

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Rivera Camino, J.

Universidad Carlos III de Madrid

RESUMEN

Considerando que la literatura sobre marketing y estrategia aún mantienen discrepancias sobre la definición de la orientación al mercado, el presente artículo expone un marco teórico para definir la orientación al mercado como una estrategia organizacional. El estudio se ha realizado en muestras representativas de dos países para analizar la identidad de la orientación al mercado en un contexto no estadounidense. En esta investigación también se ha validado la relación positiva entre la orientación al mercado y y diversas medidas de rendimiento, tanto objetivas como subjetivas. Nuestra definición amplía las perspectivas tradicionales de la orientación al mercado, la orientación al marketing y la orientación al cliente.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado, Estrategia competitiva, Estrategia organizativa.

INTRODUCCIÓN

Aunque la orientación al mercado (OM) es un tópico que ha despertado amplio interés tanto en el ámbito académico como directivo, sin embargo aún existe desacuerdo al definir su identidad como constructo y al valorar su impacto sobre los resultados de la organización.

Consideramos que la confusión sobre su identidad se debe a la existencia de diferentes definiciones sobre lo que constituye una orientación al mercado. Así, encontramos que algunos autores usan como sinónimos los términos orientación al mercado y orientación al marketing (Trustrum 1989); orientación al mercado, al marketing y al cliente (Chang y Chen 1993), orientación al marketing y al cliente (Houston, 1986; Shapiro, 1988). Mientras que otros autores indican que existe una diferencia entre orientación al marketing y la orientación al mercado (Sharp 1991).

Respecto a las divergencias sobre su impacto económico, para algunos autores (Kotler y Andreasen, 1987; Webster, 1988; Day, 1990; Narver y Slater, 1990; Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Lambin, 1996) la orientación al mercado incrementa el rendimiento de la empresa, mientras que para otros, el impacto es negativo (Kaldor, 1971; Sachs y Benson, 1978; Hayes y Abernathy, 1980; Bennett y Cooper, 1981). Dentro de una perspectiva conciliadora de las anteriores, algunos autores sugieren que el impacto de la orientación al mercado depende de la complejidad de su aplicación (Bonoma, 1984; Houston, 1986; Boyd y Walker, 1990; Piercy, 1989, 1990).

Esta confusión en los académicos desorienta a los directivos cuando éstos desean implementar una estrategia orientada al mercado, pues para algunos directivos la orientación al mercado significa que la formulación de la estrategia refleja las necesidades de los clientes y para otros, la OM significa la creación de una comunidad de marketing en la organización (Lichtenthal y Wilson, 1992). Considerando que es importante tratar de aclarar esta confusión, en este artículo proponemos una definición teórica de la OM, la cual aunque integra conceptos

utilizados por Jaworski y Kholi (1993) y Narver y Slater (1990), sin embargo contiene diferencias sustanciales.

Nuestro estudio utiliza muestras representativas de los sectores de la banca y seguros de Perú y el sector de los seguros de Bélgica para desarrollar una medida válida que permita extender la investigación sobre la OM a economías no estadounidenses. La falta de estudios sobre la orientación al mercado en el sector de los servicios añade un interés adicional a nuestra investigación.

Nuestro artículo comienza con un análisis crítico de las principales perspectivas de la OM que nos presenta la literatura y con una reflexión acerca de los vacíos teóricos existentes. A continuación presentamos una definición que considera la orientación al mercado como una estrategia organizativa. En esta sección, mostramos nuestras hipótesis sobre la identidad de la OM y de su impacto en el rendimiento de las firmas. En la segunda sección exponemos las características de las muestras y del cuestionario usado en nuestra investigación. En la parte final analizamos los resultados obtenidos tras la validación de nuestro cuestionario y la comprobación de nuestras hipótesis. El artículo concluye con una discusión sobre los resultados y su importancia para los directivos y proporciona sugerencias para investigaciones futuras sobre la OM.

PERSPECTIVAS ACTUALES EN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La mayor parte de la literatura de marketing define la orientación al mercado como una adopción del concepto de marketing o como una forma de cultura de negocios (tabla 1).

La principal crítica a todas las publicaciones basadas en el concepto de marketing, es que éstas se apoyan en definiciones no validadas de este constructo. Al respecto, Narver y Slater (1990) afirman que las investigaciones desarrolladas para medir el *concepto de marketing* siempre han fallado cuando han tratado de probar la fiabilidad y validez de sus medidas, así como la validez de este constructo.

Otra crítica común a estas publicaciones es que no prestan suficiente atención a las discrepancias teóricas que existen sobre la definición del concepto de marketing.

Como ejemplo de estas discrepancias encontramos que algunos autores señalan que las definiciones tradicionales de marketing sólo toman en cuenta un factor (la empresa) del proceso de intercambio (Trustum, 1989; Grönroos, 1989) y que éstas privilegian la visión del corto sobre el largo plazo (Kaldor, 1971; Dickinson y Herbst, 1985). Para otros autores, estas definiciones reducen el significado del marketing a sólo una de las muchas herramientas de la firma (Bartels, 1974), y dificultan el establecimiento de los límites conceptuales del marketing como disciplina (Luck, 1969; Arndt, 1981; Kurzbach y Soldow, 1986). Como consecuencia, el problema que deben afrontar estas publicaciones sobre la OM es defender cuál de *los diferentes conceptos de marketing* es el más adecuado.

Dentro de la perspectiva basada en el *concepto de marketing*, algunos autores enfatizan el componente filosófico del marketing como la base de la OM (tabla 1: B) y sugieren que ésta puede ser definida como una cultura de marketing (tabla 1: B.1), o como la implementación del concepto de marketing, pero con un nombre diferente (tabla 1: B.2). Las críticas a esta perspectiva están referidas a que el componente filosófico del marketing no ha sido definido y vali-

dado por estos autores, lo cual impediría diferenciar la OM de otros constructos (ejemplo, ideología, cultura, ambiente laboral, paradigma, etc).

En este mismo enfoque, algunos autores describen la adopción organizativa de la orientación al mercado (tabla 1: C), mientras que otros evalúan su impacto sobre la firma (tabla 1: D). Pero en ambos casos se encuentra que los autores usan diferentes operacionalizaciones del constructo OM.

Siguiendo esta perspectiva *basada en el concepto de marketing*, existen autores que definen la OM como la implementación de una *cultura organizativa de marketing*, basada en la orientación al cliente (tabla 1:E). Esta perspectiva, al igual que aquella que considera la orientación al mercado como una *Acultura* y un *clima* organizativo (tabla 1: F), simplifican la complejidad conceptual del término cultura¹. Al respecto, Deshpande y Webster (1989), los autores de marketing que más han trabajado el tema *cultura* reconocen que no existe consenso sobre la definición de este constructo. Así, conscientes de las dificultades teóricas de la cultura, estos autores se limitan a recomendar que se especifique la definición de cultura elegida, y que se desarrolle una estructura teórica para integrar las variables culturales al fenómeno de marketing que están estudiando. Sin embargo, la literatura nos muestra que ningún autor, que define a la OM como cultura, ha seguido esta recomendación.

