; Garcia, R.; y Dröge, C. (2003): The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 03, vol. 20(2), pp. 90-103.
- Calvo, A. R.; Del río, M. L.; y Cerrato, M. C. (1996): Factores De La Empresa y Del Cliente Como Antecedentes Seleccionados De La Orientación Al Mercado. X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Granada, junio.
- Cambra, J.; y Fuster, A. (2005): Importancia De La Medición De La Orientación Al Mercado En El Sector Cooperativista Como Respuesta Al Nuevo Marco Competitivo. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 11 (3), pp. 67-83.
- Cano, C.; Carrillat, F.; y Jaramillo, F. (2004): A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidencie from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21(June), pp. 179-200.
- Carello, L. A. (1988): El Empresarialismo Cooperativo. El Cambio De Los Principios Cooperativos. II Congreso Internacional del Cooperativismo Vasco , Universidad de Deusto, Bilbao, .
- Carmine, E. G.; y Zeller, R. A. (1979): *Reliability and Validity Assessment*. En: Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage, Newbury Park, California, pp. 7-17.
- Caruana, A.; Ramaseshan, B.; y Ewing, M. T. (1998): Do Universities that are More Market Oriented Perform Better?. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11(1), pp. 55-70.
- Caruana, A.; Ramaseshan, B.; y Ewing, M. T. (1997): Market Orientation and Organizational Commitment in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 10(4), pp. 294-303.
- Caruana, A.; Pitt, L.; y Ewing, M. (2003): The Market Orientation--Performance Link: The Role of Service Reliability. *Service Industries Journal*, 09, vol. 23(4), pp. 25-41.
- Cervera, A. (1999): Marketing y Orientación Al Mercado De La Administración Pública Local.
- Cervera, A.; Mollá, A.; y Sánchez, M. (2001): Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations. *European Journal of Marketing*, pp. 1259-1286.
- Cervera, A.; Sánchez, M.; y Gil, I. (1999): Desarrollo De Una Escala De Orientación Al Mercado En El Ámbito De La Administración Públicas. *Revista Española De Investigación De Marketing ESIC*, vol. 3 (2), pp. 55-81.
- Chan Hung Ngai, J.; Ellis, P.; y Engelen, A. (1998): Market Orientation and Business Performance: Some Evidence Form Hong Kong. *International Marketing Review*, vol. 15 (2), pp. 119-139.
- Chang, T. Z.; y Chen, S. J. (1998): Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical. *Journal of Services Marketing*, 08, vol. 12(6), pp. 246.
- Chang, T. Z.; Mehta, R.; Chen, C. A.; Polsa, P.; y Mazur, J. (1999): The Effect of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, vol. 13(4/5), pp. 407-418.
- Chiavenato, I. (2002): *Gestión Del Talento Humano*. Mcgraw Hill, México.

- Chiavenato, I. (2000): *Administración De Recursos Humanos*. Mcgraw Hill, Mexico.
- Chin, W. W. *Frequently Asked Questions- Partial Least Square and PLS-Graph. Home Page*. 21/12/2004, [fecha de consulta:17/03/2009]. Available from:<<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>.
- Chin, W. W. (1998a): Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, vol. 22(1).
- Chin, W. W. (1998): *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. En: Modern Methods for Business Research, G. A. Marcoulides (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, pp. 259-336.
- Chin, W. W.; y Newsted, P. R. (1999): *Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples using Partial Least Squares*. En: Statistical Strategies for Small Sample Research, R. Hoyle (ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 307-341.
- Churchill, G. A. (1979): A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, vol. 16(1), pp. 64-73.
- Claycomb, C.; Dröge, D.; y Germain, R. (1999): The Effect of just-in-Time with Customers on Organizational Design and Performance. *Internacional Journal of Logistics Management*, vol. 10(1), pp. 37-58.
- Conant, J. S.; Mokwa, M. P.; y Varadarajam, P. R. (1990): Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, vol. 11(abril-mayo), pp. 365-383.
- Conduit, J.; y Mavondo, F. T. (2001): How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?. *Journal of Business Research*, vol. 51(1), pp. 11-24.
- Conduit, J.; y Mavondo, F. T. (1998): Market Orientation: Construct Validity and Generalisability Across Industries in Australia. B. J. Gray y K. R. Deans(eds). Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) , Dunedin, New Zealand, .
- Connor, T. (1999): Customer-Led and Market Oriented: A Matter of Balance. *Strategic Management Journal*, vol. 20(12), pp. 1157-1163.
- Conrad, C. A. (1999): Market Orientation and the Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7(4), pp. 229-236.
- Coque, J. (2001): Eficiencia y Promoción Del Cooperativismo. Una Revisión Histórica De Las Bases Conceptuales. *REVESCO*, vol. 73, pp. 25-41.
- Cordery, J. L.; Mueller, W. S.; y Smith, L. M. (1991): Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, vol. 34(2), pp. 464-476.
- Cossío, F. (2000): La Orientación Al Mercado y El Rendimiento: El Caso De La Banca Comercial Espanola. Departamento de Administracion de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P.; y Schultz, R. L. (1994): Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices. *Journal of Management Studies*, vol. 3(4), pp. 481-505.
- Cowley, K.; y Stanton, J. (1999): A Comparison of the Market Orientation of Small and Large

Australian Firms. J. Cadeaux y M. Uncles(eds). Proceeding of the Australian and New Zealand Marketing Academy- ANZMAC 1999 , Sydney, Australia, 28 november- 1 december.

Cracogna, D. (1993): La Identidad Cooperativa En Un Mundo Cambiante. Bilbao.

Cronbach, L. J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test. *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297-334.

Dawes, J. (2000): Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, vol. 25(2), pp. 173-199.

Dawes, J. (1999): The Relationship between Subjetive and Objetive Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, vol. 10, pp. 65-75.

Day, G. S. (1999): *The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*. The Free Press, New York.

Day, G. S. (1994b): Continuous Learning about Markets. *California Management Review*, vol. verano, pp. 9-31.

Day, G. S. (1994a): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58(octubre), pp. 37-52.

Day, G. S.; y Nedungadi, P. (1994): Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, vol. 58(2), pp. 31-44.

Day, G. S.; y Wensley, R. (1983): Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 79-89.

Del Barrio, S.; y Luque, T. (2000): *Análisis De Ecuaciones Estructurales*. En: Técnicas De Análisis De Datos En Investigación De Mercados, T. Luque (ed.), Ediciones Pirámide, Madrid, pp. 489-557.

Del Valle Fernández, M.; y Peña, I. (2009): Estrategia De Innovación Como Factor Determinante Del Éxito De Las Cooperativas Vitivinícolas De Castilla La Mancha. *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, (98), pp. 70-96.

Deng, S.; y Dart, J. (1999): The Market Orientation of Chinese Enterprises during a Time of Transition. *European Journal of Marketing*, vol. 33(5/6), pp. 631-654.

Deng, S.; y Dart, J. (1994): Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Items Approach. *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.

Deshpandé, R.; y Farley, J. U. (2004): Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research Marketing*, vol. 21(1), pp. 3-22.

Deshpandé, R.; y Farley, J. U. (1999): Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, vol. 57(1), pp. 111-127.

Deshpandé, R.; y Farley, J. U. (1998b): The Market Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 237-239.

Deshpandé, R.; y Farley, J. U. (1998a): Measuring Market Orientation: Generalization and Sintesis. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2(3), pp. 213-232.

Deshpandé, R. y Farley, J. U. (1996): Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Marketing Scale. Marketing Science Institute Working Paper,

Cambridge.

Deshpandé, R.; Farley, J. U. y Webster, F. E. J. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57(January), pp. 22-27.

Deshpandé, R.; y Webster, F. E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, vol. 53(1), pp. 3-15.

Dess, G. G.; y Robinson, R. B. J. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, vol. 5(3), pp. 265-273.

Diamantopoulos, A.; y Hart, S. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Management*, vol. 1(2), pp. 93-121.

Diamantopoulos, A.; y Siguaw, J. A. (2006): Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, vol. 17(4), pp. 263-282.

Diamantopoulos, A.; y Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, vol. 38(2), pp. 269-277.

Díaz, F.; y Jaimez, M. (2009): ¿Existe Una Cultura Cooperativa Organizacional En Trabajadores Cooperativistas Y No Cooperativistas? *REVESCO – Revista de Estudios Cooperativos*, (98), pp. 44-57.

Divar, J. (1982): Introducción Al Cooperativismo. I Jornada sobre el Cooperativismo de Euskadi. , Departamento de Presidencia, Gobierno Vasco, .

Domingo, J. (1992): *Economía Social, Cooperativas y Empleo En España*. En: Las Empresas Públicas, Sociales y Cooperativas En La Nueva Europa. XIX Congreso Internacional del CIRIEC ed. CIRIEC, Valencia, pp. 389-396.

Doyle, P.; Saunders, J.; y Wong, V. (1986): Japanese Marketing Strategies in the UK: A Comparative Study. *Journal of International Business Studies*, vol. 17(1), pp. 27-46.

Doyle, P.; Saunders, J.; y Wong, V. (1984): *Fighting for the UK Market*. Saunders, J. (ed.), Prentice-Hall, New York.

Doyle, P.; Saunders, J.; y Wright, L. (1989): A Comparative Study of British, US, and Japanese Marketing Strategies in the British Market. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 5, pp. 171-184.

Doyle, P.; y Wong, V. (1998): Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, vol. 32(5/6), pp. 514-535.

Dreher, A. (1993): Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon. Marketing for the New Europe. Proceedings of the 22nd EMAC Conference , Barcelona, 25-28 de Mayo.

Drimer, B.; y Kaplan de Drimer, A. (1981): *Las Cooperativas. Fundamentos, Historia, Doctrina*. Intercoop, Buenos Aires.

Drucker, P. F. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, New York.

- Drucker, P. F. (1988): Management and the World 's Work. *Harvard Business Review*, vol. 66 (5), pp. 65-76.
- Drucker, P. F. (1954): *The Practise of Management*. Harper & Row, New York.
- Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, B. J.; y Shamir, B. (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 45(4), pp. 735-744.
- Ellis, P. (2006): Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparations. *Journal of Management Studies*, vol. 43(5), pp. 1089-1107.
- Ellis, P. (2005): Marketing Orientation and Marketing Practice in Developing Economy. *European Journal of Marketing*, vol. 39(5/6), pp. 629-645.
- Ellis, P. (2004): Dependence and Diversity of Markets: Effects on Market Orientation. Paper presented at the Academy of International Business meeting in Stockholm, Sweden, 10-13 July.
- Erdil, S.; Erdil, O.; y Keskin, H. (2005): The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance. *Journal of Global Business and Tecnology*, Spring, vol. 1(1), pp. 1-11.
- Erkutlu, H. (2008): The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development*, 09, vol. 27(7), pp. 708-726.
- Espy, S. N. (1986): *Handbook of Strategic Planning for NonProfit Organization*. Praeger, New York.
- Esteban, A.; Millán, A.; Molina, A.; y Martín-Consuegra, D. (2002): Market Orientation in Service: A Review and Analisis. *European Journal of Marketing*, vol. 36(9-10), pp. 1003-1021.
- Esteban, A.; Millán A.; Molina A.; y Martín-Consuegra, D. (2000): Orientación Al Mercado: Análisis y Revisión De Las Investigaciones Realizadas. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés , Jaen, 7,8,9 de junio.
- Eusebio, R.; J. Llonch; y López, M. P. (2004): Learning Orientation and Market Orientation: Moderating Effects and Consequences. 33th European Marketing Academy Conference EMAC, Murcia, 18-21 mayo.
- Fahy, J.; Hooley, G. J.; Cox, T.; Beracs, J.; Fonfara, K.; y Snoj, B. (2000): The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central-Europe. *Journal of International Business Studies*, vol. 31(1), pp. 63-81.
- Falk, R. F.; y Miller, N. B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press, Akron, Ohio.
- Farrell, M. A. (2002): A Critique of the Development of Alternative Measure of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, vol. 13, pp. 1-13.
- Farrell, M. A. (2000): Developing a Market Orientation Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, vol. 25(2), pp. 201-222.
- Farrell, M. A.; y Oczkowski, E. (2002): Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?. *Journal of Market Focused Management*, vol. 5(3), pp. 197-217.