Tabla 1. Antecedentes en los Estudios de la Orientación al Mercado

LITERATURA BASADA EN EL CONCEPTO DEL MARKETING	AUTORES
A. Cuestionarios para evaluar la adopción de la orientación al mercado	Hise, 1965; Ames, 1970, Kotler, 1977; Lawton y Parasuraman, 1980; Michaels, 1982; Shapiro, 1988
B. Promoción del componente filosófico de la orientación al mercado	Borch, 1958; Felton, 1959; McDaniel, 1979; Biggadike, 1981; Brown, 1987; McGee y Shapiro, 1988; Gönroos, 1989; Sullivan, 1990; Mc Kenna, 1991; Sharp, 1991
B.1. Cultura del Marketing	Hooley, Lynch, y Shepherd, 1990
B.2. Implementación	Kholi y Jaworski, 1989; Siguwaw, Simpson, Baker, 1998.
C. Descripción de la adopción de la orientación al mercado en la organización.	Hise, 1965; Barksdale y Darden, 1971; McNamara, 1972; Lusch, Udell y Laczniack, 1976; Morgan y Morgan, 1991
D. Evaluación del impacto de la orientación al mercado en el rendimiento.	Kapoor y Singh, 1981; Hooley y Hoover, 1986; Hooley, Lynch, y Shepherd 1990; Deshpande, Farley y Webster, 1993; Jaworski y Kholi, 1993; Chang y Chen 1994; Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995.
E. Cultura organizacional de Marketing	Deshpande, Farley, y Webster, 1993
LITERATURA BASADA EN CONCEPTOS DISTINTOS DEL MARKETING	AUTORES
F) La orientación al mercado como una cultura de negocios	Narver y Slater 1990; Han, Namwoon, Srivastava 1998; Hurley y Hult, 1998.

La tabla 1 muestra que la literatura sobre la OM analiza escasamente su identidad conceptual y empírica como constructo. Así, para cubrir este vacío proponemos una perspectiva

teórica que redefine el concepto de la orientación al mercado como una estrategia organizacional.

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La literatura muestra que no existe un acuerdo entre los autores sobre la definición de estrategia (Glueck, Kaufman y Walleck, 1982; Ginsberg, 1984; Mintzberg, 1988) y que todas las definiciones se clasifican en modelos lineales e interpretativos, los cuales reflejan las preferencias semánticas y diferentes perspectivas de sus autores (Chaffe 1985).

Nuestra opinión es que dicha diversidad se debe a la divergencia entre las perspectivas analíticas y psicosociales de la estrategia. La perspectiva analítica considera la estrategia como un proceso racional de toma de decisiones, mientras que el punto de vista psico-social considera que las bases de la estrategia vienen determinadas por la subjetividad de los empleados.

Nuestra concepción de la estrategia, una perspectiva construccionista², integra los anteriores puntos de vista y sugiere que la estrategia es un patrón de comportamiento organizacional que surge y depende de las conductas recurrentes de los empleados. Basados en la perspectiva psicosocial, consideramos que la estrategia es reconstruida por las conductas individuales recurrentes. Y de acuerdo a la perspectiva analítica, indicamos que esta recurrencia conductual necesita la presencia de un modelo teórico de estrategia que integre y oriente las conductas a un objetivo común. Así, la OM es un constructo gestáltico formado tanto por el modelo de estrategia competitiva como por las conductas que lo operacionalizan y que lo reconstruyen a través de su recurrencia³.

En la siguiente sección expondremos el modelo teórico de la OM, y a continuación presentaremos las conductas que lo operacionalizan.

El modelo teórico de la orientación al mercado

La orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible (VCS). Donde, la ventaja competitiva resulta del uso de recursos y habilidades para generar satisfacción diferencial en los mercados que son rentables. La ventaja se convierte en sostenible porque las conductas recurrentes asociadas con la OM requieren un complejo aprendizaje organizativo que no puede ser imitado fácilmente por los competidores. Por lo tanto, la VCS puede ser obtenida si la firma invierte recursos organizativos para analizar, coordinar y desempeñar acciones para conseguir dos objetivos principales: controlar los grupos (entorno y competidores) que pueden impedir la satisfacción de sus mercados rentables.

De esta manera nuestra definición de la OM se basa en dos marcos teóricos: (a) la selección de los mercados que debe satisfacer la firma y (b) el uso de la información en las organizaciones

a) La selección de los mercados a satisfacer y de los grupos a controlar. Basados en la teoría conductual de las organizaciones, consideramos que la OM debe privilegiar las relaciones de intercambio dirigidas a satisfacer las necesidades específicas de todos los grupos en coalición. De los diversos mercados que necesitan ser satisfechos y los agentes que necesitan ser controlados (Bagozzi, 1975; Arndt, 1979, Dickson, 1992), elegimos los siguientes:

- a.1 *Los clientes finales*, son quienes determinan el vencedor de las estrategias competitivas (Kotler, Fahey y Jaturripitak 1987). Su importancia para las actividades de la empresa ha sido reconocida desde hace décadas y por diversos autores (Barksdale y Darden, 1971; Lusch, Udell y Laczniack, 1976; Webster, 1988).
- a.2 *El cliente intermediario* o distribuidor constituye el primer cliente externo de la empresa (Day, 1990; Schnaars, 1991). Ellos son quienes permiten que los productos o servicios estén disponibles para los clientes finales (Whiteley, 1991), satisfacen y estimulan la demanda a través de actividades de promoción (Stern y El-Ansary, 1982) y pueden influenciar la rentabilidad de la empresa (Lambin, 1989).
- a.3 *La competencia* está formada por las organizaciones que pueden interferir la satisfacción de los mercados y constituyen un moderador importante del rendimiento de la empresa (Oxenfeld y Moore, 1978; Biggadike, 1981; Kotler y Singh, 1981). Por esta razón, la competencia es considerada como el factor de influencia más importante en las estrategias competitivas de mercado (Porter, 1980, 1985; Evans y Berman, 1987; Day y Wensley, 1988; Hooley y Saunders, 1993).
- a.4 *El macroentorno*, se presenta como un fenómeno externo que influencia la efectividad organizativa (Day y Wensley, 1983; Ruckert, Walker, y Roering; 1985), pues la empresa es un sistema abierto que no se abastece a si mismo (Dill, 1958). Así, el entorno es uno de los factores principales en la selección de estrategias (Porter, 1980; Cravens, 1987; Day, 1990; Hooley y Saunders, 1993), ya que en algunos casos, el entorno define el producto (McKenna, 1991).

b) El uso organizacional de la información

Aunque existen varios métodos para operacionalizar el uso de la información (Menon y Varadarajan, 1992) y diferentes perspectivas para medir su uso, nosotros nos centramos en el nivel o grado de uso de la información del mercado (Larsen, 1982) para coordinar las actividades competitivas de la organización. Por lo tanto, si una empresa desea orientarse al mercado, debe desarrollar las siguientes etapas⁴:

- b.1 La etapa de Análisis, donde se recoge la información o la materia prima para las decisiones competitivas, constituye la primera etapa del marketing (Evans and Bermann, 1987) y el eje del marketing estratégico (Cravens, 1987). Esta etapa también es la base de una ventaja competitiva sostenible (Aaker, 1984) y permite a la firma reducir las variaciones medioambientales (Lawrence and Lorsch, 1967; Daft, Lengel and Trevino, 1987) para obtener una adaptación exitosa con su entorno (Levitt and March, 1988).
- b.2 La Coordinación Interfuncional, es la etapa que asegura la participación de las unidades organizativas en la creación de valor para los segmentos objetivos y en la rápida respuesta a sus demandas (Porter 1985). La coordinación es importante para la empresa (Khandwalla, 1972; Miller, 1987) pues facilita la transmisión de la experiencia y favorece el aprendizaje organizativo. Como consecuencia, la coordinación es reconocida como el requisito básico en una orientación al cliente y al mercado (Shapiro, 1988; Masiello, 1988; Narver y Slater, 1990; Schnaars, 1991) pues provee información sobre las expectativas del mercado a las diferentes unidades organizativas (Hooley and Saunders, 1993).