- 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, pp. 30-40.
- Fauquet, G. (1962): *El Sector Cooperativo*. INTERCOOP, Buenos Aires.
- Felton, A. P. (1959): Making De Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, vol. 37 (4), pp. 55-65.
- Fiorito, J.; Bozeman, D. P.; Young, A.; y Meurs, J. A. (2007): Organizational Commitment, Human Resource Practices and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, vol. XIX(2), pp. 186-207.
- Flavián, C.; Fuste, A.; y Polo, Y. (2004): El Papel De La Orientación Al Mercado En El Proceso De Desarrollo De La Estrategia. XVI Encuentros de Profesores de Marketing , Alicante, 22-24 septiembre.
- Flavián, C.; y Lozano, F. J. (2007): Market Orientation of Spanish Public Universities: A Suitable Response to Growing Competition. *Journal of Marketing of Higher Education*, vol. 17(1), pp. 91-116.
- Flavián, C.; y Lozano, F. J. (2006): Organizational Antecedents of Market Orientation in the Public University System. *Journal of Public Sector Management*, vol. 19(5), pp. 447-467.
- Flavián, C.; y Lozano, F. J. (2005): Relación Entre La Orientación Al Mercado y Los Resultados En El Sistema Público De Educación. *Revista Asturiana De Economía*, vol. 32, pp. 69-93.
- Flavián, C.; y Lozano, F. J. (2003): Diseño De Una Escala Para Medir La Orientación Al Entorno De La Nueva Formación Profesional. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, vol. 15 (mayo-agosto), pp. 157-187.
- Flavián, C.; y Lozano, F. J. (2001b): Market Orientation in the Spanish Education Sector. 30th European Marketing Academy Conference (EMAC) , Bergen, Norway, 8-11 may.
- Flavián, C.; y Lozano, F. J. (2001a): Diseño De Una Escala Para Medir La Orientación Al Entorno De La Nueva Formación Profesional. XI Congreso Nacional de ACEDE , Zaragoza, septiembre.
- Fondo de Formación (1992): Las Necesidades De Formación En Las Cooperativas.
- Fornell, C.; y Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- Frambach, R. T.; Prabhu, J.; y Verhallen, T. M. M. (2003): The Influence of Business Strategy on Nwe Product Activity: The Role of Market Orientation. *International Journal of Research of Marketing*, vol. 20(4), pp. 377-397.
- Gainer, B.; y Pagandy, P. (2005): The Relationship between Market -Oriented Activities and Market- Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in the Non-Profit Service Organizations. *Journal of Business Research*, vol. 58(6), pp. 854-862.
- Gainer, B.; y Pagandy, P. (2002): Applying Marketing Concept to Cultural Organizations. an Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance. *International Journal of Non Profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7(2), pp. 183-193.
- García-Gutiérrez, C. (2002): La Empresa De Participación: Características Que La Definen. Virtualidad y Perspectivas En La Sociedad De La Información. *Ciriec- España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 40 (abril), pp. 99-122.

- García-Gutiérrez, C. (1992): *Precisiones Acerca De Algunos Tópicos Confusos Sobre La Sociedad Cooperativa*. En: *Temporari Serviendum Homenaje Al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Santiago de Compostela, pp. 155-168.
- García-Gutiérrez, C. (1988-1989): El Problema De La Doble Condición De Los Socios-Trabajadores (Socios-Proveedores y Socios-Consumidores) Ante La Gerencia De La Empresa Cooperativa. *REVESCO- Revista De Estudios Cooperativos*, vol. 56-57, pp. 83-121.
- Garson, B. E.; y Stanwych, D. J. (1997): Centro De Control e Incentivos En Los Equipos Autogestionados. *Human Resource Development Quartely*, vol. 8(3), pp. 247-258.
- Gatignon, H.; y Xuereb, J. M. (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, vol. 34(1), pp. 77-90.
- Gauzente, C. (1999): Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, 05, vol. 10, pp. 76.
- Gebhardt, G.; Carpenter, G.; y Sherry, J. (2006): Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifim, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, vol. 70(4), pp. 37-55.
- Geisser, S. (1975): The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Jounarl of the American Statistical Association*, vol. 70, pp. 320-328.
- Gerbing, D. W.; y Anderson, J. C. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessmen. *Journal of Marketing Research*, vol. 25(2), pp. 186-192.
- Germain, R.; Dröge, C.; y Daugherty, P. (1994): The Effect of just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 471-483.
- Giroux, N. (1992): Participación and Strategic Decision Making in a Cooperative. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 63 (1), pp. 5-24.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Enviroment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, vol. 55(4), pp. 1-19.
- Glazer, R.; y Weiss, A. M. (1993): Marketing in Turbulent Enviroments: Decision Processes an the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*, vol. 30(4), pp. 509-521.
- Gmür, M.; y Schwerdt, B. (2005): Der Beitrag Des Personalmanagements Zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse Nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrif Für Personalforschung*, vol. 19, pp. 221-251.
- Golden, P. A.; Doney, P. M.; Johnson, D. M.; y Smith, J. R. (1995): The Dynamics of Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms. *Journal of International Marketing*, vol. 3(2), pp. 29-49.
- González, O.; y González, J. (2004): Orientación Al Mercado Cultural Vs. Operativa y Desempeño Empresarial Objetivo Vs Subjetivo: Persperctiva De Producción. XVI Encuentros de Profesores de Marketing, Alicante, 22-24 septiembre.
- González, S.; Iglesias, V.; y Trespalacios, J. A. (2005): Exclusive Territories and Performance Measures in Industrial Distribution Channels. *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 535-544.
- Gorroñoigoitia, A. (1987): El Grupo Asociado a Caja Laboral (Mondagon) Como Fénomeno

- Típico Mundial. *Trabajo y Unión (TU Lankide)*, vol. 308.
- Gounaris, S. P.; y Avlonitis, G. J. (1996): Market Orientation: A Powerful, Competitive Edge for Industrial Marketers. Proceedings of the 25th EMAC Conference , Budapest, mayo.
- Gray, B. J.; Greenley, G. E.; Matear, S. M.; y Matheson, P. K. (1999): Thriving on Turbulence. *Journal of Market Focused Management*, vol. 4(3), pp. 231-257.
- Gray, B. J.; Matear, S. M.; Boshoff, C.; y Matheson, P. K. (1998): Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 32(9/10), pp. 884-903.
- Grayton, L. (2004): *The Democratic Enterprise. Liberating Your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*. Prentice Hall, Great Britain.
- Green, K. W. J.; Inman, R. A.; Brown, G.; y Willis, T. H. (2005): Market Orientation: Relation to Structure and Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20(6), pp. 276-284.
- Greenley, G. (1995b): Forms of Market Orientation in UK Companies. *Journal of Management Studies*, vol. 32(1), pp. 47-66.
- Greenley, G. (1995a): Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-13.
- Grewal, R.; y Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, vol. 65(Abril), pp. 67-80.
- Grima Terre, J. D.; y Tena Millan, J. (1987): *Análisis y Formulación De La Estrategia Empresarial*. 2ª ed., Hispano Europea, Barcelona.
- Grinstein, A. (2008): The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: A Meta-Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, pp. 166-173.
- Grinstein, A. (2008): The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations. A Meta-Analysis. *European Journal of Marketing*, vol. 42(1/2), pp. 115-134.
- Grönroos, C. (1989): Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, vol. 23(1), pp. 52-60.
- Gutierrez Cillán, J.; y Rodríguez, A. I. (1996): De Nuevo La Miopía En El Marketing: Las Limitaciones De La Orientación Al Consumidor. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 2 (2), pp. 39-60.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; y Black, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª ed., Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; y Tatham, R. L. (2006): *Multivariate Data Analysis*. 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hamel, G.; y Prahalad, C. K. (1994): *Compitiendo Por El Futuro*. Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- Han, J.; Kim, N.; y Srivastava, R. K. (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, vol. 62(4), pp. 30-45.
- Hannan, M. T.; y Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, vol. 49(abril), pp. 149-164.

- Hardley, F.; y Mavondo, F. T. (2000): The Relationship between Learning Organization, Market Orientation and Organizational Performance. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference , Gold Cost, 28,29,30 de noviembre y 1 de diciembre.
- Harris, L. C. (2002): Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches. *Journal of Marketing Management*, vol. 18, pp. 603-632.
- Harris, L. C. (2002): Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. *Journal of Market-Focused Management*, vol. 5, pp. 239-270.
- Harris, L. C. (2001): Market Orientation and Performance Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, vol. 38(1), pp. 17-43.
- Harris, L. C. (2000): The Organizational Barriers to Developing Market Orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 34(5/6), pp. 598-624.
- Harris, L. C. (1999): Barriers to Developing Marketing Orientation. *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8(1), pp. 85-101.
- Harris, L. C. (1996): Benchmarking Against the Theory of Market Orientation. *Management Decision*, vol. 34 (2), pp. 25-29.
- Harris, L. C.; y Ogbonna, E. (2001): Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, vol. 35(5/6), pp. 744-764.
- Harris, L. C.; y Ogbonna, E. (2001): Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 157-166.
- Harris, L. C.; y Piercy, N. F. (1999b): Management Behavior and Barrier to Market Orientation in Retailing Companies. *Journal of Services Marketing*, vol. 13(2/3), pp. 113-131.
- Harris, L. C.; y Piercy, N. F. (1999a): A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics. *Journal of Marketing Management*, vol. 15(7), pp. 617-646.
- Harris, L. C.; y Piercy, N. F. (1997): Market Orientation is Free: The Real Costs of Becoming Market-Led. *Management Decision.*, vol. 35, nº1, pp. 33-38.
- Harris, L. C.; y Watkins, P. (1998): The Impediments to Developing a Market Orientation: An Exploratory Study to Small UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10(6), pp. 221-226.
- Harris, L. C. (1998): Barriers to Market Orientation:The View from the Shopfloor. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 16(2/3), pp. 221-228.
- Hart, S.; y Diamantopoulos, A. (1993): Marketing Research Activity and Company Performance: Evidence from Manufacturing Industry. *European Journal of Marketing*, vol. 27(5), pp. 54-72.
- Hernandez, J. M. (2002): Orientación Al Mercado, Cultura y Aprendizaje Organizativo: Un Análisis Exploratorio y Causal De Sus Relaciones Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura, Cáceres.
- Hernandez, J. M.; Leal, A.; y Martín, E. (2003): Market Orientation and Learning Orientation as Sources of a Sustainable Competitive Advantage. an Empirical Study on Small and Medium Business. III Congreso Internazionale "Le Tendenze del Marketing" , Venecia, 28-29 noviembre.

- Homburg, Ch; y Becker, J. (1998): Market-Oriented Management: A System-Based Approach. Proceedings 27th EMAC Conference , Stockholm, Sweden, Mayo.
- Homburg, C.; y Pflesser, C. (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, vol. 37(4), pp. 449-462.
- Hooley, G. J.; Cox, T.; Fahy, J.; Shipley, D.; Beracs, J.; Fonfara, K.; y Snoj, B. (2000b): Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of Narver and Slatera Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, vol. 50(3), pp. 273-285.
- Hooley, G. J.; Fahy, J.; Cox, T.; Beracs, J.; Fonfara, K.; y Snoj, B. (2000a): Marketing Resources and Resources of Marketing. Proceedings of the 29th European Marketing Academy Conference, Rotterdam, 23-26 may.
- Hooley, G. J.; Fahy, J.; Cox, T.; Beracs, J.; Fonfara, K.; y Snoj, B. (1999): Marketing Capabilities and Firms Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Marketing Focused Management*, vol. 4(3), pp. 259-278.
- Hooley, G. J.; Fahy, J.; Cox, T.; Greenley, G.; Beracs, J.; Fonfara, K.; y Snoj, B. (2000c): Market Orientation in the Turbulent Enviroment: The Service Sector in Central Europe during the Period of Transition. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) , Gold Coast, Queensland, 28 noviembre -1 diciembre.
- Hooley, G. J.; Fahy, J.; Greenley, G.; Beracs, J.; Fonfara, K.; y Snoj, B. (2003): Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, vol. 37(1/2), pp. 86-106.
- Hooley, G. J.; Lynch, J.; y Shepered, J. (1990): The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*, vol. 24(9), pp. 7-24.
- Hong, S.; y Chen, C. A. (1998): Market Orientation of Small and Medium Sized Firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, vol. 26(3), pp. 79-85.
- Hoskisson, R. E.; Hitt, G. T. M.; Wan, W. P.; y Tiu, D. (1999): Theory and Research in Strategic Management: Swings of Pendulum. *Journal of Management*, vol. 25(3), pp. 913-931.
- Hult, T. G.; y Ketchen, D. J. (2001): Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 22(September), pp. 899-906.
- Hunt, S. D.; y Morgan, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59(abril), pp. 1-15.
- Hurley, R. F.; y Hult, G. T. M. (1998): Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, vol. 62(3), pp. 42-54.
- Im, S.; y Workman, J. P. (2004): Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High- Technology Firms. *Journal of Marketing*, vol. 68(abril), pp. 114-132.
- Inkson, J. H.; Pugh, D.; y Hickson, D. (1970): Organization, Context and Structure: An Abbreviated Replication. *Administrative Science Quarterly*, vol. 15 (Septiembre), pp. 318-329.
- Irizar, I. (2006): *Cooperativas, Globalización y Deslocalización*. Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, Arrasate- Mondragon.
- Jarvis, C. B.; Mackenzie, S. B.; y Podsakoff, P. M. (2003): A Critical Review o Construct

Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, vol. 30(2), pp. 199-218.

Jaworski, B. J.; y Kohli, A. K. (1996): Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 119-135.

Jaworski, B. J.; y Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedent and Consequences. *Journal of Marketing*, vol. 57(3), pp. 53-70.

Jaworski, B. J.; Kohli, A. K.; y Sahay, A. (2000): Market Driven Versus Driving Market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(1), pp. 45-54.

Jaworski, B. J.; Macinnis, D. J.; y Kohli, A. K. (2002): Generating Competitive Intelligence in Organizations. *Journal of Market Focused Management*, vol. 5(4), pp. 279-307.

Jimenez-Zarco, A. I.; y Torrent-Sellens, J. (2008): TIC, Orientación Al Mercado e Innovación De Producto: Un Análisis Empírico Para La Empresa Catalana. [Documento de trabajo en línea]. UOC. (Working Paper Series:WP08-002). [fecha de consulta:octubre 2008]. Available from <[http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/wp08002\\_jimenez\\_torrent.pdf](http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/wp08002_jimenez_torrent.pdf)>.

Juan, J. (2001): Las Restricciones a La Participación De Los Trabajadores En Las Organizaciones Empresariales. *Revista De Sociología*, vol. 65, pp. 81-107.

Kahn, K. B. (2001): Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 09, vol. 18(5), pp. 314-323.

Kara, A.; Spillan, J. E.; y DeShields, O. W. (2005): The Effect of Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, vol. 43(2), pp. 105-118.

Kara, A.; Spillan, J. E.; y DeShields, O. W. (2004): An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Non-Profit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12(2), pp. 59-72.

Kasper, H. (1997): Corporate Culture and Market Orientation in Services: A Matter of Definition and Communication. 26th EMAC Conference, Warwick, 20-23 Mayo.

Kaynak, E.; y Kara, A. (2004): Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial Versus Consumer Companies in mainly China using Market Orientation Scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, vol. 33(8), pp. 743-753.

Keil, M.; Tan, B. C. Y.; Wei, K.; Saarinen, T.; Tuunainen, V.; y Wassenaar, A. (2000): A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. *MIS Quarterly*, vol. 24(2), pp. 299-325.

Kelly, S. W. (1992): Developing Customer Orientation among Service Employees. *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 20(1), pp. 27-36.

Kennedy, K. N.; Lassk, F. G.; y Goolsby, J. R. (2002): Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization. *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 30(2), pp. 159-171.

Ketchen, D. J.; Hult, G. T. M.; y Slater, S. F. (2007): Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, vol. 28(9), pp. 913-931.

Kirca, A. H.; Jayachandran, S.; y Bearden, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*,

vol. 69(2), pp. 24-41.

Kirkman, B. L.; y Rosen, B. (1999): Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, vol. 42(1), pp. 58-74.

Kleinbaum, D. G.; Kupper, L. L.; y Muller, K. E. (1988): *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Analysis Methods*. PWS-Kent Publishing Company, Boston.

Kohli, A. K.; y Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Conduct, Research Proposition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54(April), pp. 1-18.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.; y Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30(4), pp. 467-477.

Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; y Cruz, I. (2000): *Dirección De Marketing. Edición Del Milenio*. Prentice Hall, Madrid.

Kotter, J. P. (1992): *Una Fuerza Para El Cambio*. Diaz de Santos, Madrid.

Kuada, J.; y Buatsi, S. N. (2005): Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework. *Journal of International Marketing*, vol. 13(1), pp. 58-88.

Kumar, K.; Subramanian, R.; y Strandholm, K. (2002): Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?. *Journal of Applied Business Research*, vol. 18(1), pp. 37.

Kumar, K.; Subramanian, R.; y Yauger, C. (1998): Examining the Market Orientation: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, vol. 24(2), pp. 201-233.

Kumar, K.; Subramanian, R.; y Yauger, C. (1997): Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy. *Marketing Health Services, Summer97*, vol. 17(2), pp. 10-20.

Küster, I. (2000): Cuadernos De Trabajo: La Orientación Al Mercado. Universidad de Valencia. Facultad de Ciencias Económicas i Empresariales, Valencia.

Küster, I. (1999): Propuesta De Medición Del Grado De Comportamiento Orientado Al Mercado Del Vendedor Industrial. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa.*, vol. 5, nº 3, pp. 63-76.

Küster, I.; M. Royo; y N. Vila. (1997): Grupos Competitivos En Base a La Orientación Al Mercado. IX Encuentros Profesores de Marketing , Murcia, septiembre.

Kwon, Y. C.; y Hu, M. Y. (2000): Market Orientation among Small Korean Exporters. *International Business Review*, vol. 9 (1), pp. 61-75.

Kyriakopoulos, K. (2000): The Market-Oriented of Cooperative Organisations: Learning Strategies and Structures for Integrating Cooperative Firms and Members. Nyenrode University, The Netherlands Business School, Assen, The Netherlands.

Kyriakopoulos, K.; Meulenbergh, M.; y Nilsson, J. (2004): The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance. *Agribusiness: An International Journal*, vol. 20(4), pp. 379-396.

Lado, N. (1999): Los Componentes De La Orientación Al Mercado: Un Estudio Exploratorio En El Mercado Del Seguro De Europa y Estados Unidos. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 5 (3), pp. 95-106.

- Lado, N. (1996): La Orientación Al Mercado En La Estrategia Empresarial: El Caso De Las Empresas Aseguradoras Españolas. *Economía Industrial*, vol. 307 (ene-feb), pp. 91-99.
- Lado, N.; y Maydeu-Olivares, A. (2001): Exploring the Link between Market Orientation and Innovation in the Europe and US Insurance Markets. *International Marketing Review*, vol. 18 (2), pp. 130-145.
- Lado, N.; Maydeu-Olivares, A.; y Martínez, M. A. (1998b): El Nivel De Orientación Al Mercado En Las Empresas Aseguradoras En España y En El Resto De Europa. *Revista Española De Investigación De Marketing*, vol. 2 (1), pp. 99-111.
- Lado, N.; Maydeu-Olivares, A.; y Rivera, J. (1998a): Measuring Market Orientation in several Populations. A Structural Equations Model. *European Journal of Marketing*, vol. 32(1/2), pp. 23-39.
- Lafferty, B. A.; y Hult, G. T. M. (2001): A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, vol. 35(1/2), pp. 92-109.
- Lai, K. H. (2003): Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and its Impact on their Performance. *International Journal of Production Economics*, 04/11, vol. 84(1), pp. 17.
- Laidlaw, A. F. (1981): *Las Cooperativas En El Año 2000*. Confederación Mexicana de Cajas Populares, México.
- Lambert, P. (1970): *La Doctrina Cooperativa*. Intercoop, Buenos Aires.
- Lambert, P. (1963): *Studies in Social Philosophy of Cooperation*. Co-operative Union, Manchester.
- Lambin, J. J. (1996): The Misunderstanding about Marketing. *CEMS Business Review*, vol. 1, pp. 37-56.
- Lambin, J. J. (1995b): Ideas Erróneas Acerca Del Marketing En Factores De Competitividad En El Comercio Minorista. *Collecció Estudis Comercials*. *Collecció estudis comercials*, Generalitat Valenciana.
- Lancaster, G.; y Van der Velden, H. (2004): The Influence of Employee Characteristics on Market Orientation. *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 22, pp. 343.
- Landeta, J.; Albozu, E.; y Charterina, J. (2006): ¿Existen Diferencias En La Gestión Entre Las Empresas Cooperativas y no Cooperativas?. *Revista De Economía Social*, vol. 28 (junio 2006), pp. 45-47.
- Langerak, F. (2003b): An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, vol. 21(4), pp. 447-464.
- Langerak, F. (2003a): The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance. *Journal of Strategic Management*, vol. 11(June), pp. 93-115.
- Langerak, F. (2001b): Effects of Market Orientation on the Behaviours of Salesperson and Purchases, Channel Relationship, and Performance of Manufacturers. *International Journal of Market Research*, vol. 18(3), pp. 221-234.
- Langerak, F. (2001a): The Relationship between Customer and Supplier Perceptions of the manufacturer's Market Orientation and its Business Performance. *International Journal of Market Research*, vol. 43(1), pp. 43-62.
- Langerak, F.; y Hultink, E. J. (2001): The Proficiency in New Product Commercialization of

Market Oriented Firms. 30th European Marketing Academy Conference- (EMAC) , Bergen, Norway, 8-11 may.

Langerak, F.; Hultink, E. J.; y Robben, H. S. J. (2007): The Mediating Role of the New Product Development in the Link Between Market Orientation and Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 15, pp. 281-305.

Langerak, F.; Hultink, E. J.; y Robben, H. S. J. (2004): The Impact of Market Orientation, Product Advantage and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21(2), pp. 79-94.

Langerak, F.; Hultink, E. J.; y Robben, H. S. J. (2000): The Mediating Effect of NPD-Activities and NPD-Performance on the Relationship between Market Orientation and Organizational Performance. Report series reference in management. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Netherlands.

Larrañaga, J. (1981): *Buscando Un Camino. Don José María Arizmediarrieta y La Experiencia De Mondragon*. Euskadiko Kutxa, Arrasate.

Law, K.; y Wong, C. S. (1999): Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration using the Job Perception and Job Satisfaction Construct. *Journal of Management*, vol. 25, pp. 143-160.

Law, K.; Wong, C. S.; y Mobley, W. H. (1998): Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 741-755.

Lawler, E. E. I. (1996): *La Ventaja Definitiva*. Granica, Barcelona.

Lawler, E. E. I. (1986): *High Involvement Management*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lear, R. W. (1963): No Easy Road to Market Orientation. *Harvard Business Review*, vol. 41 (5), pp. 77-80.

Lee, L. T. (2008): The Influences of Leadership Style and Market Orientation on Export Performance: An Empirical Study of Small and Medium Enterprises in Taiwan. *Internacional Journal of Technology Management*, vol. 43(4), pp. 404-424.

Lehmann, D. R.; Gupta, S.; y Steckel, J. H. (1999): *Marketing Research*. Addison-Wesley, New York.

Lévesque, B.; y Côté, D. (1994): *La Renovación De Las Legislaciones Nacionales De La Cooperación En El Momento De La Mundialización: La Búsqueda De Una Metodología*. En: Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativos, J. L. Monzon; y A. Zevi (eds.), CIRIEC, Valencia, pp. 9-24.

Li, H.; y Atuahene-Gima, K. (2001): Product Innovation Strategy and Performance of New Technology Ventures in China. *Academic Management Journal*, vol. 44(6), pp. 1123-1134.

Li, Y.; Zhao, Y.; Tan, J.; y Liu, Y. (2008): Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 01, vol. 46(1), pp. 113-133.

Libreros, A. (1996): Impacto Socio-Económico De Las Cooperativas En Las Comunidades. Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Lichtenthal, J. D.; y Wilson, D. T. (1992): Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*, vol. 24(3), pp. 191-207.

- Lincoln, J.; y Kallenberg, A. (1985): Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 738-760.
- Liu, H. (1995): Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms. *European Journal of Marketing*, vol. 29(1), pp. 57-71.
- Liu, H.; y Davies, G. (1997): Market Orientation in UK Multiple Retail Companies: Nature and Pattern. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 2(2), pp. 170-187.
- Llonch, J. (1996b): La Orientación Al Mercado y Otras Orientaciones De La Empresa. *Alta Dirección*, vol. 187 ((mayo-junio)), pp. 76-82.
- Llonch, J. (1996a): ¿Cómo Medir El Grado De Orientación De La Empresa Al Mercado?. *Esic-Market*, vol. 93 (julio-septiembre), pp. 59-79.
- Llonch, J. (1993b): Orientación Al Mercado y Competitividad De La Empresa.
- Llonch, J.; y López, M. P. (2004): La Relación Entre La Orientación Al Mercado y Los Resultados y El Efecto Moderador De La Estrategia. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, vol. 21, pp. 65-88.
- Llonch, J.; López, M. P. y Eusebio, R. (2005): La Relación Entre El Aprendizaje y La Orientación Al Mercado. XV Congreso Nacional de ACEDE, San Cristobal de la Laguna, Tenerife, 27 septiembre.
- Llonch, J.; y Lopez, P. (1999b): Orientación Al Mercado, Orientación Estratégica y Organización De Las Actividades De Marketing: Una Investigación Empírica. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 5 (3), pp. 77-94.
- Llonch, J.; Rialp, J.; y Cerviño, J. (2007): Market Orientation and Business Performance in Cuban Firms. 36th EMAC Conference , Reykiavik, 22-25 mayo.
- Llonch, J.; y Waliño, S. (1996): Efectos De La Orientación Al Mercado En Los Resultados De La Empresa. *Esic-Market*, vol. Enero-Marzo, pp. 9-39.
- Locander, W. B.; Hamilton, F.; Ladik, D.; y Stuart, J. (2002): Developing a Leadership-Rich Culture:The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 149-163.
- Long, R. J. (1980): Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, vol. 23(4), pp. 726-737.
- Lonial, S. C.; y Raju, P. S. (2001): The Impact of Uncertainly on the Market Orientation Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry. *Journal of Economic and Social Research*, vol. 3(1), pp. 5-27.
- López, L.; y Sánchez, G. (2007): Efectos Moderadores En La Relación Entre La Orientación Al Mercado y Distintas Medidas De Resultado. XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing , Vigo, septiembre.
- Lotti, R.; Mensing, P.; y Valenti, D. (2005): The Cooperative Future. *Booz Allen Hamilton*, 3 de noviembre de 2005 [fecha de consulta: 1/12/2008]. Available from:<<http://www.boozallen.com/media/file/151589.pdf>>.
- Lukas, A. (1999): Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation. *Journal of Business Research*, 06, vol. 45(2), pp. 147-156.