- b.3 Las acciones que la empresa dirige a sus mercados, competencia y macro entorno, que son el resultado de la coordinación basada en la información del mercado. Estas acciones buscan satisfacer tanto las necesidades del mercado como las de la organización y para ello este tipo de acciones se distinguen por: su anticipación (Lambin, 1993), su rapidez (Schnaars, 1991; Jaworski y Kholi, 1993; Hooley y Saunders, 1993) y el cumplimiento con las expectativas (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990; Piercy, 1991) generadas en los segmentos rentables.

La operacionalización de la orientación al mercado

Según nuestra definición de estrategia, la OM se operacionaliza en conductas o rutinas competitivas. Esta perspectiva permite obviar los aspectos ideológicos asociados con la OM dado que nos centramos en actividades específicas más que en aspectos ideológicos o filosóficos (Kholi y Jaworski y Narver y Slater han usado un criterio similar). Asimismo, permite que la OM sea concebido como un constructo continuo mas que dicotómico. Es decir que el nivel de la OM en las organizaciones varía en la magnitud en que ellas "analizan sus mercados, la competencia y el entorno, difunden esta información en la organización para coordinar la producción de su oferta y responden, basados en la información provista por el análisis y en la coordinación organizacional.

Para cada uno de los componentes del modelo teórico de la OM, nosotros identificamos un conjunto de conductas a partir de una revisión de la literatura sobre tácticas competitivas de mercado (tabla 2). Basándonos en nuestro modelo teórico, la definición de OM consta de nueve componentes: análisis del cliente final, análisis del distribuidor, análisis de los competidores, análisis del entorno, coordinación interfuncional, acciones estratégicas dirigidas al cliente final, acciones estratégicas dirigidas al distribuidor y acciones estratégicas dirigidas al entorno.

Tabla 2. Los indicadores de la orientación al mercado

ANÁLISIS: Conductas organizacionales para analizar:	
<p>CLIENTE FINAL</p> <ul style="list-style-type: none"> . La satisfacción de nuestros clientes finales . Las necesidades actuales y futuras . Los factores que influyen en la compra . Los cambios en las preferencias . La emergencia de nuevos segmentos . Los diferentes roles en la decisión de compra . Los problemas con nuestros servicios. . El posicionamiento de servicios-empresa . Los costos no monetarios . La rentabilidad que proveen nuestros clientes. 	<p>CLIENTE INTERMEDIARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> . La satisfacción de nuestros distribuidores . Las necesidades actuales y futuras . Los objetivos de nuestros distribuidores . Su compatibilidad con nuestra estrategia . El valor que encuentran en nuestra empresa . El valor que encuentran en nuestros servicios . Sus problemas con nuestros servicios . La imagen y actitudes a servicios-empresa . El efecto del distribuidor sobre el cliente final . La rentabilidad provista por distribuidores
<p>COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Seguimiento de estrategias de competidores . Las características de sus fuerzas-debilidades . Las características de variables de marketing . La evolución de los servicios sustitutos . La evolución de competidores potenciales 	<p>MACRO ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Seguimiento de diferentes componentes del entorno . Su impacto sobre el cliente final . Su impacto sobre los distribuidores. . El entorno como oportunidades y amenazas
COORDINACION Conductas organizativas para generar y usar la información de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> . Participación concertada de las funciones para analizar la información de mercado . Difusión formal de la información de mercado a todos los niveles . Promoción de la difusión informal de la información de mercado . Uso de inteligencia de mercado para retroalimentar a todos los niveles sobre su desempeño . Participación de todos los niveles en la generación de inteligencia de mercado . Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo de servicios . Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo concertado de estrategia competitiva . Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo concertado de plan de marketing . Uso de inteligencia de mercado para conseguir el compromiso personal en la ejecución de estrategias 	
ACCIONES COMPETITIVAS Conductas organizativas para satisfacer y controlar :	
<p>CLIENTE FINAL</p> <ul style="list-style-type: none"> . Presentación de oferta como soluciones integrales . Oferta formada por amplia gama de soluciones . Rápida implementación de plan de marketing . Acciones de mercado diferenciadas por segmentos . Introducción de nuevas soluciones . Rápida adaptación de soluciones a segmentos . Atención rápida de quejas y problemas . Uso de valor percibido para fijación de precios . Información para aumentar el beneficio de solución . Abandono de clientes no rentables 	<p>CLIENTE INTERMEDIARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Reconocimiento como el "socio" de la empresa . Coordinación para el desarrollo del plan-marketing . Difusión de la inteligencia de mercado . Comunicación de objetivos competitivos . Se les consulta antes de iniciar nuevas estrategias . Apoyo a la venta, entrenamiento y publicidad. . Adaptación de servicios a sus necesidades . Revalorizar su colaboración con empresa . Satisfacción rápida de problemas-quejas . Abandono de distribuidores no rentables
<p>COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Acciones para proteger nuestros clientes finales . Acciones para proteger nuestros distribuidores . Rapidez en anticipar a acciones de la competencia . Capacidad para sorprender a la competencia 	<p>MACRO ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Estrategias para influir sobre los grupos claves . Promoción del beneficio social que brinda la firma . Promoción de preocupación ecológica de la firma . Mantener credibilidad de firma ante grupos claves

HIPÓTESIS

La orientación al mercado como estrategia organizacional

Nuestra definición de la OM asume que para mantener una VCS en un entorno competi-

tivo complejo, es crucial el compromiso de todo el personal, así como la implicación de las capacidades y recursos de diferentes departamentos. Como consecuencia, las perspectivas de la OM basadas en el concepto de marketing son inapropiadas, dado que las demás unidades funcionales podrían causar conflictos interdepartamentales e impedir el desarrollo de la OM como una estrategia de la organización. Así, considerando que la OM está basada en la acción conjunta de todas las unidades de la firma, los directivos usan el modelo de esta estrategia para que sus empleados conozcan la posición competitiva deseada por la firma, coordinen sus esfuerzos hacia una meta común y se logre la coordinación interfuncional necesaria para su desempeño. De esta manera, se puede esperar que se encuentre un acuerdo entre los diversos directivos (marketing y no marketing) sobre la definición y el nivel de la orientación al mercado de sus firmas. Por tanto,

H.1. Existe un acuerdo significativo entre los directivos de marketing y de otros departamentos con respecto al nivel de la OM de la empresa.

La relación entre la OM y la unidad de marketing puede ser examinada por su nivel de correlación con los años de experiencia de los directivos de marketing. La literatura organizativa indica que la experiencia funcional influye en la manera en que los directivos perciben las estrategias organizativas (Hambrick and Mason, 1984) y en su habilidad para la resolución de problemas (Dearborn y Simon, 1958). También indica que la experiencia dentro de su área funcional (producción, finanzas o marketing) condiciona la forma de percibir los eventos (Hayes y Albernathy, 1980; Hitt, Irlanda y Palia, 1982). Sin embargo, de acuerdo con nuestro modelo teórico, se puede esperar que la experiencia de la dirección no influya en los niveles de OM encontrados entre directores de marketing y de otras áreas. Por tanto,

H.2. No existen diferencias significativas entre los niveles de OM de los directivos de marketing y de otros departamentos.