- Lukas, B. A.; y Ferrell, O. C. (2000): The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(2), pp. 239-247.
- MacCallum, R. C.; y Browne, M. W. (1993): The use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues. *Psychological Bulletin*, vol. 114(3), pp. 259-290.
- Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; y Jarvis, C. B. (2005): The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioural and Organizational Research And some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychol*, vol. 90(4), pp. 710-30.
- Madzar, S. (2001): Subordinate Informations Inquiry: Exploring the Efect to Perceived Leadership Style and Inndividual Diferences. *Journal of Ocupational and Organizational Psichology*, pp. 221-232.
- Maltz, E.; y Kohli, A. K. (1996): Market Intelligent Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, vol. 33(1), pp. 47-61.
- Marcus, L. (1988): Cooperatives and Basic Values. XXIX Congreso de la ACI , Estocolmo, julio.
- Marinov, M.; Cox, T.; Avlonitis, G. J.; y Kouremenos, T. (1993): Marketing Approaches in Bulgaria. *European Journal of Marketing*, vol. 27(11/12), pp. 35-46.
- Marsh, H.; Balla, J.; y Mcdonald, R. (1988): Goodness-of-Fit Indexes in Confirmatory Analysis: The Effect of Sample Size. *Psychological Bulletin*, vol. 103(3), pp. 391-410.
- Martín-Consuegra, D.; y Esteban, A. (2005): Antecedentes y Consecuencias De La Orientación Al Mercado. *Boletín De Estudios Económicos*, vol. LX (184, abril), pp. 35-55.
- Martín-Consuegra, D.; y Esteban, A. (2005): *Orientación al Mercado en los Sistemas de Gestión de las Empresas de Transporte Áereo*. Fitur, Madrid.
- Martín-Consuegra, D.; Esteban, A. y Molina, A. (2007): Orientación al Mercado Desde la Perspectiva de la Demanda: Una Aplicación al Transporte Áereo. En: Conocimiento, Innovación y Emprendedores, Ayala, J.C. (coord.), Universidad de la Rioja, Servicio de Publicaciones, España.
- Martín, E.; y Cossío, F. J. (2001): La Orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial: El Caso de la Banca Comercial Española. *Cuadernos De Gestión*, vol. 1 (1), pp. 33-64.
- Martín, E.; y Sánchez, M.E. (2001): *Consecuencias de la Orientación Al Mercado Sobre los Ámbitos Interno y Externo de la Organización*. En: Non Idem Iterum, Semper Novum: Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada, Digital@tres, pp. 339-354.
- Martín, E. (2004): *La Investigación Sobre la Orientación al Mercado*. En: Selección de Investigaciones Empresariales, Fundación FYDE – Caja Canarias, pp. 17-54.
- Martin, J. H.; Martin, B. A.; y Grbac, B. (1998): Employee Involvement and Market Orientation in a Transition Economy: Importance, Problems and a Solution. *Journal of Managerial Issues.*, vol. 10(4), pp. 485-502.
- Martín, J. (2003): Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de la Empresas. *Tesis doctoral*. Universidad de Málaga
- Martin, R. (2007): Las Claves De Un Liderazgo Cooperativo. *Harvard Deusto Business Review* (155), pp. 4-7.
- Martinez, J. (1995): Los Valores y Principios Cooperativos. *REVESCO- Revista De Estudios Cooperativos*, vol. 61.

- Martinez, M. C. (2003): *La Orientación Al Mercado Modelo Desde La Perspectiva Del Aprendizaje Organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes -UAA, México.
- Masiello, T. (1988): Developing Market Responsiveness Throughout Your Company. *Industrial Marketing Management*, vol. 17(2), pp. 85-93.
- Matear, S. M.; Osborne, P.; Garrett, T.; y Gray, B. J. (2002): How does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? an Examination for Alternative Mechanisms. *European Journal of Marketing*, vol. 36(9/10), pp. 1058-1075.
- Matsuno, K.; y Mentzer, J. T. (2000): The Effects of Strategic Type o Non the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, vol. 64(4), pp. 1-16.
- Matsuno, K.; y Mentzer, J. T. (1995): Market Orientation: Reconciliacion of Two Conceptualizations. *Development in Marketing Science*, vol. 18, pp. 49-55.
- Matsuno, K.; Mentzer, J. T.; y Özsomer, A. (2002): The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, vol. 66(3), pp. 18-32.
- Matsuno, K.; Mentzer, J. T.; y Rentz, J. O. (2005): A Conceptual and Empirical Comparasion of Three Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*, vol. 58(1), pp. 1-8.
- Matsuno, K.; Mentzer, J. T.; y Rentz, J. O. (2000): A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(4), pp. 527-539.
- Mavondo, F. T. (1999b): Enviroment and Strategy as Antecedents for Marketing Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Strategic Management*, vol. 7(4), pp. 237-250.
- Mavondo, F. T. (1999a): Market Orientation: Scale Invariance and the Relationship to Generic Strategies Across Two Contruies. *Journal of Market Focused Management*, vol. 4(2), pp. 125-142.
- Mavondo, F. T. (1998): Market Orientation: Reconceptualising Dimensionality and Implications for Organizational Performance. Proceedings of Australia and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) , Dunedin, New Zealand, 30 nov- 2 dic.
- Mavondo, F. T.; y Farrell, M. A. (2000): Measuring Market Orientation: Are there Differences between Business Marketers and Consumer Marketers?. *Australian Journal of Management*, vol. 25(2), pp. 223-244.
- Mavondo, F. T.; Gabbott, M.; y Tsarenko, Y. (2003): Measurement Invariance of Marketing Instruments: A Implication Across Countries. *Journal of Marketing Management*, vol. 19(5/6), pp. 523-540.
- Maydeu-Olivares, A.; y Lado, N. (2003): Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14(3/4), pp. 284-309.
- Maydeu-Olivares, A.; y Lado, N. (1998): Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediatlional Model. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
- Mazaira, A. (2002): La Incidencia De La Orientación Al Mercado En Los Resultados Empresariales a Través De Un Modelo Basado En Los Recursos y Capacidades De Marketing. Su Contrastación En El Sector Textil De Galicia. Universidad de Vigo, Vigo.
- Mazaira, A.; Dopico, A.; y González, E. (2005): Incidencias Del Grado De Orientación Al Mercado De Las Organizaciones Empresariales En El Desarrollo De Las Capacidades Estratégicas De Marketing. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 14

(3), pp. 181-208.

Mccullogh, J.; Heng, L. S.; y Khem, G. S. (1986): Measuring the Marketing Orientation of Retail Operatons of International Banks. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 4(3), pp. 9-18.

McDonald, R. P.; y Marsh, H. W. (1990): Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit. *Psychological Bulletin*, vol. 107, pp. 247-255.

Mckitterick, J. B. (1957): What is the Marketing Management Concept?, F.M. Bass (Ed.) the Frontiers of Marketing Thought and Action. AMA, Chicago.

McNamara, C. P. (1972): The Present Status of Marketing Concept. *Journal of Marketing*, vol. 36(1), pp. 50-57.

McNeal, J. U.; y Lamb, C. W. (1980): Marketing Orientation in Noprofit Sector: The Case of Hospital. *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 8(1), pp. 26-32.

Medina, U. (1989): El Modelo Cooperativo: Una Visión Empresarial. *Esic-Market*, pp. 36-43.

Meldrum, M. (1996): Critical Issues in Implementing Marketing. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2(3), pp. 29-43.

Menguc, B. (1996): The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes: Further Empirical Results. *International Journal of Research Marketing*, vol. 13(3), pp. 277-291.

Menguc, B.; y Auh, S. (2008): Conflict, Leadership and Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, pp. 34-45.

Menguc, B.; Auh, S.; y Shih, E. (2007): Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance. *Journal of Business Research*, vol. 60(4), pp. 314-321.

Meyer, J. P.; y Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Michelsen, J. (1997): La Lógica De Las Cooperativas. Centro de Estudios de Sociología de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Miller, D. (1991): Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment. *MaManagement Science*, vol. 37(1), pp. 34-52.

Miller, D. (1987): Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 30(1), pp. 7-32.

Miller, D.; y Dröge, C. (1986): Psychological and Tradicional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, vol. 31 (Diciembre), pp. 539-560.

Mintzberg, H. (1984): *La Estructuración De Las Organizaciones*. Ariel, Barcelona.

Mladenatz, G. (1969): *Historia De Las Doctrinas Cooperativas*. INTERCOOP, Buenos Aires.

Mohrman, S. A.; y Cummings, T. G. (1991): *Autodiseño De Organizaciones. Como Lograr Un Desempeño Superior*. Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

MONDRAGON. (2007): Modelo De Gestión Corporativo. 4ª ed. Mondragón.

Montagut, Y.; Cristóbal, E.; y Marimon, F. (2007): Orientación Al Mercado En Las Almazaras Cooperativas: El Caso De Cataluña. *La sociedad Cooperativa*, (34), pp. 29-37.

- Monzon, J. L.; y Zevi, A. (1994): *Cooperativas, Mercado y Principios Cooperativos*. CIRIEC, Valencia- España.
- Moorman, C. (1998): Market-Level Effects of Information: Competitive Responses and Consumer Dynamics. *Journal of Marketing Research*, vol. 35(1), pp. 82-98.
- Moorman, C. (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Products Outcomes. *Journal of Marketing Research*, vol. 32(3), pp. 318-335.
- Morales, A. C. (1996): *Ineficiencias Del Mercado y Eficacia De Las Cooperativas: Aspectos Teóricos y Evidencias De Las Cooperativas De Trabajo Asociado De España*. Ciriec-España, Valencia.
- Morgan, N. A. (1990): Implementing Marketing: Key Issues for Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 6(1), pp. 7-16.
- Morgan, N. A.; y Piercy, N. F. (1991): Barriers to Marketing Implementation in UK Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 8(1), pp. 95-113.
- Morgan, R. E.; y Strong, C. A. (1998): Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 32(11/12), pp. 1051-1073.
- Morgan, R. M.; Katsikeas, C. S.; y Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Organization Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*, vol. 14(4/5), pp. 353-381.
- Moyano, J.; Puig, F.; y Bruque, S. (2008): Los Determinantes De Las Competitividad En Las Cooperativas. *Ciriec- España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 61 (agosto 2008), pp. 233-249.
- Mozas-Moral, A. (2000): La Fidelidad Del Socio Como Indicador De La Eficiencia Empresarial En La Sociedad Cooperativa. *Ciriec*, vol. 34, pp. 23-49.
- Münker, H. (1990): Ideas Generales, Principios y Métodos Prácticos De La Acción Cooperativa. *Ciriec*, vol. 9, pp. 144-147.
- Naman, J. C.; y Dennis, P. S. (1993): Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, vol. 14(February), pp. 137-153.
- Narver, J. C.; y Slater, S. F. (1998): Addittional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, pp. 233-236.
- Narver, J. C.; y Slater, S. F. (1990): The Effects of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54(4), pp. 20-35.
- Narver, J. C.; Slater, S. F.; y Tietje, B. (1998): Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2(3), pp. 241-255.
- Naval, C. (2003): Democracia y Participación En La Escuela. Anuario Filosófico, XXXVI/1, Servicio de Publicación de la Universidad de Navarra.
- Netemeyer, R. G.; Johnson, M. W.; y Burton, S. (1990): Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 148-157.
- Ngansathil, W. (2001): Market Orientation and Business Performance. Empirical Evidence from Thailand. Department of Management. Faculty of Economics and Commerce. The university

of Melbourne, Melbourne.

Northouse, P. G. (2001): *Leadership Theory and Practice*. Segunda ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Nunnally, J. C.; y Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª ed., McGraw Hill, Nueva York.

Núñez, M.; y Moyano, J. (2004): Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer. *Journal of Management Studies*, vol. 41(7), pp. 1131-1152.

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*, vol. 15(4), pp. 349-366.

Ogbonna, E.; y Harris, L. C. (2002): The Performance Implications of Management Fads and Fashions: An Empirical Study. *Journal of Strategic Marketing*, 03, vol. 10(1), pp. 47-68.

Olson, E. M.; Slater, S. F.; y Hult, T. M. (2005): The Performance Implication of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behaviour. *Journal of Marketing*, vol. 69(3, july), pp. 49-65.

Osborne, P.; y Gray, B. (2000): Forms of Market Orientation in New Zealand Service Firms. Proceeding of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC 2000 , Gold Coast, 28,20,30 de noviembre y 1 de diciembre.

Otalora. (1999): *Pensamientos De Don José María Arizmendiarieta*. Azatza, Aretxabaleta.

Padovese, L. (2000): La Persona El Centro De La Empresa Cooperativa. Seminario Internacional sobre Cooperativas , Universidad de Estudios de Florencia, la Habana, 3-5 de febrero de 2000.

Payne, A. F. (1988): Development a Marketing-Oriented Organization. *Business Horizons*, vol. 31 (3), pp. 46-53.

Pelham, A. M. (2000): Market Orientation and Other Potencial Influences on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, vol. enero, pp. 48-67.

Pelham, A. M. (1999): Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, vol. 45(1), pp. 33-46.

Pelham, A. M. (1997b): Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 12(5), pp. 276-296.

Pelham, A. M. (1997a): Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5(3), pp. 55-76.

Pelham, A. M. (1993): Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance. Thesis in Business Administration. The Pennsylvania State University, Philadelphia.

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), pp. 27-43.

Piercy, N. F.; Harris, L. C.; y Lane, N. (2002): Market Orientation and Retail Operatives Expectations. *Journal of Business Research*, vol. 55(4), pp. 261-273.

Pitt, L.; Caruana, A.; y Berthon, P. R. (1996): Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence. *International Marketing Review*, vol. 13(1), pp. 5-18.

Pizarro, R.; Morales, C.; Gandia, J.; Puig, F.; y Sanz, S. (2006): Estudio Económico y Laboral Del Cooperativismo En La Comunidad Valenciana. Confederación de Cooperatives de la Comunitat Valenciana, Valencia.

Podsakoff, N.; Shen, W.; y Podsakoff, P. M. (2006): *The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique and Implication for Future Research*. En: *Research Methodology in Strategic Management*, D. Ketchen; y D. Bergh (eds.), Jai Press, Greenwich, pp. 201-256.

Puig, F.; y Moyato, J. (2007): Compromiso Cooperativo Y Su Influencia En La Valoración De la Competitividad De Las Cooperativas. *La sociedad Cooperativa*, (43), pp. 10-13.

Pulendran, S.; Speed, R.; y Widing II, R. E. (2003): Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance. *European Journal of Marketing*, vol. 37(3/4), pp. 476-497.

Pulendran, S.; Speed, R.; y Widing II, R. E. (2000): The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, Septiembre, vol. 25(2), pp. 119-143.

Qu, R. (2004): Does Business Environment Matter to Development of a Market Orientation? 33th European Marketing Academy Conference (EMAC) , Murcia, 18-21 may.

Qu, R.; y Ennew, C. T. (2003): An Examination of the Consequences of Market Orientation in China. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11(3), pp. 201-214.

Quinn, R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Quintana, A. (2001): La Orientación Al Mercado Desde La Perspectiva De Las Capacidades y Otros Recursos Intangibles: Un Modelo Explicativo De Los Resultados Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de la Palma de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canarias.

Quintana, A.; Beerli, A.; y Martín, J. (2005a): Los Sistemas De Recursos Humanos Como Antecedente De La Orientación Al Mercado De Las Empresas Hoteleras. XV Congreso Nacional de la ACEDE , San Cristobal de la Laguna, Tenerife, 27 septiembre.

Quintana, A.; Beerli, A.; y Martín, J. (2002): Efectos De La Orientación y De La Innovación Desde La Perspectiva De Las Capacidades En Los Resultados Empresariales. XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Granada , Granada, 18-20 septiembre.

Raju, P. S.; y Lonial, S. C. (2002): The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry. *Journal of Retailing and Customer Services*, vol. 9(6), pp. 335-348.

Raju, P. S.; y Lonial, S. C. (2001): The Impact of Quality Context and Market Orientation and Organizational Performance in a Service Enviroment. *Journal of Service Research*, vol. 4(2), pp. 140-154.

Raju, P. S.; Lonial, S. C.; y Gupta, Y. P. (1995): Market Orientation and Performance in the Hospital Industry. *Journal of Health Care Marketing*, vol. 15(4), pp. 34-41.

Raju, P. S.; Lonial, S. C.; Gupta, Y. P.; y Ziegler, C. (2000): The Relationship between Market

Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equations Modelling Approach. *Health Care Management Science*, vol. 3 (3), pp. 237-247.

Ramaseshan, B.; Caruana, A.; y Pang, L. S. (2002): The Effect of Market Orientation on New Product Performance: A Study among Singaporean Firms. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 11(6), pp. 399-409.

Reinartz, W.; Krafft, M.; y Hoyer, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, vol. 41(3), pp. 293-305.

Ringle, C. M.; Wende, S.; y Will, A. (2005): *SmartPLS (Beta)*. Universidad de Hamburgo. Hamburgo .

Rivera, J. (2001): La Implementación De La Orientación Al Mercado: Un Estudio Exploratorio En Empresas Españolas. *ESIC- Market* (Enero- Abril), pp. 127-147.

Rivera, J. (1999): La Orientación Al Mercado Como Estrategia Competitiva De La Organización. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, vol. 5 (3), pp. 107-126.

Rivera, J. (1998): Análisis y Expansión De La Orientación Al Mercado: Una Validación Empírica En Empresas Españolas. *Esic-Market*, vol. mayo-agosto, pp. 43-69.

Rivera, J. (1995a): The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy. *Business Economic, Working Paper nº 95-60*, Diciembre, vol. Serie 09.

Rivera, J.; y Molero, V. (2006): The Construct of "Market Orientation" in an IberoAmerican Context. *Journal of Euromarketing*, vol. 15(3), pp. 23-49.

Rivera, J.; y Molero, V. (2000): La Orientación Al Mercado, Un Estudio Exploratorio En Empresas Españolas. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano Francés , Jaen, 7,8,9 de junio.

Rodrigo, B. (1995): Empresas Excelentes De La Economía Social. *Ciriec*, vol. 19 (octubre), pp. 44-54.

Rodríguez, C.; Carrillat, F.; y Jaramillo, F. (2004): A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research Marketing*, vol. 21, pp. 179-200.

Rodríguez, A. I.; y Gutierrez, J. (1998): El Marketing De Orientación Estratégica Al Mercado: Una Propuesta De Contenido. VIII Jornadas Luso-Hispanas de Gestao Científica , Portugal, 26-28 de mayo.

Romero, A. J. (1999): Cooperativismo y Participación En Andalucía. *Ciriec-España*, vol. 31, pp. 113-148.

Rose, G. M.; y Shoham, A. (2002): Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link. *Journal of Business Research*, 03, vol. 55(3), pp. 217-225.

Rosembuj, T. (1985): *La Empresa Cooperativa*. Ceac, Barcelona.

Rosen, C.; Case, J.; y Staubus, M. (2005): *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*. Harvard Business School Press, .

Rothschild-Whitt, J. (1986): *The Co-Operative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge University Press, New York.

Ruekert, R. W. (1992): Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy

- Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9 January, pp. 225-245.
- Rust, R. T.; Moorman, C.; y Dickson, P. R. (2002): Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, o both?. *Journal of Marketing*, vol. 66(October), pp. 7-24.
- Salinas, F. (1995): Notas Para Bucear En La Identidad Cooperativa. *REVESCO- Revista De Estudios Cooperativos*, vol. 61, pp. 155-178.
- Salinas, F. (1985): *Manuel Práctico Del Cooperativismo*. Zero, Madrid.
- Sánchez, M.; y Sarabia, F. J. (1999): *Validez y Fiabilidad En Escalas*. En: Metodología Para La Investigación En Marketing y En Dirección De Empresas, M. Sánchez; y F. J. Sarabia (eds.), Ediciones Piramide, Madrid, pp. 363-393.
- Sanchez-Franco, M. J.; y Roldan, J. L. (2005): Web Acceptance and Usage Model. A Comparison between Goal-Directed and Experiential Web Users. *Internet Research*, vol. 15(1), pp. 21-48.
- Sandvick, I.; y Sandvick, K. (2003): The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20(4), pp. 355-376.
- Santesmases, M. (1996): *Términos De Marketing*. Pirámide, Madrid.
- Santos, M. L.; Sanzo, M. J.; Álvarez, L. I.; y Vázquez, R. (2005a): Effect of Market Orientation on Business Strategic Behaviour. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13(1), pp. 17-42.
- Santos, M. L.; Sanzo, M. J.; Álvarez, L. I.; y Vázquez, R. (2002a): El Aprendizaje Organizativo y La Orientación Al Mercado Como Recurso Empresariales: Interacciones y Efectos Sobre La Competitividad. *Revista Española De Investigación De Marketing- Esic*, vol. 6 (1), pp. 7-36.
- Santos, M. L.; Sanzo, M. J.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2001b): La Orientación Al Mercado Como Recurso Organizativo: Influencia En El Desarrollo De La Estrategia Competitiva De La Empresa. XIII Encuentro de Profesores de Marketing , Málaga, septiembre.
- Santos, M. L.; Sanzo, M. J.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2001a): Influencia De La Orientación Al Aprendizaje En La Orientación Al Mercado Empresarial. Efecto Sobre La Competitividad. XI Congreso Nacional de ACEDE , Zaragoza, septiembre.
- Santos, M. L.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2002b): La Orientación Al Mercado Como Fuente De Ventaja Competitiva. Antecedentes Asociados Al Equipo Directivo y a La Estructura Organizativa En Las Empresas Industriales. *Revista Asturiana De Economía*, vol. 25, pp. 215-244.
- Santos, M. L.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2000): Orientación Al Mercado En La Estrategia De Innovación. Sus Efectos En Las Empresas Industriales. *Economía Industrial*, vol. nº 334, pp. 93-106.
- Sanz, S.; Ruiz, C.; y Aldas, J. (2008): La Influencia De La Dependencia Del Medio En El Comercio Electrónico B2C. Propuesta De Un Modelo Integrador Aplicado a La Intención De Compra Futura En Internet. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, vol. 36, pp. 45-76.
- Sanzo, M. J.; Santos, M. L.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2003b): The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, vol. 32(4), pp. 327-345.
- Sanzo, M. J.; Santos, M. L.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2003a): The Role of Market

Orientation in Business Dyadic Relationship: Testing an Integrator Model. *Journal of Marketing Management*, vol. 19(1/2), pp. 73-107.

Sanzo, M. J.; Santos, M. L.; Vázquez, R.; y Álvarez, L. I. (2000): El Papel De La Orientación Al Mercado En El Marketing De Relaciones: Contrastación De Un Modelo Integrador. XII Encuentros de profesores de Marketing, Santiago de Compostela.

Scarone, C. A. (2005): La Innovación En La Empresa: La Orientación Al Mercado Como Factor De Éxito En El Proceso De Innovación De Producto. IN3:UOC, España.

Schlosser, F. K.; y McNaughton, R. B. (2007): Internal Stakeholder Views of Market Orientation Strategy: Implications for Implementation. *Journal of Strategic Management*, vol. 15, pp. 307-325.

Selnes, F.; Jaworski, B. J.; y Kohli, A. K. (1996): Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal Management*, vol. 12(2), pp. 139-157.

Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline. the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency, New York.

Shapiro, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented ?. *Harvard Business Review*, vol. 6, pp. 119-125.

Sharp, B. (1991): Marketing Orientation: More than just Customer Focus. *International Marketing Review*, vol. 8 (4), pp. 20-25.

Sheppard, R. (2005): Market Orientation and Parsimonious Scale Development-Tools for Improving Firm Performance, Longevity and Refjuvenation. *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, vol. 1(3).

Shoham, A.; y Rose, G. M. (2001): Market Orientation: A Replication, Cross-National Comparison, and Extension. *Journal of Global Marketing*, vol. 14(4), pp. 5-25.

Shoham, A.; Rose, G. M.; y Kropp, F. (2005): Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23(5), pp. 435-454.

Siguaw, J. A.; Brown, G.; y Widing II, R. E. (1994): The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI Febrero, pp. 106-116.

Siguaw, J. A.; y Diamantopoulos, A. (1995): Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3(2), pp. 77-88.

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 Distribución Perspective. *Journal of Marketing*, vol. 62(3), pp. 99-111.

Sin, L. Y. M.; Tse, A. C. B.; Yau, O. H. M.; Chow, R. P. M.; y Lee, J. S. Y. (2005): Market Orientation, Relationship Market Orientation, and Business Performance: The Moderating Effect of Economic Ideology and Industry Type. *Journal of International Marketing*, vol. 13(1), pp. 36-57.

Sittimalakorn, W.; y Hart, S. (2004): Market Orientation Versus Quality Orientation: Source of Superior Business Performance. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12(december), pp. 243-253.

- Sivaramakrishnan, S.; Delbaere, M.; y Bruning, E. (2004): The Role of Knowledge Management in the Market Orientation- Business Performance Linkage. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 4.
- Sivaramakrishnan, S.; Zhang, D.; Delbaere, M.; y Bruning, E. (2008): The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16(1), pp. 55-73.
- Slater, S.; y Narver, J. C. (1996): Competitive Strategy in the Market Focused Business. *Journal of Market Focused Management*, vol. 1(2), pp. 159-174.
- Slater, S.; y Narver, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 63-74.
- Slater, S.; y Narver, J. C. (1994b): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, vol. 58(1), pp. 46-55.
- Slater, S.; y Narver, J. C. (1994a): Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizons*, vol. 37 (2), pp. 22-28.
- Slater, S. F. (2001): Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*, vol. 11 (4), pp. 230-232.
- Slater, S. F. (1995): Issues in Conducting Marketing Strategy Research. *Journal of Strategic Management*, vol. 3(4), pp. 257-270.
- Slater, S. F.; y Narver, J. C. (2000): The Positive Effect of Market Orientation and Business Profitability: A Balanced Replication. *Strategic Management Journal*, vol. 21(8), pp. 813-829.
- Slater, S. F.; y Narver, J. C. (1999): Market-Oriented is More than being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, vol. 20(12), pp. 1165-1168.
- Slater, S. F.; y Narver, J. C. (1998): Customer-Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, vol. 19(10), pp. 1001-1006.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1992): Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for a Market-Driven Culture. Marketing Science Institute Working Paper, Cambridge.
- Smith, K. G.; Grimm, C. M.; Chen, M. C.; y Gannon, M. J. (1989): Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence. *Journal Business Research*, vol. 18(3), pp. 245-258.
- Snoj, B.; Milfelner, B.; y Grabijan, V. (2007): An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 24(151), pp. 164.
- Soehadi, A. W.; Hart, S.; y Tagg, S. (2001): Measuring Market Orientation in the Indonesian Retail Context. *Journal of Strategic Management*, vol. 9, pp. 285-299.
- Song, X. M.; Mitzi, M. M.; y Jeffrey, B. S. (1997): Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparative of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14(January), pp. 35-47.
- Sorensen, H. E.; y Slater, S. F. *Organizing for Customer and Competitor Orientation*. Social Science Research Network (SSRN). Marzo de 2008, [fecha de consulta:junio 2008]. Available from: <<http://ssrn.com/abstract=1102983>>.