Según la teoría organizacional, la empresa formaliza los mecanismos de coordinación para predecir situaciones de trabajo (Galbraith, 1977; Cyert y March, 1963), y este proceso contribuye al desarrollo de patrones cognitivos que guían el comportamiento de los empleados (Lichtenthal y Wilson, 1992). Así, el proceso de formalización del departamento de marketing se considera como un poderoso mecanismo organizacional de implementación (Grinyer y Yasai-Arkedani, 1981; Horowitz y Thietart, 1982; Nutt, 1987; Jauch y Glueck, 1988).

Tomando como base esta teoría, los años de formalización del departamento de marketing deberían estar asociados con el interés de la empresa por implementar el concepto del marketing, dado que la formalización facilita el proceso de aprendizaje de las rutinas del marketing en la organización. Como consecuencia, se puede suponer que los años de formalización del departamento de marketing también influyen en el nivel de la OM. Aunque, de acuerdo a nuestro marco teórico, asumimos que:

H.3. No existe correlación entre los años de formalización del departamento de marketing y el nivel de OM de las firmas.

El efecto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de la firma

Investigaciones anteriores, basadas en diversas definiciones de la OM, han indicado una relación positiva entre la OM y el rendimiento económico (Kapoor y Singh, 1981; Hoover,

1986; Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Narver y Slater, 1990; Diamantopoulos y Hart, 1993; Jaworski y Kholi, 1993; Greenley, 1995; Lambin, 1996).

Para nuestro estudio, consideramos que la OM produce un alto rendimiento porque incorpora diversas variables organizacionales que inducen al éxito. Algunas de estas variables son el uso de la planificación estratégica (Urban y Star, 1991), el compromiso del personal en ciertas actividades organizacionales, la amplia gama de productos, el énfasis en la innovación, la calidad de productos/servicios, y la satisfacción del cliente (Varadarán y Ramanujam, 1990).

Asimismo, el alto rendimiento se debe a que la OM es una estrategia que genera diferenciación por la satisfacción, lo cual neutraliza la capacidad de negociación de los clientes y los ataques de los competidores (Porter, 1985). También reduce los gastos de ventas y estimula la recompra (Kotler, 1984; Schnaars, 1991), lo cual conduce a poder mantener unos precios superiores a la media del mercado (Lambin, 1989). Por tanto,

H.4 Existe una relación positiva entre la Orientación al Mercado y los diversos criterios de rendimiento de la firma⁵.

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Para desarrollar una medida de OM válida y fiable que pueda ser usada en diversos entornos, hemos centrado nuestra investigación en los sectores de servicios financieros de dos países: los sectores de seguros y banca de Perú, y el sector de seguros en Bélgica.

Dos razones nos llevaron a seleccionar el sector financiero de estos países. Por una parte, no hay influencia recíproca entre los dos países y los sectores, así que la OM puede estudiarse de forma independiente en cada ambiente. Por otra parte, estos sectores se enfrentaban a problemas similares debido a que pasaron de una etapa de proteccionismo que duró varios años, a una fase muy competitiva. En ambos países, los cambios provinieron de la desregulación del sector emprendida por el gobierno.

Con el fin de validar nuestra medida de la OM, realizamos una encuesta entre los directores generales y directores de diversas áreas. Se seleccionaron a este tipo de encuestados porque se consideró que podían proveer información estratégica sobre la organización y porque su influencia en la implementación de estrategias es crítica.

Muestras

Para homogeneizar las muestras de bancos y compañías de seguros peruanas se emplearon tres criterios en la selección de los mismos: (a) empresas con redes de distribución propia, (b) empresas dirigidas a varios segmentos, y (c) empresas que llevasen al menos dos años operando. De los 21 bancos registrados con la Comisión Peruana de Banca y Seguros, cinco bancos fueron eliminados por no cumplir estos tres criterios. Quince de los 16 bancos señalados respondieron a nuestro cuestionario, lo cual representaba un 93.75% de la población objetivo. Dos de las 16 empresas aseguradoras registradas con la Comisión Peruana de Banca y Seguros fueron eliminadas, una de ellas especializada en seguros a la exportación y la otra, en seguros de asistencia médica. Doce de las 14 empresas, es decir, un 87.7% de las muestras seleccionadas, respondieron a los cuestionarios.

En Bélgica, se seleccionaron como población objetivo 76 de las 264 compañías inscritas en la Oficina de Control del Seguro. Se eliminaron empresas que (a) no operaban en el sector privado de los seguros; (b) pertenecían a un grupo de compañías; y (c) habían obtenido ingresos por primas por debajo de los 100 millones de francos belgas (representando una cuota de mercado inferior al 0.025%). Treinta y cuatro empresas o el 45% de la población objetivo de 76 empresas respondieron al cuestionario.

La representatividad de las muestras de Bélgica en términos del número de empresas y entrevistados, se verificó mediante la comparación de distribuciones de frecuencia. Los test χ^2 (4.354 con 3 DF; y 0.70 con 1 DF) mostraron que no habían diferencias significativas entre las distribuciones de frecuencia de nuestras muestras de empresas e individuos y las poblaciones objetivo (usando como criterios los ingresos por primas y las funciones directivas). Se enviaron cuestionarios por separado a dos directores de cada empresa para validar nuestras hipótesis sobre la aceptación en la organización de la estrategia de OM, y se contactó con ellos a través del teléfono y del correo.

En Perú, intentamos encuestar a los directores de marketing y finanzas, pero en la mayoría de las empresas, quienes respondían a los cuestionarios era mayormente un comité de directores en lugar de los directores funcionales. En este caso, cada puntaje fue tomado como el promedio de OM de la firma.

En Bélgica, se obtuvo la información de 28 directores de marketing y 33 directores técnicos, tanto en el área de seguros de vida como en otras áreas.

El cuestionario

Para cada uno de los nueve componentes se generó un conjunto de 62 ítems en inglés. Los ítems reflejaban el grado en el cual las compañías orientadas al mercado se comportaban de acuerdo con nuestro modelo teórico. En Bélgica, esta versión del cuestionario fue evaluada por cuatro profesores de estrategias de mercado y seis directores de compañías de seguros (de marketing y otras áreas). En Perú, se comprobó la opinión de dos profesores y tres expertos en seguros. Los críticos evaluaron si los ítems reflejaban, teórica y empíricamente, los problemas competitivos de las empresas y si eran fáciles de comprender.

Cada ítem fue evaluado con una escala de 11 puntos, graduada de 0 a 10, donde 0 indicaba que la empresa no había desarrollado la práctica en ningún grado, y 10, que lo habían desarrollado totalmente.

Se utilizaron adaptaciones de tres de las escalas de Narver y Slater (1990): recursos humanos, costes bajos, y diferenciación, para evaluar la validez de nuestro constructo en Perú. En Bélgica, se usó la Escala de Investigación de Marketing porque recoge los tipos de estudios de mercado más usados por las empresas.