- Spreitzer, G. M. (1996): Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academic Management Journal*, vol. 39(2), pp. 483-504.
- Stampfl, R. W. (1978): Structural Constraints, Consumerism, and the Marketing Concept. *MSU Business Topics*, vol. 26 (spring), pp. 5-16.
- Stanton, W.; Etzel, M.; y Walker, B. (1992): *Fundamentos De Marketing*. McGraw-Hill., México.
- Steinman, C.; Deshpandé, R.; y Farley, J. U. (2000): Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28((1)), pp. 109-119.
- Steyrer, J.; Schiffinger, M.; y Lang, R. (2008): Organizational Commitment- A Missing Link between Leadership Behaviour and Organizational Performance?. *Scandinavian Journal Management*, vol. 24, pp. 364-374.
- Stone, M. (1974): Cross Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 36(2), pp. 111-113.
- Subramanian, R.; y Gopalakrishna, P. (2001): The Market orientation—performance Relationship in the Context of a Developing Economy an Empirical Analysis. *Journal of Business Research*, 07, vol. 53(1), pp. 1-13.
- Tajeddini, K.; Trueman, M.; y Larsen, G. (2006): Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 529-551.
- Tay, L.; y Morgan, N. A. (2002): Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms. *Construction Management and Economics*, vol. 20, pp. 331-341.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; y Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), pp. 509-533.
- Testa, M. R. (2002): Leadership Dyads in the Cruise Industry: The Impact of Cultural Congruency. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21(4), pp. 425-442.
- Theoharakis, V.; y Hooley, G. (2008): Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, pp. 69-79.
- Thirkell, P. C.; y Dau, R. (1998): Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters. *European Journal of Marketing*, vol. 32(9-10), pp. 813-829.
- Trespalacios, J. A.; Del río, A.; Iglesias, V.; y Sanzo, M. J. (1997): Dimensiones De La Orientación Al Mercado y Sus Efectos En Las Empresas Del Sector Agroalimentario. IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Murcia, septiembre.
- Trustrum, L. B. (1989): Marketing: Concept and Function. *European Journal of Marketing*, vol. 23(3), pp. 48.
- Tse, A. C. B.; Sin, L. Y. M.; Yau, O. H. M.; Lee, J. S. Y.; y Chow, R. P. M. (2003): Market Orientation and Business Performance in Chinese Business Environment. *Journal of Business Research*, vol. 56(3), pp. 227-239.
- Tuominen, M.; y Möller, K. (1996): Market Orientation: A State-of-the-Art Review. J. Beracs, A. Bauer y J. Simon(eds). Marketing for an expanded future. 25 EMAC Conference , Budapest, 14-17 mayo.

- Tuominen, M.; Rajala, A.; y Möller, K. (2004): Market-Driving Versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 33(3), pp. 207-217.
- Tuominen, M.; Rajala, A.; y Möller, K. (2000): Market Orientation Vis-à-Vis Market Adaptation. Proceeding of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC 2000 , Gold Cost, 28 noviembre- 1 diciembre.
- Turner, G. B.; y Spencer, B. (1997): Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture. *European Journal of Marketing*, vol. 31(2), pp. 110-121.
- Tzokas, N.; Carter, S.; y Kyrianiopoulos, P. (2001): Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 2 (1), pp. 19-33.
- Ullman, J. D. (1996): *Structural Equation Modelling*. En: Using Multivariate Statistics, Tabachnick y Fidell (ed.), 3ª ed. Harper Collings, New York, pp. 709-812.
- Uncles, M. (2000): Defining Market Orientation. *Australian Journal of Management*, vol. September, vol. 25(2), pp. 1-9.
- Uriel, E.; y Aldás, J. (2005): *Análisis Multivariante Aplicado*. Thomson, Madrid.
- Van Egeren, M.; y O'Connor, S. (1998): Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms. *Journal of Services Marketing*, vol. 12(1), pp. 39-58.
- Varela, J. A.; Benito, L.; y Calvo, A. (1996b): Antecedentes Ambientales, Orientación Al Mercado y Crecimiento De La Empresa. Una Investigación Empírica. VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing , Zaragoza, 26-27 Septiembre.
- Varela, J. A.; y Calvo, A. R. (1998): Comportamiento Orientado Por El Mercado: Internacionalización y Otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica. *Información Comercial Española*, vol. 774, pp. 37-52.
- Varela, J. A.; Calvo, A. R.; Magalhaes, E.; y Carvalho, J. M. (1996a): Perspectivas Sobre El Constructo Orientación Al Mercado: Análisis Empírico De Sus Relaciones. X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM , Granada, junio.
- Varela, J. A.; y Del río , M. L. (2003): Market Orientation Behavior: An Empirical Investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21 (1), pp. 6-15.
- Varela, J. A.; Del río, A.; y Benito, L. (1994): Antecedentes De La Orientación Al Mercado. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés de AEDEM , Cáceres, 8-10 junio.
- Vargas, A. (2004): Empresas Cooperativas, Ventaja Competitiva y Tecnologías De La Información. *Ciriec- España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa* (49), pp. 13-29.
- Vargas, A. (2001): El Cooperativismo Como Fórmula Empresarial De Futuro Para Canalizar El Espíritu Emprendedor Colectivo. *Revista Galega De Economía*, vol. 10 (1), pp. 1-15.
- Vargas, A. (1999): *Claves De La Excelencia En La Gestión De Sociedades Cooperativas*. En: Sociedad Cooperativa. Régimen Jurídico y Gestión Económica, J. Prieto (ed.), Ibididem Ediciones, Madrid, pp. 285-303.
- Vargas, A. (1995): *La Excelencia Empresarial Cooperativa: Un Debate Abierto*. En: La

- Adaptación De La Empresa En Un Sistema De Transición, S. Mihai (ed.), III International Conference of AEDEM. Bucarest (Rumania) ed. Editura Expert, Bucarest, pp. 624-634.
- Vargas, A. (1995): La Identidad Cooperativa y La Cooperativa Como Empresa: Luces y Sombras. *REVESCO- Revista De Estudios Cooperativos*, vol. 61, pp. 179-192.
- Vázquez, R. (1997): Investigación En Marketing. Escalas De Medida. Contrastación De Hipotésis y Análisis Multivariante. mimeografiado, Castellón.
- Vázquez, R.; Álvarez, L. I.; y Santos, M. L. (2002): Market Orientation and Social Services in Private Non-Profit Organisations. *European Journal of Marketing*, vol. 36(9-10), pp. 1022-1046.
- Vázquez, R.; Álvarez, L. I.; Santos, M. L.; y Díaz, A. M. (1999): Desarrollo Metodológico De La Orientación Al Mercado Desde Una Doble Perspectiva Cultural y Comportamental: Consecuencias Efectos Moderadores y Estrategias Empresariales. Trabajo en curso. XI Encuentro de profesores de Marketing , Valladolid, 1,2 octubre.
- Vázquez, R.; Sánchez, M.; y Sanzo, M. J. (1998): *Estrategias De Marketing Para Mercados Industriales: Producto y Distribución*. Civitas, Madrid.
- Vázquez, R.; Santos, M. L.; y Álvarez, L. I. (2001): Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9(1), pp. 69-90.
- Vila, N.; Küster, I.; y Aldas, J. (2000): Desarrollo y Validación De Escalas De Medida De Marketing. Universidad de Valencia, Valencia.
- Vorhies, D. W.; Harker, M.; y Rao, C. P. (1999): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms. *European Journal of Marketing*, 11, vol. 33(11), pp. 1171-1202.
- Vorhies, D. W.; y Harker, M. (2000): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 09, vol. 25(2), pp. 145.
- Vorhies, D. W.; y Morgan, N. A. (2003): A ConFIGuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with the Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, vol. 67(enero), pp. 100-115.
- Wagner, J. A. (1994): Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidencie. *Academy of Management Review*, vol. 19(2), pp. 312-330.
- Waldman, D. A.; Ramirez, G. G.; House, R. J.; y Puranam, P. (2001): Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, vol. 44(1), pp. 134-143.
- Walker, O. C.; y Ruekert, R. W. (1987): Marketing 's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing.*, vol. 51, Julio, pp. 15-35.
- Walumbwa, F. O.; y Lawler, J. J. (2003): Building Effective Organizations:Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes, and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, pp. 1083-1101.
- Watkins, W. P. (1986): *Cooperative Principles: Today and Tomorrow*. Holyoake books, Manchester.

- Webb, D.; Webster, C.; y Krepapa, A. (2000): An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation. *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 101-112.
- Webster, F. E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, vol. 56(4), pp. 1-17.
- Webster, F. E. (1988): The Rediscovering of the Marketing Concept. *Business Horizons*, vol. 31 (3), pp. 29-39.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Werts, C. E.; Linn, R. L.; y Jöreskog, K. G. (1974): Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 34, pp. 25-33.
- Wheatley, M. (1994): *Liderazgo y La Nueva Ciencia. La Organización Vista Desde La Frontera Del Siglo XXI*. Granica, Barcelona.
- Williams, R. L.; y Cothrel, J. P. (1997): Building Tomorrow's Leaders Today. *Strategy and Leadership*(Septiembre-October), pp. 17-23.
- Wind, Y.; y Robertson, T. S. (1983): Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, vol. 47(2), pp. 12-25.
- Wong, E.; y Mavondo, F. T. (2000): When Market Orientation and Learning Organization do Not Pay: Evidence from the Australian Building and Construction Industry. Proceedings of Australia and New Zealand Marketing Academy Conference. ANZMAC 2000 , Gold Coast, 28 nov- 1 dic.
- Wong, V.; Saunders, J.; y Doyle, P. (1989): The Barriers to Achieving Stronger Market Orientation in British Companies.
- Wood, V. R.; Bhuian, S. N.; y Kiecker, P. (2000): Market Orientation and Organizational Performance in Not- for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, vol. 48(3), pp. 213-226.
- Wooldridge, B. R.; y Minsky, B. D. (2002): The Role Of climate and Socialitation for Developing Interfunctional Coordination. *The Learning Organization: An International Journal*, vol. 9(1), pp. 29-38.
- Wrenn, B. (1997): The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5(3), pp. 31-54.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; y Moynihan, M. L. (2003): The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, vol. 13(3), pp. 21-36.
- Yau, O. H. M.; McFetridge, P. R.; Chow, R. P. M.; Lee, J. S. Y.; y Tse, A. C. B. (2000): Is Relationship Marketing for Everyone?. *European Journal of Marketing*, vol. 34(9/10), pp. 1111-1127.
- Zabala, H. (1998): *Las Teorías Sobre La Solidaridad y El Porvenir De La Cooperación*. Latino, Medellín.
- Zatezalo, A.; y Gray, B. J. (1999): Measuring Market Orientation in Small Service Organizations. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy, Conference ANZMAC 1999 , Sydney, 28 noviembre- 1 diciembre.



## **ANEXO I**

---



En la siguiente Tabla se relacionan por orden alfabético las cooperativas que han colaborado en la investigación. Habría que tener en cuenta que varias cooperativas cuentan con empresas participadas y varios negocios. Además, es importante notar que la unidad de análisis de esta investigación se centra en las unidades estratégicas de negocio.

Así mismo, se quiere de nuevo insistir en la importancia de la cooperación de estas cooperativas, sin la cual no se hubiese podido llevar a cabo este estudio, y reiterarles el más sincero agradecimiento por la colaboración y confianza que han depositado en la doctoranda.

<b>Relación de Cooperativas que han colaborado en la investigación.</b>		
Alecoop	Alkargo	Aurrenak
Batz	Becker	Biurrarena
Coinma	Consonni	Copreci
Danobat	Danobat rail	Danobat sistemas
Danona	Dikar-Wingroup	Doiki
Domusa	Ecenarro	Ederfil
Ederlan Taldea	Egurko	Eika
Electra Vitoria	Elur	Embega
Estarta	Etorki	Fagor Arrasate
Fagor Automation	Fagor	Fagor Electrónica
	Electrodomésticos	
Fagor Industrial	FPK	Goimek
Goiti	Grupo Cikautxo	GSR
Hertell	Kide	Lana
Latz	Lealde	Lks
Lks Ingeniería	Loramendi	Matz Erreka
Mb Sistemas	MCC Graphics	Mcctelecom
Mondragon Assembly	Mondragon Lingua	Mondragon Sistemas
Ona-Press	Orkli	Orbea
Orona	Ortza	Osatu
Soraluce	Tajo	Ulma Agrícola
Ulma Construcción	Ulma Forja	Ulma Hormigón Polímero
Ulma Manutención	Ulma Packaging	Urola
Urssa		



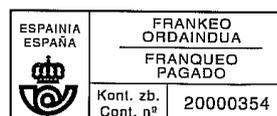
## **ANEXO II**

---



# DOCUMENTACIÓN UTILIZADA EN EL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se recoge la documentación empleada en el trabajo de campo en el siguiente orden: sobre de franqueo, carta de presentación y cuestionario. En segundo lugar se incluye la relación de los constructos empleados en la investigación, ordenados en la misma disposición empleada en la investigación. Y, finalmente, se incluyen los ítems originales.



**MONDRAGON  
UNIBERTSITATEA**

EMPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES

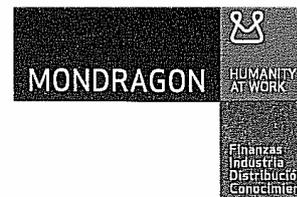
Larraña, 16 - Apartado 58  
E-20560 OÑATI (Gipuzkoa)  
Tel. + 34 943 71 80 09  
Fax + 34 943 71 81 62  
informacion@eteo.mondragon.edu  
www.mondragon.edu

Entitate laguntzailea  
Entidade patrocinadora



ETEO II  
2 0 0 6

**ETEO, S. COOP.**  
Att. Izaskun Agirre  
Larraña, 16  
20560 OÑATI



Lagun agurgarria:

Honekin batera jaso duzun galdetegia Mondragon Unibertsitateak 2004. urtetik hona egiten ari den azterlan zabal baten zati bat da. Helburua honako hau: inguruko enpresa-sareak azken urteotan izandako hazkunde kuantitatibo eta kualitatiboaren aurrean, MONDRAGON kooperatibetako gestioaren ezaugarri diren faktoreak identifikatzea.

Ondo dakizuen bezala, enpresa-munduari buruzko azterlanek, sarritan, baztertu egiten dute protagonista nagusiaren iritzia; zure iritzia, alegia. Gure kasuan horrelakorik nahi ez dugunez, zure negozioa ere azterlan honen emaitzen parte izatea nahiko genuke eta horretarako zure **lankidetz**a behar dugu. Hori dela eta, zure agenda ondo beteta daukazula jakinik, "Kooperatiben gestioa" galdetegia bidaltzen dizugu lehenbailehen beteta itzuli ahal diezaguzun. Aplikatuko den tratamendu estatistikoa datuak bateratu ondorengoa izango da eta inoiz ez dira banan-banan aztertuko, ezta zure erantzunen emaitzak jasoko ere. Informazioa diskrezio osoz tratatuko da eta anonimatuia ziurtatuko da.

Eskutitz honi eskainitako arreta eta galdetegia betetzen erabilitako denbora eskertuz,

Adeitasunez,

Mikel Zabala  
Gestio Sozialeko zuzendaria.

Estimado amigo:

El cuestionario que ahora tienes en tus manos forma parte de un amplio estudio que vienen desarrollando desde 2004 profesores de Mondragon Unibertsitatea. La finalidad del mismo es identificar cuáles son los factores, que ante el significativo crecimiento experimentado en los últimos años, tanto en términos cuantitativos como cualitativos del tejido empresarial de la región, caracterizan la gestión de las Cooperativas de MONDRAGON.

Como bien sabes, a menudo, las investigaciones sobre el mundo de la empresa dejan de lado la opinión de su principal protagonista, tú. No queremos que ese sea nuestro caso y por ello deseamos que tu negocio pueda participar también de los resultados del estudio, para lo cual necesitamos de tu **colaboración**. Por este motivo y a sabiendas de tu apretada agenda, te enviamos el cuestionario "Gestión de las cooperativas" con el objetivo que lo cumplimentes y lo remitas lo antes posible. El tratamiento estadístico de los datos será a nivel agregado y en ningún caso se procederá al análisis individual, ni se dejará constancia de los resultados de tus respuestas, procediéndose al tratamiento de la información con la máxima discreción y asegurando su anonimato.

Por último, queremos agradecerte el tiempo empleado en leer esta carta y en cumplimentar el cuestionario.

Atentamente,

Mikel Zabala  
Director de Gestión Social

# Gestión de las empresas cooperativas

## INSTRUCCIONES

A la hora de cumplimentar el cuestionario le rogamos tenga en cuenta las siguientes observaciones:

- ✓ La gran mayoría de las preguntas se han formulado para **conocer su percepción** sobre diversas cuestiones y para ello se facilitan varias escalas. Estas escalas son siempre de siete puntos, donde uno es la postura más negativa y siete la más positiva. Le pedimos que marque con una X la respuesta.
- ✓ Este cuestionario debe ser **cumplimentado** por la persona de máxima responsabilidad del negocio- (Director de Negocio, Responsable del Negocio,...).
- ✓ Es muy importante que **responda a todas** las preguntas, ya que si no es así el cuestionario no será válido para su tratamiento estadístico.
- ✓ En caso de que esté **interesado en recibir** un Informe Resumen con las conclusiones del estudio hágalo constar en la última pregunta del cuestionario.
- ✓ Una vez cumplimentado el cuestionario, le rogamos **nos lo remita** en el sobre que le adjuntamos. Dada la importancia de sus opiniones para la investigación, nos pondremos en contacto con usted para facilitarle la cumplimentación del cuestionario si no recibimos sus repuestas 3 semanas después de su recepción.

Queremos transmitirle nuestro más sincero agradecimiento por su COLABORACIÓN, sin la cual nos sería imposible profundizar en el conocimiento de la realidad de la gestión de los negocios en el seno de MONDRAGON.

Oñati, enero de 2009

Señale su grado de acuerdo sobre la gestión de actividades relativas a la recogida, gestión de la información de mercado y los clientes en su negocio (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo).

1.	Hacemos mucha investigación de mercado, internamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2.	Somos rápidos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3.	Con frecuencia conversamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (p.e. distribuidores...).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.	Usamos contactos personales (otras cooperativas, otros gerentes, consultores...) para recoger información de mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5.	Recogemos información sobre nuestra ventaja competitiva.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6.	Contactamos, al menos una vez al año, con nuestros clientes para averiguar que productos/servicios necesitarán en el futuro.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7.	Todo el mundo se siente responsable de recabar información relativa al cliente y mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8.	En nuestro negocio, los documentos (informes, newsletters...) que proporcionan información sobre nuestros clientes circulan periódicamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9.	Elaboramos un plan de marketing para nuestro negocio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10.	Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir sobre las tendencias y desarrollos del mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11.	Cuando un departamento averigua algo importante sobre los competidores, es rápido a la hora de alertar a los otros departamentos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
12.	Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
13.	El análisis y entendimiento de los diferentes segmentos del mercado guían el desarrollo de nuevos productos en nuestro negocio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
14.	Si hubiéramos ideado un plan de marketing, probablemente seríamos capaces de implementarlo a tiempo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
15.	Nos centramos en aquellos clientes donde ofrecemos una ventaja relevante en producto sobre nuestros competidores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
16.	Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad de nuestros productos, inmediatamente tomamos medidas correctoras.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
17.	Las líneas de producto que vendemos dependen más de las tendencias de mercado que de las políticas internas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
18.	Somos rápidos en decidir como responder a los cambios en precio de nuestros competidores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
19.	Los principios de segmentación de mercado son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
20.	Somos rápidos respondiendo a los cambios importantes en las estructuras de precio de la competencia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

21.	En nuestro negocio generamos información de mercado (clientes, usuarios, competidores, distribuidores...) en aras a comprender las necesidades actuales y futuras de nuestro clientes, así como, de las circunstancias que definen a los factores del entorno que le pudieran afectar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
22.	La información recogida en nuestro negocio, circula de manera fluida por todas las áreas del negocio, de forma que sea comprendida por todos los departamentos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
23.	El negocio diseña y pone en práctica acciones de respuesta (usando la inteligencia de mercado) que spongan la satisfacción de las necesidades de los clientes, previamente identificadas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Señale el grado de adecuación de cada afirmación con su actuación como responsable de la Unidad de Negocio (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo).

24.	Expreso una visión completa de futuro.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
25.	Establezco altos niveles para trabajar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
26.	Desarrollo formas para animar a las personas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
27.	Busco distintas perspectivas a la hora de solucionar problemas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
28.	Enfatizo el uso de la inteligencia para superar obstáculos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
29.	Exijo que apoyemos nuestras opiniones con buenos razonamientos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
30.	Trato a los demás más como individuos que como miembros de un grupo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
31.	Me informo de lo que necesitan mis colaboradores y les ayudo a conseguirlo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
32.	Felicito a mis colaboradores cuando hacen un buen trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
33.	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
34.	Resalto la importancia de tener un fuerte sentido del propósito estratégico.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
35.	Genero respeto.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
36.	Comunico altas expectativas de resultado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
37.	Hago sentir bien a la gente que está cerca de mí.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
38.	Muestro determinación en llevar a cabo los objetivos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Para asegurar la compatibilidad entre las decisiones de un área con las de otras áreas, ¿hasta qué punto son usados los siguientes mecanismos? (1= Raramente utilizado; 7= Frecuentemente utilizado).

39.	Comités interdepartamentales, que permiten a los departamentos tomar parte en la toma de decisiones compartida.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
40.	Grupos de trabajo, que se crean en un momento determinado para facilitar la colaboración interdepartamental en un proyecto específico.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
41.	Personal de enlace, cuyo trabajo específico es el de coordinar el esfuerzo de varios departamentos teniendo por objetivo un proyecto.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

¿Hasta que punto en su negocio la toma de decisiones a nivel de dirección es participativa, donde los diferentes comités horizontales (“cross-funcional”) permiten que los departamentos, funciones se reúnan para decidir las siguientes categorías de decisiones? (1=Raramente utilizado; 7=Frecuentemente utilizado).

42.	Estrategia de servicio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
43.	Estrategia de marketing o ventas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
44.	Decisiones de presupuesto financiero.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
45.	Estrategias a largo plazo (crecimiento y diversificación) y decisiones relacionadas con cambios en la operativa del negocio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Señale su grado de acuerdo respecto al grado de descentralización en su negocio (1= total desacuerdo; 7=total acuerdo).

46.	La propia iniciativa de las personas es rápidamente desalentada.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
47.	Pequeños temas tienen que ser referidos a un superior para darles una respuesta final.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
48.	Ante cualquier decisión es necesario consultar al jefe.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
49.	Las decisiones pueden tomarse solamente con el consentimiento del jefe.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Señale su grado de acuerdo respecto al compromiso de sus empleados de su negocio (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo).

50.	El espíritu de equipo invade todo los niveles del negocio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
51.	Los empleados de este negocio sienten que “están juntos en esto”.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
52.	Este negocio tiene espíritu corporativo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
53.	Los vínculos entre este negocio y sus empleados son fuertes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Señale los resultados de su negocio en cada una de estos indicadores en relación a su principal competidor en los últimos tres años (1=mucho peor, 7=mucho mejor).

54.	Crecimiento de los beneficios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
55.	Crecimiento de las ventas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
56.	Crecimiento de la cuota de mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
57.	Rentabilidad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
58.	Retorno sobre la inversión (ROI).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
59.	Retorno sobre las ventas (ROS).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
60.	Eficiencia en general.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Respecto a los principales competidores (1=muy pequeña, 7= muy grande).

61.	¿Cómo considera que es el tamaño de su negocio?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
-----	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Respecto a los principales competidores (1= muy pocos; 7=Muchos).

62.	¿Cuántos años lleva su negocio en el mercado?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	
63.	¿Tiene su negocio más de un centro de trabajo?	<input type="checkbox"/> Si						<input type="checkbox"/> No	
64.	¿Tiene su negocio centros de trabajo en más de dos localidades? (Responder a esta cuestión sólo en caso de que la respuesta a la pregunta anterior fuera afirmativa).	<input type="checkbox"/> Si						<input type="checkbox"/> No	
65.	¿Cuál fue la plantilla media (personas) de su negocio el año pasado?								
66.	¿El año pasado cuál fue la facturación de su empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 7 millones de euros. <input type="checkbox"/> Entre 7 y 40 millones de euros. <input type="checkbox"/> Más de 40 millones de euros.							