En Perú, modificamos el procedimiento usado por Narver y Slater (1990) para medir el rendimiento de la firma. Los directores compararon sus resultados con los obtenidos por sus principales competidores. Usaron los criterios de crecimiento de las ventas, el porcentaje de rendimiento de las inversiones, y el ratio de éxito en el lanzamiento de nuevos productos.

En Bélgica, se usaron los ratios de rendimiento publicados en *Trends Top 5000* (1994) y el *Rapport de l'Office de Contrôle des Assurances* (1994). Para reflejar el resultado de las

estrategias de mercado, se utilizó el ratio de Beneficios Netos sobre Primas (NPPR) como criterio de desempeño. También se utilizó el crecimiento de las ventas como indicador de la cuota de mercado y de las acciones de ventas.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Antes de analizar los resultados de la investigación, se evaluó la validez y fiabilidad de nuestra medida de OM. La consistencia interna de nuestra medida de OM fue evaluada mediante un test de unidimensionalidad, usando un modelo de factores comunes con rotación oblicua, y por un índice de fiabilidad de Cronbach estandarizado (Bagozzi, 1980).

El nivel de Alpha Cronbach y los resultados del análisis factorial exploratorio obtenidos en ambos países confirman la consistencia interna de nuestra medida. En el sector de seguros de Perú, los componentes de la OM se agruparon en un solo factor que explicaba un 79.3% de la varianza (eigenvalue = 7.13). En el sector bancario, también se agruparon los componentes en un solo factor, que justificaba el 74.5% de la varianza (eigenvalue = 6.70). El mismo factor fue encontrado en la muestra para Bélgica y explicaba el 77.5% de la variación (eigenvalue = 6.87).

El índice Alpha Cronbach que aparece en la Tabla 3 confirma la consistencia interna de nuestras medidas.

Tabla 3. Grado de Fiabilidad del Cuestionario

NOMBRE DE LA ESCALA	PERU BANCOS	PERU SEGUROS	BÉLGICA SEGUROS
La Orientación al Mercado	.9293	.9525	.8798
Diferenciación	.9296	.9455	
Costes Bajos	.8424	.9275	
Recursos Humanos (RR HH)	.9001	.8882	
Investigación de Marketing			.8518

La validez convergente y discriminante se evaluó por el método basado en la matriz de correlaciones propuesto por Campbell y Fiske (1959). La validez convergente se determinó de dos maneras: por las correlaciones significativas entre las medidas del mismo constructo (Campbell y Fiske, criterio 1); y por la capacidad que tiene la medida del constructo para obtener resultados similares entre diferentes grupos (Kerlinger, 1975).

En ambos países, todas las correlaciones (exceptuando una: .5424**) fueron superiores a 0.67 y fueron significativas en el nivel $p < 0.001$ (ver tablas 4 y 5). Los patrones similares de asociación entre los componentes de la OM, en ambos países, reafirmaron la validez convergente del cuestionario y nos permitieron medir el constructo de la OM a pesar de los distintos entornos.

La validez discriminante se logra si el nivel de correlación entre las medidas del mismo constructo es más alto que el nivel de correlación entre estas medidas y las de otros constructos. En la tabla 5 se muestra que la correlación entre Recursos Humanos y la Coordinación es significativamente menor que la correlación entre Coordinación y Análisis y la Acción. Por lo tanto, nuestro cuestionario representa mejor la identidad de la OM que el constructo de Recursos Humanos.

Estos resultados también demuestran que los dos constructos son teóricamente similares y confirman la perspectiva de la competencia social (Murray y Montanari, 1986), según la cual el compromiso de los empleados proporciona a la empresa una ventaja competitiva (Keller, 1986; Porter, 1985, 1991), porque la mano de obra es un recurso crítico (Anderson, 1982).

La Tabla 6 muestra que la correlación entre Análisis y Coordinación y Acciones (>0.74 con $p < 0.001$) es mayor que su correlación con la Investigación de Marketing (Invest-Mark) (0.68 con $p < 0.001$). Así, nuestro cuestionario mide mejor la identidad de la OM que la del constructo Investigación de Marketing. No obstante, se ha confirmado la proximidad teórica entre estos dos constructos.

Tabla 4. Resultados Obtenidos en Perú

SECTOR DE SEGUROS

	ANÁLISIS	COORDINACIÓN	ACCIONES	OR -MKT
ANÁLISIS				.9584**
COORDINACIÓN	.9008**			.9697**
ACCIONES	.8364**	.8607**		.9338**
DIFERENCIACIÓN	.7638*	.8531**	.9370**	.8863**
COSTES BAJOS	.5065*	.4323	.5623*	.5208*
RR-HH		.7643*		
N-S				.7792**
K-J				.8677**

12 Casos

Significatividad: * - .01 ** - .001

SECTOR BANCARIO

	ANÁLISIS	COORDINACIÓN	ACCIONES	OR -MKT
ANÁLISIS				.8993**
COORDINACIÓN	.8059**			.9274**
ACCIONES	.7560**	.7797**		.9390**
DIFERENCIACIÓN	.6920*	.8771**	.9264**	.9225**
COSTES BAJOS	.4201	.3854	.5971*	.4705
RR-HH		.7214*		
N-S				.8267**
K-J				.7954**

15 Casos

Significatividad: * - .01 ** - .001

Tabla 5. Resultados Obtenidos en Bélgica

	ANÁLISIS	COORDINACIÓN	ACCIONES	OR -MKT
ANÁLISIS				.9305**
COORDINACIÓN	.6870**			.8654**
ACCIONES	.7535**	.5424**		.8385**
N-S				.7607**
K-J				.8342**

61 Casos

Significatividad: * - .01 ** - .001

Tabla 6. Validez Discriminante en Bélgica

	ANÁLISIS
ANÁLISIS	
COORDINACION	.7471**
ACCIONES	.7506**
INVEST-MARK	.6817**

Caso 34 Significatividad: * - .01 ** - .001

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

H.1 ¿Existe acuerdo entre los directores de las diferentes áreas de la empresa en su comprensión del significado de la orientación al mercado?

Para validar nuestra hipótesis de que los directores de marketing y otras áreas, dentro de una empresa, están de acuerdo en su comprensión del significado de la OM, utilizamos el Coeficiente de Concordancia de Kendall.

En las empresas de Bélgica se encontró un grado de acuerdo alto y significativo ($W > 0.70$, $p < 0.05$) entre los directores de las firmas, cuando ellos usaron los 62 ítems para evaluar el nivel de OM en su compañía. Como consecuencia, se podría asumir que el significado de la OM se entiende de forma similar en toda su organización.

H.2 ¿Existe influencia de alguna unidad funcional sobre el nivel de orientación?

La tabla 7 muestra los diferentes niveles de OM obtenidos con los directores de marketing (5,290) y directores de otras áreas (5,648). Sin embargo, de acuerdo con el análisis de la varianza, estas diferencias no fueron significativas ($F 2.05$ y $P = 0.16$). Así, aceptamos la hipótesis de que la OM no depende de la experiencia funcional de los entrevistados. Estos hallazgos indican que no existe influencia de la unidad de marketing en el nivel de OM encontrados en las firmas encuestadas.

Tabla 7. Diferencias en el Nivel de Orientación al Mercado

Subcomponentes de la orientación al mercado	Marketing respondents (N = 28)		Non-marketing respondents (N = 33)	
	Media	Desv. Std	Media	Desv. Std
ANAL-CLIENTE FINAL	4,370	1,722	4,441	1,691
ACC-CLIENTE FINAL	5,584	1,199	6,448	1,293
ANA-DISTRIB	5,724	1,383	5,985	1,164
ACC-DISTRIB	6,733	1,153	7,296	1,056
ANA-COMPET	5,529	1,529	5,588	1,650
ACC-COMPET	5,141	2,199	5,944	1,661
ANA-ENTORNO	5,404	2,867	5,633	2,428
ACC-ENTORNO	3,296	2,062	3,374	2,049
COORDINACION	5,833	1,631	6,125	1,280
Media	5,290		5,648	

H.3 ¿Influyen los años de formalización de un departamento en la OM?

El índice de correlación obtenido, bajo y no significativo, confirma nuestra hipótesis de que no existe asociación entre los años de formalización del departamento de marketing y el nivel de OM de los entrevistados.

Orientación al mercado y rentabilidad de la firma

H.4 ¿Es posible obtener un alto rendimiento a través de la orientación al mercado?

Previo a la validación de nuestra hipótesis, se analizó la relación entre el tamaño de las empresas y el nivel de OM en ambos países mediante un análisis de varianza con el test de Scheffé. Como resultado de nuestro análisis, no se encontró una diferencia significativa en el nivel 0.05.

En Perú, el concepto de rendimiento de la firma se muestra como un constructo unidimensional. Según Ulrich y Barney (1984) y Northcraft y Neale (1990), el rendimiento debe evaluarse a través del crecimiento de ventas, eficiencia (ROI), y el éxito de los nuevos productos en el mercado. En nuestro estudio, las correlaciones entre estos componentes pasaron de 0.60 ($p < 0.01$) en ambos sectores y el nivel de Alpha Cronbach de la escala de rendimiento fue de > 0.80 .

De esta forma, se confirmó nuestra hipótesis de que en ambos sectores la OM está asociada con el rendimiento. Para el sector de los seguros hubo una correlación de un 0.75 ($p < 0.05$), y para el sector de la banca, una correlación de 0.62 ($p < 0.05$).

Se utilizó el análisis de regresión para validar la hipótesis relativa a la relación positiva existente entre OM y los componentes de la rentabilidad (ver tabla 8). En ambos sectores, banca y seguros, se encontró una asociación significativa entre el nivel de OM y el porcentaje de rentabilidad de las inversiones (ROI) y el ratio de éxito de los nuevos productos (NPLSR). Sin embargo, no se encontró una asociación significativa con el crecimiento de ventas (SALES).

En Bélgica, se pudo observar una relación positiva y significativa entre la OM y el ratio de Beneficios Netos sobre Primas de 1993 (BNPOP 93). Sin embargo, la asociación con las Rentas por Primas en 1993 (RPI 93) fue inapreciable.

Se utilizó el promedio del ratio BNPOP en 1991, 1992 y 1993 (BNPR) para evaluar el impacto de la OM en la rentabilidad a largo plazo, y se encontró que existía una significativa correlación (al 0.05).

De acuerdo con estos resultados, la OM está asociada significativamente con criterios subjetivos y objetivos de rentabilidad de la firma. Sin embargo, no pudimos encontrar relaciones significativas con el crecimiento de ventas en ninguno de los países.

Los resultados corroboran nuestra hipótesis, que establece que la OM tiene una influencia significativa en la rentabilidad a largo plazo. A corto plazo, nuestro resultado coincide con los de Jaworski y Kholi (1993), quienes sugerían que quizá el crecimiento de las ventas no sea un buen indicador de rentabilidad, porque varía si una empresa rentable utiliza una estrategia de concentración en lugar de una estrategia de crecimiento de ventas.

Tabla 8. Orientación al Mercado y Rendimiento

CRITERIO/ RENDIMIENTO PAIS		R ²	CONSTANT	F-RATIO	P-VALOR
BANCA (PERÚ)	ROI	.4105*	1.0486	6.26	.03
	NPLSR	.3010*	2.926	4.73	.04
	SALES	.1964	2.326	2.200	.17
SEGUROS (PERÚ)	ROI	.6266*	-1.084	10.07	.01
	NPLSR	.4519*	1.2959	4.94	.05
	SALES	.3351	1.1346	3.02	.13
SEGUROS (BÉLGICA)	BNPOP 93	.3350*	-2.495	4.7	.03
	BNPR	.2983*	-1.360	3.9	.05
	RPI 93	.0108	-1.26	.5384	.46

Significatividad: * - .01 ** - .001

CONCLUSIONES

En nuestra investigación definimos la OM como una estrategia que la firma puede usar para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (VCS). Para obtener y mantener una VCS, la empresa debe recabar la información sobre sus diferentes públicos para coordinar y desarrollar acciones estratégicas sobre éstos. Así, nuestro modelo teórico de la OM amplía la definición tradicional, integrando aspectos como la orientación al distribuidor y al entorno. Asimismo, tratamos de mostrar que la OM no está restringida solamente a la unidad funcional de marketing, y que puede ser una estrategia adoptada por toda la organización.

El cuestionario utilizado para el estudio valora las acciones concretas de OM de la empresa y no su filosofía hacia la OM. Se tradujo a tres idiomas (español, francés y alemán) y se usó para investigar la OM en empresas del sector de la banca y los seguros en Bélgica y Perú. Demostró tener una gran fiabilidad y validez en ambos países, de forma que puede considerarse una herramienta apropiada para evaluar la OM en diferentes contextos.

De hecho, se ha podido comprobar que la OM, según ha sido definida, sirvió para realizar predicciones válidas de la rentabilidad de los negocios en Perú y Bélgica. Aunque a corto plazo la relación entre OM y rentabilidad es confusa y requiere un estudio más detallado, las asociaciones a largo plazo confirman nuestras hipótesis.

Por otra parte, se observó que el nivel de OM es independiente del departamento de marketing de las empresas y de la experiencia funcional de los entrevistados. Estos resultados confirman que la OM puede ser adoptada por todas las organizaciones, ya que ayuda a los directivos a identificar, analizar, coordinar y llevar a cabo tácticas competitivas que generan un mayor rendimiento de la organización.

Aunque la metodología utilizada en este estudio tiene sus limitaciones, la representatividad de las muestras permite generalizar los resultados para ambos sectores y países. Finalmente, nuestra definición se presenta como una alternativa válida para desarrollar la perspectiva estratégica de las definiciones convencionales de la orientación al mercado.

Líneas futuras de investigación

Nuestro estudio nos lleva a pensar que son varias las áreas que requieren una investigación más detallada. Por ejemplo, la valoración de los directivos no es el único indicador posible

de la OM de una empresa. La calidad y cantidad de la información que generan las estrategias de mercado (informes, memorias, discursos, etc.) pueden ser también indicadores válidos.

Asimismo, la información provista por la empresa no es la única fuente de información acerca de su grado de orientación al mercado, sino que puede contrastarse con la percepción que tienen, de dicho grado, los clientes, competidores y distribuidores.

La propia naturaleza de la OM requiere una investigación más a fondo para determinar si las diferencias individuales del personal directivo y no directivo, así como los factores organizacionales, facilitan o dificultan la implementación de nuestra definición de OM.

La relación entre la OM y otros criterios sobre la rentabilidad de la firma es otra área de creciente interés que necesita una investigación teórica y empírica más profunda. Por ejemplo, los estudios sobre la relación causal entre OM y rentabilidad son imprescindibles para determinar si dicha relación recibe la influencia de las tendencias y tecnologías asociadas al sector objeto del estudio.

Por último, las investigaciones futuras deberán incorporar estudios comparativos acerca del papel de las estrategias competitivas en países menos desarrollados, ya que, hasta ahora sólo se conoce la OM en los países industrializados.

NOTAS

- (1) La dificultad teórica del tema Acultura≡ explica que éste sea estudiado por múltiples escuelas con puntos de vista difícilmente conciliables (la antropológica, la sociológica organizativa y la psicológica cognitiva) y con dos perspectivas analíticas diferentes: macro y micro.
- (2) La perspectiva construccionista afirma que el fundamento de la estructura social es la subjetividad de los individuos (Weick, 1979). Como consecuencia, puede pensarse que las empresas son producto de la actividad humana, entendiendo por ello que los trabajadores reconstruyen la empresa a través de sus acciones e interacciones. Son ellos los que establecen las características estructurales de las empresas (Giddens, 1984). De esta forma, las estructuras organizacionales existen sólo si están respaldadas por las acciones de los empleados.
- (3) Para mayor información al respecto, ver Rivera-Camino (1997)
- (4) Kholi y Jaworski utilizan una definición que asume de forma implícita esta perspectiva. Menon y Varadarajan (1992) reconocen también el supuesto empleado por estos autores.
- (5) El Ratio de Beneficios Netos por Primas (BNPOP), Ingresos por Primas en 1993 (RPI 93), y el promedio anual de los ingresos por primas de 1991-1993 (BNPR).

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1984): *Strategic Marketing Management*. John Wiley and Sons.
- AAKER, D. (1988): *Strategic Marketing Management*. 2d Ed. Canada: John Wiley and Sons.
- AMES, B. (1970): "Trappings versus Substance in Industrial Marketing", *Harvard Business Review*, Vol 48, pp. 93-102
- ANDERSON, P. (1982): "Marketing Strategic Planning and The Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, Vol 46, Spring, pp. 15-26.
- ARNDT, J. (1981) "The Conceptual Domain of Marketing: Evaluation of Shelby Hunt's Three Dichotomies Model", *European Journal of Marketing*, 16, 1, pp. 27-35
- ARNDT, J. (Fall 1979): "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 69-75
- BAGOZZI, R. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, 39, October, pp. 32-39.
- BAGOZZI, R. (1980): *Causal Models*, Wiley, New York.
- BARNSDALE, H., & DARDEN, B. (1971): "Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Volume 35, October, pp. 29-36.
- BARTELS, R. (1974): "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.38, October, pp. 73-76.

- BENNETT, R., & COOPER, R. (1981): "The Misuse of Marketing: An American Tragedy", *Business Horizons*, 24, January, pp. 51-61.
- BIGGADIKE, E., (1981): "The Contributions of Marketing to Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 6 N° , pp. 621-632 .
- BONOMA, T. (1984): "Making your Strategy Work", *Harvard Business Review*, 62, March/April, pp. 69-76.
- BORCH, F. (1958): "The Marketing Philosophy as a way of business life", Kelley, E. & Lazer W. (Eds), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints A Source Book*; Richard Irwin Inc.
- BOYD, H. & WALKER, O. (1990), *Marketing Management: A Strategic approach*. Homewood, Il: Richard Irwin, Inc.
- BROWN, R. (1987): "Marketing a Function and a Philosophy", *The Quarterly Review of Marketing*, Vol 12 N° 3-4, pp. 25-30
- CAMPBELL D., & FISKE (1959): "Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, May, pp. 81-105.
- CRAVENS, D. (1987): *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.
- CYERT, R. & MARCH, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- CHANG T. & CHEN S. (1993): "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability", *AMA*.
- DAFT, R., & LENGEL, R. & TREVINO, L. (1987): "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, September, pp. 355-366.
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Autumn, pp. 79-89.
- DAY, G. & WENSLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 1-20.
- Day, G. (1984): *Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company.
- DAY, G. (1990): *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, N.Y.
- DEARBORN, D., & SIMON, H. (1958): "Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives", *Sociometry*, 21, pp. 140-144.
- DESHPANDE, R. (Fall 1982): "The Organizational Context of Market Research Use", *Journal of Marketing*, Vol. 46, pp. 91-101.
- DESHPANDE, R., & FARLEY, J., & WEBSTER, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol 57, January, pp. 23-37.
- DESHPANDE, R., & WEBSTER, F. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, January, pp. 3-15
- DIAMANTOPOULOS, A. & HART, S. (1993) : Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.1, N1 2, June, pp. 93-121.
- DICKINSON, R. & HERBST, A., & O'SHAUGHNESSY, J. (1985): "Marketing Concept and Consumer Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 20, 10, , pp. 18-23.
- DILL, W. (1958): "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 409-443.
- EVANS, J., & BERMAN, B. (1987): *Marketing*, Mac Millan Publishing Company, 3th ed.
- FELTON, A. (1959): "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, 37, July/August, pp. 55-65.
- GALBRAITH, J. (1977): *Organization Design*, Addison-Wensley, Reading, MA,;
- GIDDENS, A. (1984): *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- GINSBERG, A. (1984): "Operationalizing organizational strategy: Toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, 9 , pp. 548-557.
- GREENLEY, G. (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, 32, 1, January, pp. 47-66.
- GRINYER, P. & YASAI-ARDENAKI, M. (1981), "Strategy, structure, size and bureaucracy", *Academy of Management Journal*, 24, pp. 471-486
- GRÖNROOS, CH. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23,1, pp. 52-60.
- GUMMESSON, E. (1991): "Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol 25 N°2, pp. 60-75.
- HAN, J. & NAMWOON, K. & SRIVASTAVA, R., (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 30-45.
- HAMBRICK, D. & MASON, P. (1984): "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2, pp. 193-206.
- HAY, R., & GRAY, E., & GATES, J. (1976): *Business and society*, Cincinnati: Southwestern Publishing.
- HAYES, R. & ABERNATHY, W. (1980): "Managing our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, 58, July- August, pp. 67-77.
- HENDERSON, B. (1983), "The Anatomy of Competition", *Journal of Marketing*, Vol 47, Spring, pp. 7-11.

- HISE, R. (1965): "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, Vol 29, July, pp. 9-12.
- HITT, M., & IRELAND, R., & PALIA, K. (1982), "Industrial firms" grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty", *Academy of Management Journal*, 25, pp. 265-269.
- HOOLEY, G., & LYNCH, J., & SHEPHERD, J., "The Marketing Concept", *European Journal of Marketing*, Vol 24-9-1990.
- HOOLEY, G., & SAUNDERS, J., (1993): *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, Prentice Hall, UK.
- HOOLEY, G., & HOOVER, D., (1986): "Five Common Factors in Top Performing Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 89-96.
- HOROWITZ, J. & THIETART, R. (1982): "Strategy, management design and firm performance", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 67-76.
- HOUSTON, F., (1986) "The Marketing Concept: What Is and What is Not", *Journal of Marketing*, Vol. 50, April, pp. 81-87.
- HOWARD, J. (1983): "Marketing Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, Vol 47, Fall, pp. 90-100
- JAUCH, L. & GLUECK, W (1988): *Business Policy and Strategic Management*, Mc Graw Hill, Fifth Edit.
- HURLEY, R. & HULT, T., (1998), AInnovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 42-54.
- JAWORSKI, B., & KHOLI, A. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70 .
- KALDOR, A. (1971): "Imbricative Marketing", *Journal of Marketing*, 35, April, pp.19-25.
- KAPOOR, M., & SINGH, J. (1981): AMarketing Planning in India-A Survey, *Long Range Planning*, 14 (3), pp. 97-106 .
- KELLER, R. (1986): "Predictors of the performance of project groups in R&D organizations", *Academy of Management Journal*, 29, pp. 715-726
- KERBY, J. (1972): "The Marketing Concept: Suitable Guide to Product Strategy", *Business Quarterly*, 37, Summer, pp. 31-35.
- KERLINGER, F. (1975): *Foundations of Behavioral Research*, A Holt International Edition.
- KHANDWALLA, P. (1972): "Environment and its impact on the organization", *International Studies of Management and Organization*, 2, pp. 297-313.
- KHOLI, A. & JAWORSKI, B (1989) : AMarket Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications, *Research Program-Working Paper*, Marketing Science Institute.
- KHOLI, A. & JAWORSKI, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Marketing Management Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOTLER, P. (1977): "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, 77, pp. 67-75.
- KOTLER, P., & ANDREASEN, A. (1987): *Strategic Marketing for Non profit organizations*, 3rd edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- KOTLER, P., & DUBOIS, B. (1981): *Marketing Management*, Paris, Publi-Union.
- KOTLER, P., & FAHEY, L., & JATURSRIPITAK, S. (1987): *La concurrence totale: les leçons du marketing japonais*, Les Editions d'Organisation.
- KOTLER, P., & SINGH, R. (1981): "Marketing Warfare in the 1980s", *The Journal of Business Strategy*, Vol.1 N°3, Winter, pp. 30-41.
- KOTLER, PH. (1984): *Marketing Essentials*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KURZBARD G. & SOLDOW G. (1986): "Towards a Parametric Definition of Marketing" *European Journal of Marketing*, Vol 21, 1, pp. 37-47.
- LAMBIN, J. (1989): *Le Marketing Stratégique*, Mc Graw-Hill Paris,
- LAMBIN, J. (1993): *Strategic Marketing: A European Perspective*, Mc Graw-Hill, London.
- LARSEN, J., (1982), *Information Utilisation and Non-Utilisation*, Washington, DC: American Institutes for Research in the Behavioral Sciences.
- LAWTON, L., & PARASURAMAN, A. (1980) : "The impact of the marketing concept on new product planning", *Journal of Marketing*, Vol.44 (Winter 1980), pp. 19-25
- LEVITT, B. & MARCH, J. (1988) : "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.
- LICHTENTHAL, D., & WILSON, D. (1992): "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research* 24, pp. 191-207.
- LUCK, D. (1969): "Broadening the Concept of Marketing-Too Far", *Journal of Marketing*, Vol. 33, July, pp. 53-55.
- LUCK, D. & FERRELL, O. (1985): *Marketing Strategy and Plans*, 2° Edition, Prentice-Hall, N.J.
- LUSCH, R., & UDELL, J., & LACZNIACK, G. (1976): "The Future of Marketing Strategy", *Business Horizons*, December, pp. 65-74.
- MARCH, J., & SIMON, H. (1958): *Organizations*, New York: Wiley.,
- MASIELLO, TH. (1988): ADeveloping Market Responsiveness Throughout Your Company", *Industrial Marketing Management* , Vol. 17, pp. 85-93.
- MC KENNA, R. (1991): *Relationship Marketing*, Addison-Wensley Publishing Company, Inc.
- MICHAELS, E. (1982): "Marketing Muscle", *Business Horizons*, (May-June 1982) , pp. 63 -74.

- MILLER, D. (1987): "The Structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, 8, 1, pp. 55-76.
- MINTZBERG, H. (1988): "Opening Up the Definition of Strategy", *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*; (Edits) Quinn, J. & Mintzberg, H., & James, R, Prentice Hall International.
- MORGAN, R. & MORGAN N. (1991): "An Exploratory Study of Market Orientation in the U.K. Consulting Engineering Professionals", *International Journal of Advertising*, 10, pp. 333-347.
- MURRAY, K., & MONTANARI, J. (1986): "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory", *Academy of Management Review*, Vol 11, N° 4, pp. 815-827.
- NARVER, J. & SLATER, S. (1990): "The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1985): *Competitive Marketing: A Strategic Approach*, George Allen & Unwin.
- PIERCY, N. (1989): "Information Control and the Power and Politics of Marketing", *Journal of Business Research*, Vol. 18, pp. 229-243.
- PIERCY, N. (1990): "Marketing Concepts and Action: Implementing Marketing-led Strategic Change", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 N°2, pp. 24-42.
- PIERCY, N. (1991): *Market-Led Strategic Change*, Thorsons.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York Free Press.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press.
- PORTER, M. (1991): "The Competitive Advantage of Nations". Montgomery, C. & Porter, M. (Eds), *Strategy*, Harvard Business Review Book Series.
- RAPPORT DE L'OFFICE DE CONTRÔLE DES ASSURANCES: 1992-1993, Office de Contrôle des Assurances, 1994.
- RIVERA-CAMINO J. (1997), Le nouvel enjeu du marketing stratégique, *Gestion* 2000, N12, Avril, pp.97-112.
- RUEKERT, R., & WALKER, O., & ROERING, K. (1985): "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol 49, Winter, pp. 13-25.
- SACHS, W. & BENSON, G. (1978): "Is It Time to Discard the Marketing Concept?", *Business Horizons*, 21, August, pp. 68-74.
- SCHNAARS, S. (1991): *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*, The Free Press, New York.
- SHAPIRO, B. (1988): "What the Hell Is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 119-125.
- SHARP, B. (1991): "Marketing Orientation": More than Just Customer Focus", *International Marketing Review*, 8, 4, pp. 20-25.
- SIGUAW, J. & SIMPSON, P. & BAKER, T. (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol 62, July, pp. 99-111.
- STAUD, T. (1958): "The Market Orientation to Business Action", Kelley, E. & Lazer W. (Eds), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints A Source Book*; Richard Irwin Inc.
- STERN, L. & EL-ANSARY, A. (1982): *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 2nd edition.
- SULLIVAN, R. (1990): "The State of Market Orientation at DuPont", *Marketing Science Institute* (Working Paper n° 90-123), pp. 39-40.
- TRENDS TOP 5000, Financieel Economisch Magazine, December 1994.
- TRUSTRUM L. (1989): "Marketing: Concept and Function", *European Journal of Marketing*, 23,3.
- ULRICH, D., & BARNEY, J. (1984): "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review*, Vol. 9., N°3, pp. 471-481.
- URBAN, G. & STAR, ST. (1991): *Advanced Marketing Strategy*, Prentice-Hall International Editions.
- VARADARAN, R., & RAMANUJAM, V. (1990): "The Corporate Performance Conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension", *Journal of Management Studies*, 27, September, pp. 463-480.
- WALKER, O., & BOYD, H., & LARRÉCHÉ, J. (1992): *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Richard Irwin, Inc.
- WEBSTER, F. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31 (May-June), pp. 9-16.
- WHITELEY, R. (1991): *The Customer Driven Company*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- ZEITHAML, V. & PARASURAMAN, A. & BERRY, L. (1990): *Delivering Quality Service*, The Free Press.