Razón social de la empresa: .....
Dirección .....
Teléfono..... Fax .....
Email..... Pág. Web .....
Nºnegocios:
Nombre de la persona que ha rellenado el cuestionario:

Desea recibir un informe resumen con las conclusiones de las investigaciones: Sí No

Muchas gracias por su COLABORACIÓN y CONFIANZA.  
Cuando terminemos el estudio, si así nos lo hizo constar, le haremos llegar un informe con las conclusiones de la investigación. En caso que desee ponerse en contacto con nosotros puede hacerlo en la siguiente dirección.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA  
Facultad de Empresariales  
Dpto. de Marketing  
Profesora Izaskun Agirre Aramburu  
Larraña s/n- 20.560.- Oñati  
Gipuzkoa  
Tlfn: 943718009 Fax: 943718162- email: iagirre@eteo.mondragon.edu

## ITEMS EMPLEADOS

Constructo	Item nº	Item	Fuente
<b>ORIENTACION MERCADO</b> Generación de inteligencia.	GI1	Hacemos mucha investigación de mercado, internamente.	(Brettel et al. 2006)
	GI2	Somos rápidos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes.	(Brettel et al. 2006)
	GI3	Con frecuencia conversamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (p.e distribuidores...)	(Brettel et al. 2006)
	GI4	Usamos contactos personales (otras cooperativas, gerentes, consultores...) para recoger información del mercado.	(Brettel et al. 2006)
	GI5	Recogemos información sobre nuestra ventaja competitiva.	(Brettel et al. 2006)
	GI6	Contactamos, al menos una vez al año, a nuestros clientes para averiguar que productos /servicios necesitarán en el futuro.	(Brettel et al. 2006)
<b>Diseminación de la información</b>	DI1	Todo el mundo se siente responsable de recabar información relativa al cliente y mercado.	(Brettel et al. 2006)
	DI2	En nuestro negocio, los documentos (informes, cartas...) que proporcionan información de nuestros clientes circulan periódicamente	(Brettel et al. 2006)
	DI3	Desarrollamos un plan de marketing para nuestro negocio.	(Brettel et al. 2006)
	DI4	Tenemos reuniones interdepartamentales una vez al trimestre para discutir sobre las tendencias y desarrollos del mercado.	(Brettel et al. 2006)
	DI5	Cuando un departamento averigua algo importante sobre los competidores, es rápido a la hora de alertar a los otros departamentos.	(Brettel et al. 2006)
	DI6	Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores.	(Brettel et al. 2006)
<b>Respuesta</b>	RE1	El análisis y entendimiento de los diferentes segmentos del mercado guían el desarrollo de nuevos productos en nuestro negocio.	(Brettel et al. 2006)
	RE2	Si hubiéramos ideado un plan de marketing, probablemente seríamos capaces de implementarlo a tiempo.	(Brettel et al. 2006)
	RE3	Nos centramos en aquellos clientes donde podríamos obtener una ventaja relevante en producto sobre nuestros competidores.	(Brettel et al. 2006)
	RE4	Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad de nuestro producto/ servicio, inmediatamente tomamos medidas correctoras.	(Brettel et al. 2006)
	RE5	Las líneas de producto que vendemos dependen más de las políticas internas que de las tendencias del mercado.	(Brettel et al. 2006)
	RE6	Somos rápidos en decidir como responder a los cambios en precio de nuestros competidores.	(Brettel et al. 2006)
	RE7	Los principios de segmentación de mercado son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.	(Brettel et al. 2006)
	RE8	Somos rápidos respondiendo a los cambios importantes en las estructuras de precio de la competencia	(Brettel et al. 2006)

Constructo	Ítem n°	Ítem	Fuente
Motivación Inspiracional	IM1	Expreso una visión completa de futuro	Menguc B. et al. (2008)
	IM2	Establezco altos niveles para trabajar	Menguc B. et al. (2008)
	IM3	Desarrollo formas para animar a las personas	Menguc B. et al. (2008)
Estimulación Intelectual	IS1	Busco distintas perspectivas a la hora de solucionar problemas	Menguc B. et al. (2008)
	IS2	Enfatizo el uso de la inteligencia para superar obstáculos	Menguc B. et al. (2008)
	IS3	Exijo que apoyemos nuestras opiniones con buenos razonamientos	Menguc B. et al. (2008)
Consideración Individualizada	IC1	Trata a los demás más como individuos que como miembros de un grupo.	Menguc B. et al. (2008)
	IC2	Me informo de lo que necesitamos y nos ayuda a conseguirlo.	Menguc B. et al. (2008)
	IC3	Felicito a los demás cuando hacemos un buen trabajo.	Menguc B. et al. (2008)
Carisma	CH1	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión	Menguc B. et al. (2008)
	CH2	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido del propósito.	Menguc B. et al. (2008)
	CH3	Genero respeto.	Menguc B. et al. (2008)
	CH4	Comunico altas expectativas de resultado	Menguc B. et al. (2008)
	CH5	Hago sentirse bien a la gente que está cerca de mí.	Menguc B. et al. (2008)
	CH6	Muestro determinación en llevar a cabo los objetivos.	Menguc B. et al. (2008)
Integración/ Mecanismos	INTM1	Comités interdepartamentales, que permiten a los departamentos tomar parte en la toma de decisiones compartida.	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005
	INTM2	Grupo de trabajo, que se crean en un momento determinado para facilitar la colaboración interdepartamental en un proyecto específico.	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005
	INTM3	Personal de enlace, cuyo trabajo específico es el de coordinar el esfuerzo de varios departamentos teniendo por objetivo un proyecto	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005
Integración/ Comités	INTC1	Estrategia de servicio.	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005
	INTC2	Estrategia de marketing o ventas.	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005
	INTC3	Decisiones de presupuesto financiero.	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005
	INTC4	Estrategias a largo plazo (crecimiento/diversificación) y decisiones relacionadas con cambios en la filosofía operativa del negocio.	Kenneth W. Green Jr.et al., 2005

Constructo	Ítem n°	Ítem	Fuente
Descentralización	DES1	La propia iniciativa de las personas es rápidamente desalentada o disuadida.	(Aiken et al. 1966)
	DES2	Pequeños temas tienen que ser referidos a un superior para darles una respuesta final.	(Aiken et al. 1966)
	DES3	Ante cualquier decisión es necesario consultar al jefe..	(Aiken et al. 1966)
	DES4	Las decisiones pueden tomarse solamente con el consentimiento del jefe.	(Aiken et al. 1966)
Compromiso organizacional	ORC1	El espíritu de equipo invade todos los niveles del negocio.	Sivaramakrishnan, S. et al, 2008
	ORC2	Los empleados de este negocio sienten que “juntos en esto”.	Sivaramakrishnan, S. et al, 2008
	ORC3	Este negocio tiene espíritu corporativo	Sivaramakrishnan, S. et al, 2008
	ORC4	Los vínculos entre este negocio y sus empleados son fuerte.	Sivaramakrishnan, S et al, 2008
Resultado	CREC1	Crecimiento en los beneficios	(Matsuno et al. ,2000, 2002; Kumar, Subramanian y Yauger,1998; Jaworosky y Kohli, 1993, entre otros)
	CRECE2	Crecimiento en las ventas	(Matsuno et al. ,2000, 2002; Kumar, Subramanian y Yauger,1998; Jaworosky y Kohli, 1993, entre otros)
	CRECE3	Crecimiento en la cuota de mercado	(Matsuno et al. ,2000, 2002; Kumar, Subramanian y Yauger,1998; Jaworosky y Kohli, 1993, entre otros)
	EFIC1	Rentabilidad	Li and Atuahene-Gima, 2001
	EFIC2	Retorno sobre la inversión	Li and Atuahene-Gima, 2001
	EFIC3	Retorno sobre las ventas	Li and Atuahene-Gima, 2001
	EFIC4	Eficiencia en general	Li and Atuahene-Gima, 2001

## ITEMS ORIGINALES

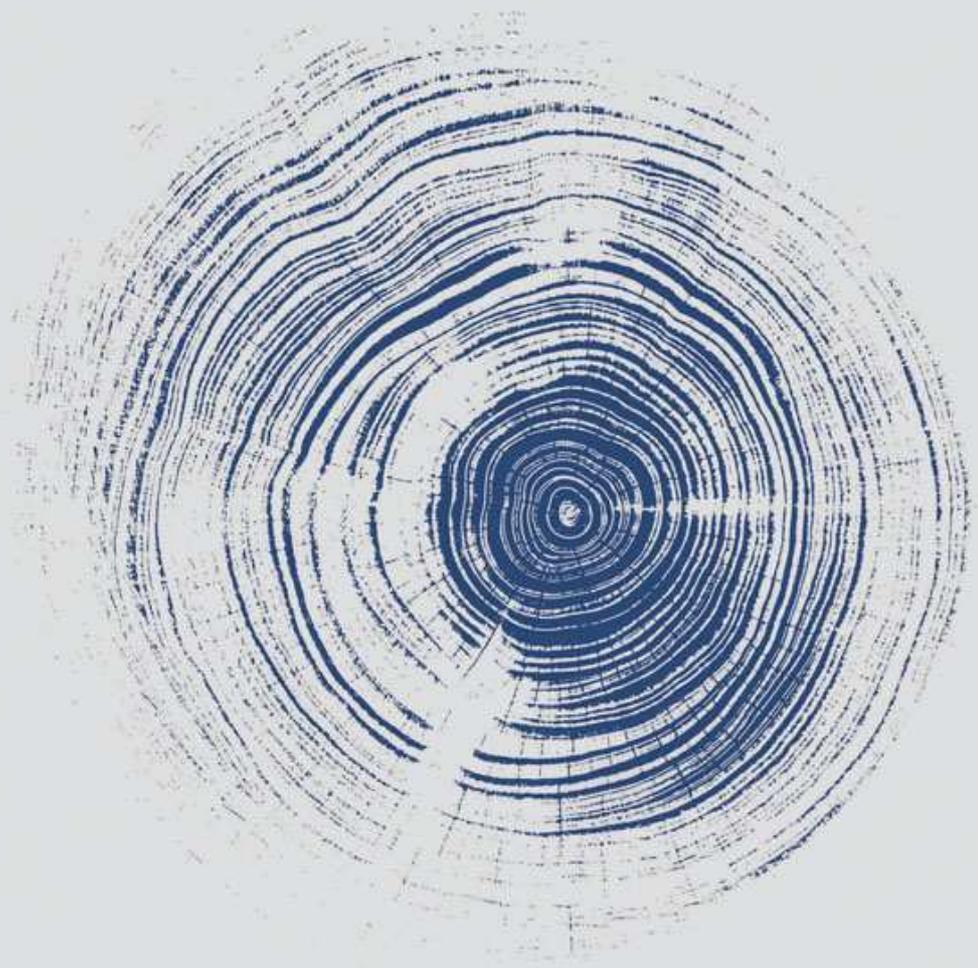
Constructo	Items
<b>MARKET ORIENTATION</b>	
INTELLIGENCE GENERATION	<p>We do a lot of in-house market research.</p> <p>We are slow to detect changes in our customers' product preferences.</p> <p>We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).</p> <p>We use personal contacts (e.g., other entrepreneurs, investors/business angels, consultants, commercial banks) to gather market-related information.</p> <p>We gather información on our competitive advantage.</p> <p>We meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.</p>
INTELLIGENCE DISEMINATION	<p>Nobody in our firm felt responsible for gathering market-and customer-related information.</p> <p>Documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers are periodically circulated.</p> <p>We developed a marketing plan for our firm.</p> <p>We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.</p> <p>When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.</p> <p>A lot of informal "hall talk" in our firm concerns our competitors' tactics or strategies.</p>
RESPONSIVENESS	<p>Analysis and understanding of different market segments has led to new product development activities in our firm.</p> <p>Even if we had come up with a great marketing plan, we probably would not have been able to implement it in a timely fashion.</p> <p>We focus on those customers where we could offer a relevant product advantage over our competitors.</p> <p>When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.</p> <p>The product line we sell depends more on internal politics than real market trends.</p> <p>It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes.</p> <p>Principles of market segmentation drive new product development efforts in our firm.</p> <p>We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures</p>
<b>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</b>	
INSPIRATIONAL MOTIVATION	<p>Our CEO:</p> <p>Articulates a compelling vision of the future.</p> <p>Sets high standards to work.</p> <p>Develops ways to encourage us.</p>
INTELLECTUAL STIMULATION	<p>Our CEO:</p> <p>Seeks differing perspectives when solving problems.</p> <p>Emphasizes our use of intelligence to overcome obstacles.</p> <p>Requires that we back up our opinions with good reasoning.</p>
INDIVIDUAL CONSIDERATION	<p>Our CEO:</p> <p>Treats us as individuals rather than just as a member of a group.</p> <p>Finds out what we want and help us to get it</p> <p>Expresses appreciation when we do a good job.</p>
CHARISMA	<p>Our CEO:</p> <p>Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.</p> <p>Specifies the importance of having a strong sense of purpose.</p> <p>Generates respect.</p> <p>Makes people feel good to be around him/her.</p> <p>Shows determination when accomplishing goals.</p>

Constructo	Items
INTEGRATION / MECHANISMS	<p>In assuring the compatibility among decisions in one area with those in other areas, to what extent are each of the following?:</p> <p>Interdepartmental committees, which allow departments to engage in joint decision making.</p> <p>Task forces, which are temporary bodies set up to facilitate interdepartmental collaboration on a specific project.</p> <p>Liaison personnel, whose specific job it is to coordinate the efforts of several departments for purposes of a project.</p>
INTEGRATION/ COMMITTEES	<p>To what extent is decision making at top levels in your firm characterized by participative, cross-functional committees in which different departments, functions or divisions get together to decide the following classes of decisions?</p> <p>Distribution service strategy.</p> <p>Marketing (or sales) strategy.</p> <p>Long-term strategies (of growth and diversification) and decisions related to changes in the firm's operating philosophy.</p>
DESCENTRALITATION	<p>People's self-initiative is discouraged quickly.</p> <p>Small matters have to be referred to superiors for a final answer.</p> <p>Boss needs to be asked before every decision.</p> <p>Decisions can only be made with approval of the boss.</p>
ORGANIZATIONAL COMMITMENT	<p>A team spirit pervades all ranks in this company.</p> <p>Employees in this company feel like they are 'in it together'.</p> <p>This company lacks an esprit corps.</p> <p>The bond between our company and its employees is weak.</p>
EFFECTIVENESS	<p>Profit growth.</p> <p>Sales growth.</p> <p>Market Share growth.</p>
EFFICIENCY	<p>Profitability.</p> <p>ROI.</p> <p>ROS.</p> <p>Overall efficiency of operations.</p>









  
**MONDRAGON**  
UNIBERTSITATEA

ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES