

La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española

ENRIQUE MARTÍN ARMARIO
FRANCISCO JOSÉ COSSÍO SILVA
Universidad de Sevilla

Resumen:

En este trabajo se pretende estudiar las consecuencias de la orientación al mercado sobre el rendimiento empresarial. En concreto se propone un modelo donde los efectos de la OM sobre la rentabilidad se manifiestan a través de otras variables mediadoras de resultados. La investigación empírica se realiza en el sector de la banca comercial española y se utiliza los modelos de ecuaciones estructurales para la contrastación de las hipótesis propuestas.

Palabras clave:

orientación al mercado, rentabilidad, modelos de ecuaciones estructurales

Abstract:

The aim of this article is the study of the consequences of market orientation on business performance. Concretely, we propose a model where market orientation has its effects on profitability through a group of variables that condition company results. An empirical research is done regarding the Spanish commercial banking sector, and structural equation models are used in order to contrast the proposed hypotheses.

Key words:

market orientation, profitability, structural equation models.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que presentamos se puede enmarcar en el contexto de una cuestión que ha sido objeto de atención preferente en la investigación sobre la gestión de las organizaciones: la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, nuestro trabajo se centra de forma específica en el estudio de un enfoque de gestión, la orientación al mercado, que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos. En este tipo de entornos, dicho enfo-

que constituye un recurso —del aprendizaje organizacional— que, explotado a través de la estrategia, puede engendrar una ventaja competitiva sostenible. En este contexto, nuestra atención se focaliza en la consecuencia obvia de dicho planteamiento: la relación entre orientación al mercado y rendimiento organizacional. Pensamos que la orientación al mercado puede constituir un arma eficaz para competir en los escenarios actuales y para mejorar el rendimiento de las organizaciones. Sin embargo, creemos que se hace necesario seguir indagando sobre aspectos que condicionan esta relación y sobre su implantación en sectores determinados de la economía. Por ello, nuestro trabajo se orienta a testar un modelo propuesto en un ámbito muy relevante del tejido empresarial: la banca privada.

2. LA OM Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Desde que el *Marketing Science Institute* (MSI) estableciera en 1986 la Orientación al Mercado como línea prioritaria de investigación, este tema ha sido objeto de continua atención por parte de los investigadores. Tal interés encuentra en gran medida su justificación al considerar que la orientación al mercado puede engendrar ventajas competitivas, con el consiguiente impacto positivo sobre los resultados de la empresa. La investigación sobre OM ha contribuido de forma notable a explicar su problemática y a poner de manifiesto la compleja estructura de relaciones en la que se encuentra inmerso este tema. Así, el estudio de la naturaleza de este constructo, sus antecedentes y sus consecuencias en la organización han sido objeto de numerosos y variados trabajos, si bien, y como ocurre en cualquier campo del conocimiento científico, quedan todavía interrogantes a los que dar respuesta y, asimismo, han surgido otros nuevos que deben ser explicados.

La investigación realizada hasta la fecha sobre la orientación al mercado se ha centrado básicamente en los siguientes aspectos: 1) estudio de su naturaleza, es decir, de su concepción, de su dimensionalidad y de la propuesta de escalas para medirla; 2) estudio de sus antecedentes, es decir de los factores organizativos que facilitan u obstaculizan su desarrollo e implantación en una empresa; 3) estudio de las consecuencias que la orientación al mercado provoca en la empresa. En este sentido, se han apuntado las consecuencias sobre los empleados, sobre los clientes y sobre los resultados de la firma; 4) estudio de factores moderadores que pueden afectar al énfasis sobre los componentes de la orientación al mercado, o moderar también la relación entre esta última y los resultados.

Entre los trabajos recogidos en la tabla I, destacamos especialmente las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) pues, a nuestro juicio, proporcionan una base teórica adecuada para fundamentar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. En particular, estos últimos afirman que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva impulsa los comportamientos necesarios en orden a promover la creación de un valor superior para los clientes y, como consecuencia de ello, se incide en la mejora de los resultados de la firma. Así pues, la OM constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Si los competidores tienen dificultad en imitar esa cultura, la ventaja competitiva generada por la misma será sostenible. Como señalan Lippman y Rumelt (1982), la inimitabilidad está tam-

bién fundamentada en la ambigüedad concerniente a la naturaleza causal entre las acciones y los resultados.

De acuerdo con estas ideas, un alto nivel de OM dota a la empresa de una mayor sensibilidad hacia las percepciones de los clientes, y enfatiza la necesidad de ofrecerles más valor en su oferta. Todo esto debe llevar a incrementar las tasas de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, a mejorar las tasas de retención de los clientes, a un elevado crecimiento de las ventas, a altas cuotas de mercado y, en definitiva, a una mayor rentabilidad.

En conclusión, tanto Narver y Slater como Kohli y Jaworski, después de una amplia revisión de la literatura pertinente, afirman que el objetivo subyacente en la orientación al mercado es la rentabilidad, donde los beneficios son considerados como un componente más de ese constructo. Sin embargo, la evidencia empírica que estos mismos autores proporcionan no confirman este último supuesto, ya que éstos ponen de manifiesto —en el mismo sentido en que lo hace el estudio de Kijewski y Gross (1990)— que los directivos perciben la rentabilidad como una consecuencia de la orientación al mercado.

Pero quizás, uno de los enfoques más prometedor para explicar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad es el que se fundamenta en la Teoría del Conocimiento¹ y, por tanto, en la Teoría de los Recursos. Bajo esta perspectiva, autores como Sinkula (1994), Day (1994b), Hunt y Morgan (1995), Slater y Narver (1995), Tuominen y Möller (1996), Sinkula, Baker y Noorderwier (1997) y Baker y Sinkula (1999), consideran la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado. En este sentido se manifiestan Hunt y Morgan (1995) cuando afirman que la orientación al mercado es un recurso del aprendizaje organizativo que, si es adoptado, implantado e impregnado en la cultura de la organización, puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. En un sentido similar se pronuncian Slater y Narver (1995), cuando afirman que los comportamientos que fomenta la orientación al mercado afectan al aprendizaje organizativo, ya que aquélla es el principal soporte cultural de dicho aprendizaje. Esta cultura orienta los comportamientos de la firma hacia la creación y entrega de un valor superior a los clientes, lo que debe permitir la obtención de un rendimiento superior.

En suma, podemos concebir la orientación al mercado como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo), susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible que será explotada a través de la estrategia de la empresa. El carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias.

Toda esta base teórica sobre la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa fue apoyada por un gran número de antecedentes empíricos que, de forma resumida, se han presentado en la tabla 1.

¹ Nonaka (1991) considera el conocimiento organizacional como el recurso estratégico más importante; por tanto se trata de una extensión de la teoría basada en los recursos.

Tabla 1

Investigaciones empíricas que consideran la OM como aquella filosofía de marketing que debe convertirse en cultura de empresa

Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Alvarez <i>et al.</i> (1998)	Número de asociados, presupuesto y actividades (valoración dinámica y estática).	Relación positiva. El estudio se desarrolla con organizaciones no lucrativas.
Deshpandé y Farley (1990)	Cuota de mercado, ritmo de crecimiento de las ventas y ROI.	Relación positiva OM-ROI, y más débil con el crecimiento ventas.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Volumen de ventas, cuota de mercado, crecimiento de las ventas y ROI.	Relación muy poco significativa. La innovación tiene mayor influencia sobre los resultados.
Dunn, Norburn y Birley (1985)	Volumen de ventas, cuota de mercado y evolución de la misma. Otros indicadores subjetivos de eficacia de marketing.	Relación positiva entre cultura de negocio y grado de eficacia de las acciones comerciales, que redonda en un mayor rendimiento.
Gounaris y Avlonitis (1996)	Volumen de ventas, evolución de la cifra de negocio y ROI.	Relación positiva. Incide el poder de los distribuidores. La intensidad de la relación varía del mercado final al industrial.
Hooley, Lych y Sheperd (1990)	ROI.	Relación poco significativa. La OM permite alcanzar mejores rendimientos por inversión, aunque a largo plazo.
Rekettey y Gupta (1995)	Cuota de mercado, beneficio neto, margen sobre beneficio, ROA, volumen de exportaciones y estabilidad financiera.	Relación positiva. La incidencia de los cambios del entorno es elevada.

Investigaciones empíricas que consideran la OM como el procesamiento de la información relacionada con el mercado

Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Appiah-Adu (1998)	Crecimiento de las ventas y ROI.	Relación poco significativa.
Atuahene-Gima (1995 y 1996)	Opiniones sobre el último producto nuevo lanzado al mercado, el éxito en su desarrollo, la eficiencia en costes y las patentes.	El éxito en el lanzamiento de nuevos productos depende de la OM. Esta relación está condicionada al ambiente de operaciones y al tipo de producto.
Avlonitis y Gounaris (1997)	Beneficio y rentabilidad global, cuota de mercado y ROI.	Relación positiva OM-rendimiento y OM-actitudes de los empleados.

Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Balakrishnan (1996)	Beneficio relativo, retención de clientes y grado de satisfacción con el nivel de beneficio.	Relación positiva y muy significativa. Incide el benchmarking competitivo, la clientización y la óptica internacional.
Bhuiyan (1997)	Cuota de mercado, ventas por empleado y ROA.	Relación no significativa. Se justifica por la influencia del Islam en los negocios.
Diamontopoulos y Hart (1993)	Cuota de mercado y rendimiento global.	Relación poco significativa. Resultados no congruentes. La hostilidad competitiva incide en la relación.
Jaworski y Kohli (1993)	Cuota de mercado y rendimiento global.	Relación positiva y significativa. Incide el largo plazo, pero no los factores del entorno.
Liu (1995)	Crecimiento del beneficio y ROA.	Relación positiva en firmas de gran tamaño y menor en pymes.
Mavondo (1999)	Evolución de la cuota de mercado, crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos y ROA.	Relación no significativa. El sentido del nexo OM-efectividad de marketing es bidireccional (antecedente y consecuencia).
Parkinson y Chambers (1998)	Volumen de ventas, beneficio antes de impuestos, cuota relativa de mercado, margen sobre ventas y ROA.	Relación positiva y muy significativa, excepto con el ROA.
Reukert (1992)	Cuota de mercado, ROA y ROE.	A mayor nivel de OM, aumenta la rentabilidad a largo plazo y el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.
Selnes, Jaworski y Kohli (1996)	Cuota de mercado y rendimiento global en comparación con el principal competidor.	Relación positiva. No obstante, al comparar datos de EEUU y Escandinavia, la relación es débil, por la incidencia de entornos muy diferentes.
Sigawaw, Simpson y Baker (1998)	Medida global del grado de satisfacción de los distribuidores.	Relación OM-satisfacción de los distribuidores con rendimiento no significativa. La reducción del conflicto en el canal, mediante la satisfacción de los intermediarios por un enfoque de OM, no incide en los resultados.
Varela, Benito y Calvo (1996)	Tasa de crecimiento de las ventas, medida de forma objetiva y subjetiva.	Relación no significativa.

Investigaciones empíricas que consideran la OM como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado

Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Chan y Cheng (1993)	Volumen de ventas, cuota de mercado, imagen de calidad de servicio y ROI.	Relación positiva, incluyendo la variable calidad total.
Chan <i>et al.</i> (1998)	Cuota de mercado, ROA y ROE.	Relación poco significativa (corto plazo).
Deng y Dart (1994)	Evolución de la cuota de mercado, volumen de ventas, estimación del volumen de ventas potenciales y ROI.	Relación positiva.
Fritz (1996)	Crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos y ROI.	Relación positiva y muy significativa.
Greenley (1995)	Crecimiento de las ventas, éxito en el desarrollo de nuevos productos y ROI.	Relación no significativa. Identifica varios factores moderadores que condicionan la relación.
Han, Kim y Srivastava (1998)	Margen sobre ventas, crecimiento relativo, ROA y ROI.	Relación positiva y muy significativa, incluyendo el grado de innovación de la firma.
Hooley <i>et al.</i> (1998)	ROI.	Relación positiva, pero dependiente del nivel de la escala MARKOR empleada.
Kumar, Subramaniam y Yauger (1998)	Crecimiento de las ventas, desarrollo de nuevos productos, ROA y ROI.	Relación positiva, aunque moderada por la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva.
Lado (1995 y 1996)	Beneficio neto, total volumen primas, crecimiento del volumen de primas, nueva producción/cartera existente, ROE y ROI.	Relación positiva, pero a largo plazo. La estrategia seguida por las firmas no es determinante, aunque el nivel de OM sí lo es.
Lambin (1995b) y Rivera (1995a)	Crecimiento de las ventas, éxito en los nuevos productos y ROI.	Relación positiva y muy significativa, pero a largo plazo.
Llonch y Waliño (1996)	Crecimiento de las ventas, margen sobre ventas, rendimiento global y ROI.	Relación positiva y significativa. A mayor participación extranjera en el capital y mayor tamaño de las firmas, más fuerte es la relación.
Narver y Slater (1990)	ROA.	Relación positiva.
Pelham (1993)	Calidad relativa del producto, éxito en desarrollo de nuevos productos, ritmo de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, retención de clientes, margen bruto, ROE y ROI.	Relación positiva pero indirecta, y dependiente del nivel de complejidad del entorno y de variables endógenas.

Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Pleshko (1993)	Crecimiento de las ventas, éxito en nuevos productos y ROI.	Relación positiva y muy significativa. Ausencia de influencia por parte de la estrategia y el entorno.
Santos y Vázquez (1997)	Volumen de ventas y contribución del resultado global de los nuevos productos.	Relación positiva y significativa con ventas objetivas. Débil relación con ventas subjetivas.
Siguaw, Brown y Widing (1994)	Medida global de las opiniones de la fuerza de venta.	La OM influye positiva y significativamente en las actitudes de los vendedores y en su orientación al cliente, lo que implica un rendimiento superior.
Slater y Narver (1996)	Crecimiento de las ventas, éxito en el desarrollo de nuevos productos y ROA.	Relación positiva. Inciden el tamaño de la empresa y el crecimiento del mercado.
Trespalacios <i>et al.</i> (1997)	Porcentaje de retención de clientes (distribuidores) y rendimiento global.	Relación positiva y significativa.

Investigaciones empíricas que consideran la OM como fuente o recurso del aprendizaje organizacional

Autor(es)	Principales medidas del Rendimiento económico	Conclusiones respecto a la relación OM-rendimiento
Baker y Sinkula (1999)	Crecimiento de las ventas y ROI.	Relación poco significativa con ambos indicadores de rendimiento.

No obstante, sin ánimo a mostrarnos reiterativos, conviene recordar ciertos aspectos básicos por la trascendencia que van a tener para nuestro propio modelo. La revisión de dicha literatura puso de manifiesto que no existe un criterio único sobre la consideración de la forma más apropiada de medir los resultados de la firma. Mientras que unos empleaban el beneficio o la rentabilidad como indicadores de medida del rendimiento empresarial, otros señalaron la necesidad de utilizar resultados operativos, y no sólo financieros, para evaluar el rendimiento de la firma. Otra diferencia notable residía en emplear indicadores objetivos, tomados de datos secundarios, o bien articular medidas subjetivas basándose en las percepciones de los directivos.

En un primer grupo podemos incluir aquellos trabajos que utilizaban un solo indicador para evaluar el rendimiento de la empresa. En este sentido, destacamos entre otros el trabajo ya citado de Narver y Slater (1990), en el que utilizaron las percepciones que los directivos tienen sobre el ROA (rentabilidad sobre activos) de la unidad de negocio, comparándolo con los competidores más importantes en el mercado servido. Por otra parte, dentro de este mismo grupo, Varela, Benito y Calvo (1996) señalaron también el efecto directo que la orientación al mercado —tanto desde un punto de vista cultural

como comportamental— tiene sobre los resultados de la empresa. En este caso, como indicador único de los resultados se propuso el crecimiento de las ventas, medido tanto de forma objetiva como subjetiva, esto es, basándose en las percepciones de los directivos.

En un segundo grupo situamos aquellas investigaciones que, en el estudio de la relación entre la OM y los resultados, utilizaron varios indicadores al mismo tiempo, aunque estos últimos son considerados de forma independiente, sin ninguna relación entre ellos. En dicho contexto, destaca en primer lugar la aportación de Jaworski y Kohli (1993), que en la relación comentada emplean un doble enfoque. Por un lado, y de forma objetiva, utilizan la cuota de mercado; por otro, consideran las percepciones subjetivas de los directivos sobre el rendimiento global de la firma.

Asimismo, Pleshko (1993) sugiere la existencia de tres dimensiones en los resultados de la empresa: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. La eficacia es descrita como el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, mientras que la eficiencia define la relación entre los *outputs* generados y los *inputs* utilizados por la firma. Por último, la adaptabilidad refleja la capacidad de cambio de la empresa en orden a las oportunidades y amenazas del entorno. Para medir cada una de estas dimensiones, Pleshko se basó en las percepciones subjetivas de los directivos captadas con una escala multi-ítem. Finalmente, sugiere que todos los indicadores de las dimensiones consideradas se resumen en un único factor, sobre el que se mide el efecto de la orientación al mercado.

Por su parte Rivera (1995a), en su estudio en sectores financieros —banca y seguros—, presentaba los resultados como un constructo unidimensional, compuesto por la efectividad (crecimiento en la ventas), la eficiencia (ROI) y la adaptabilidad de la organización (éxito en nuevos productos). Al mismo tiempo, Lado (1995) proponía —en su investigación sobre el sector de seguros— la utilización de varios criterios objetivos para medir los resultados de la empresa: beneficio neto, ROI (rentabilidad de las inversiones), rentabilidad de los capitales propios (ROE), primas adquiridas (ventas) y crecimiento anual del volumen de primas (crecimiento de las ventas). Las tres primeras medidas son de carácter financiero, mientras que las dos últimas integran los criterios de eficacia de mercado. En cualquier caso, tanto en el trabajo de Rivera como en el de Lado, los efectos de la OM sobre los resultados se consideran de forma directa e independiente sobre cada criterio o indicador utilizado.

La revisión de la literatura pertinente evidencia la naturaleza multidimensional de los resultados empresariales. A nuestro juicio, una adecuada consideración de esa naturaleza multidimensional se encontraba reflejada en el trabajo de Venkatraman y Ramanujan (1986), cuando sugieren que para medir los resultados de la empresa deben utilizarse dos tipos de indicadores, financieros y operativos. La medida del éxito de la firma fundamentada únicamente en los indicadores financieros —beneficio, ROE, ROI o ROA— constituye para estos autores una visión muy estrecha de la realidad, siendo necesario en su opinión la consideración adicional de indicadores operativos, tales como cuota de mercado, crecimiento de las ventas, introducción de nuevos productos, calidad del producto, eficacia de marketing, etc.

Partiendo de esa perspectiva multidimensional, Pelham (1993) considera que en la investigación sobre la relación entre la OM y los resultados, la mejor forma de considerar a estos últimos consistía en conceptualizarlos como una red de dimensiones interrelacionadas. Arguye que esta conceptualización tiene más poder explicativo que aquellas otras que tratan las dimensiones de los resultados como simples medidas independientes. En

concreto, Pelham propone que el efecto de la OM sobre la dimensión «rentabilidad» es indirecto, y se muestra a través de otras dos dimensiones: «eficacia marketing/ventas» y «crecimiento/cuota». La rentabilidad fue medida por los siguientes indicadores: ROE, margen bruto y ROI; la «eficacia marketing/ventas» fue evaluada con los siguientes criterios: calidad relativa del producto, éxito de nuevo productos y retención de clientes; por último, los indicadores empleados para medir la dimensión «crecimiento/cuota» son el nivel de ventas, el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado en el mercado-meta atendido.

3. MODELO E HIPÓTESIS PROPUESTAS

Al amparo de los argumentos expuestos, y desde el ámbito de la Teoría de los Recursos, concebimos la orientación al mercado como un recurso intangible (del aprendizaje organizativo) susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible. Dicha ventaja, explotada a través de la estrategia, se materializa en la creación y entrega de un mayor valor al cliente, haciendo posible la obtención de un rendimiento superior.

Esta última afirmación va constituir la hipótesis principal de nuestra investigación empírica: el efecto positivo que la orientación al mercado ejerce sobre la rentabilidad de la empresa. Pero como hemos argumentado, estos efectos se manifiestan tanto de forma directa como indirecta, a través de otras variables intermedias de resultados. Los efectos directos han sido puestos de manifiesto —como hemos podido ver— en numerosos trabajos empíricos. Asimismo, la investigación de Pelham (1993) sugirió la existencia de efectos indirectos a través de variables mediadoras de resultados. Hemos argumentado y destacado también la existencia de efectos moderadores sobre esta relación. Teniendo en cuenta todos estos antecedentes, el modelo que proponemos se explicita en la figura 1.

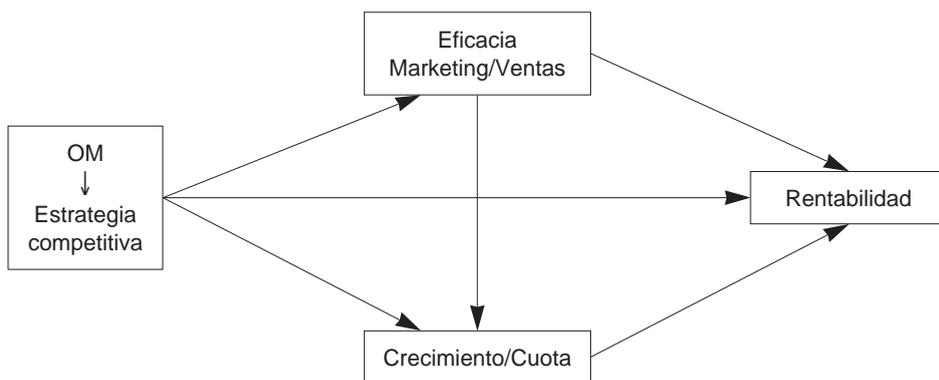


Figura 1

Modelo propuesto

Como se puede observar en dicha figura, nuestro modelo está integrado por el constructo de «orientación al mercado» y las variables de resultados, las cuales se materializan

en «eficacia marketing/ventas», «crecimiento/cuota» y «rentabilidad», que aparecen relacionadas y recogiendo los efectos directos e indirectos de la OM sobre la rentabilidad.

Si bien los efectos directos de la OM sobre la rentabilidad de la empresa han sido puestos de manifiesto en numerosas investigaciones —a las que ya hemos hecho referencia—, creemos que es necesario argumentar los efectos indirectos. En este sentido, hemos de considerar que la capacidad de las empresas orientadas al mercado de alcanzar una mayor diferenciación de sus productos o servicios —gracias al mayor conocimiento de los clientes—, así como la capacidad de lograr niveles altos de satisfacción de estos últimos, afectará de forma indirecta a la rentabilidad. En efecto, un mayor conocimiento de los clientes, de sus necesidades y deseos, va a permitir diseñar una oferta y un servicio más adecuado a las exigencias que éstos plantean. Dichos esfuerzos, enfocados a conseguir altos niveles de atención al cliente, van a facilitar el que éstos posean una mejor percepción de la calidad de servicio recibido, lo cual determinará también un mayor nivel de satisfacción.

Como consecuencia de todo ello, se facilitará la mejora en el nivel de éxito en los nuevos productos/servicios, la mejora en los niveles de percepción de la calidad relativa de los productos/servicios y el incremento en la tasa de retención de clientes. Estos resultados ejercerán efectos directos e indirectos sobre la rentabilidad. Los efectos directos deben manifestarse a la luz de los siguientes factores: 1) reducción en los gastos asociados con fallos en nuevos productos/servicios; 2) reducción de los gastos asociados con la baja calidad de productos y servicios al cliente; 3) reducción de la participación de los gastos de marketing en las ventas; y 4) la posibilidad de emplear precios primados como consecuencia de una menor sensibilidad a este instrumento de marketing-mix por parte de los clientes.

Los efectos indirectos deben venir de la mano del crecimiento de las ventas y del incremento de la cuota de mercado. En efecto, si la empresa se focaliza en la satisfacción de sus clientes y logra conformar una oferta que incorpore más valor que las ofertas competidoras, la recompensa se traduce generalmente en aumento de las ventas y en ganancia de cuota de mercado. La relación de causalidad que el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado tienen con la rentabilidad ha sido ampliamente difundida a través de los estudios realizados sobre la base de datos PIMS (Buzzell, 1987; Buzzell, Gale y Sultan, 1975).

En esta argumentación, y como ya hemos anticipado, los indicadores tales como el éxito en nuevos productos, la calidad relativa de los productos/servicios y la retención de clientes conforman la dimensión de los resultados denominada «eficacia marketing/ventas» que, como ya hemos explicado, ejerce efectos directos sobre una segunda dimensión de resultados, la denominada «crecimiento/participación», la cual se encuentra integrada por el nivel de ventas, el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado. La tercera dimensión de los resultados —que es explicada a través de las otras dos— es la «rentabilidad».

Teniendo en cuenta el modelo propuesto y los argumentos anteriores, podemos plantear las siguientes hipótesis:

A) Hipótesis relativas al constructo «orientación al mercado»

Como hemos apuntado, las diferentes propuestas que han tratado de operacionalizar los aspectos comportamentales de la orientación al mercado han considerado que ésta se encuentra integrada por varios componentes. Al mismo tiempo, afirman la unidimensionalidad del constructo. En este sentido, debemos citar —entre

otras — las propuestas de Naver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993), Lambin (1995b), Rivera (1995^a) y Lado (1995). De acuerdo con esto, establecemos la siguiente hipótesis:

H₁: La orientación al mercado es un constructo unidimensional

B) HIPÓTESIS RELATIVAS A LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RENTABILIDAD.

De acuerdo con los argumentos expuestos, y teniendo en cuenta las aportaciones específicas de Venkatraman y Ramanujan (1986) relativas a la naturaleza multidimensional de los resultados de la firma, así como de Pelham (1993) sobre la concepción de los resultados de la empresa como una red de variables interrelacionadas, proponemos las siguientes hipótesis:

H₂: Los resultados de la empresa pueden agruparse en tres dimensiones interrelacionadas: «eficacia marketing/ventas», «crecimiento/cuota» y «rentabilidad»

H₃: La orientación al mercado tiene efectos directos e indirectos sobre la «rentabilidad» de la firma

H_{3,1}: La orientación al mercado tiene efectos directos positivos sobre la «rentabilidad» de la firma

H_{3,2}: La orientación al mercado tiene efectos directos positivos sobre la dimensión de resultados «crecimiento/cuota»

H_{3,3}: La orientación al mercado tiene efectos directos positivos sobre la dimensión de resultados «eficacia marketing/ventas»

H_{3,4}: La dimensión de resultados «eficacia marketing/ventas» tiene efectos positivos sobre la variable «crecimiento/cuota»

H_{3,5}: La dimensión de resultados «eficacia marketing/ventas» tiene efectos positivos sobre la «rentabilidad» de la empresa

H_{3,6}: La dimensión de resultados «crecimiento/cuota» tiene efectos positivos sobre la «rentabilidad» de la firma

4. ESTUDIO EMPÍRICO

Para llevar a cabo la contrastación del modelo y de las hipótesis propuestas hemos efectuado una investigación empírica en el sector de las entidades financieras que operan en España, tanto banca privada como cajas de ahorros. La elección de este sector se ha debido, básicamente, a cuatro razones. En primer lugar, por el enorme peso que tiene en cualquier sistema económico. En segundo término, por el reducido número de entidades, que permite dirigir la investigación al total de la población y no a una muestra de la misma. En tercer lugar, porque el sector ha experimentado en las últimas décadas profundas transformaciones competitivas, las cuales han afectado a su intensidad interna, y en este sentido sería posible esperar que muchas entidades se encuentren inmersas en programas de gestión basados en la orientación al mercado. Y por último, porque existe una elevada turbulencia del mercado e intensidad competitiva, aspectos moderadores que según Slater y Narver (1994) propician una relación más intensa entre OM y rendimiento, y por ende más fácil de observar.

Respecto a la población, del total de entidades financieras que actúan en España, sólo noventa y siete cumplen con el requisito exigido de tener, al menos, diez oficinas abiertas al público. De estas noventa y siete, cincuenta son cajas de ahorros y cuarenta y siete bancos. Al final del trabajo de campo, sólo tres dejaron de atender la cumplimentación del cuestionario, y tras la revisión de éste, hubo de desechar dos entidades porque sus respuestas eran incompletas. En definitiva, los cuestionarios válidos ascendieron a noventa y dos, concretamente cuarenta y ocho cajas de ahorros frente a cuarenta y cuatro bancos, que suponen el 95% de la población estudiada. El cuestionario fue cumplimentado por los responsables de marketing de estas entidades durante el último cuatrimestre de 1997, mientras que la información de carácter secundario hace alusión al período 1993-97.

Definición de las variables

A continuación, nos ocuparemos de identificar y definir las escalas de medida y los indicadores de las diferentes variables latentes contenidas en el modelo que proponemos.

A) Orientación al mercado

Tal y como se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura relevante, los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir el grado de orientación al mercado de una firma. Entre todas ellas debemos destacar, a este respecto, los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos comportamentales de la OM. Ambos trabajos articulan escalas de Likert, a partir de las cuales miden las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de OM de sus firmas.

En el diseño de la escala MKTOR, Narver y Slater entienden que la OM es un constructo unidimensional en el que se integran tres componentes comportamentales y dos criterios de decisión, aunque estos dos últimos no fueron corroborados en la contrastación empírica.

Por su parte, Kohli, Jaworski y Kumar construyeron la escala MARKOR para medir el grado en que una unidad de negocio se orienta al mercado, entendiendo que este concepto se operacionaliza a través de tres componentes: la generación de inteligencia sobre el mercado, la diseminación de esa inteligencia por toda la organización y el desarrollo e implantación de una respuesta al mercado a partir de esa inteligencia. La escala que propusieron contenía inicialmente 32 ítems, aunque tras un proceso de depuración, quedó reducida a 20.

Como ya hemos señalado, estas dos escalas han sido las más utilizadas en la corriente de investigación sobre la medición de la orientación al mercado. Sin embargo, y a pesar del reconocimiento de ambos instrumentos, nuestra intención es la de apoyarnos en la escala propuesta por Lambin (1995), que contempla nueve componentes: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre clientes, análisis de clientes intermedios, acciones estratégicas sobre clientes intermedios, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional.

En primer lugar, y como ya vimos, Lambin concibe la orientación al mercado desde una perspectiva estratégica, que es precisamente la línea que hemos adoptado. Ruekert (1992) sigue un enfoque similar, ya que en su investigación sobre la OM concibe ésta como un proceso de información del mercado en el contexto de la planificación y ejecución de la estrategia. De otro lado, la aplicación de esta escala a partir de los trabajos de Rivera (1995a) y Lado (1995) pone de manifiesto que la propuesta de Lambin no es alternativa a las escalas MARKOR y MKTOR, sino que por el contrario las contiene, siendo por tanto más general que aquéllas. Y en tercer término, las investigaciones empíricas llevadas a cabo con esta escala (Rivera, 1995a; Lado, 1995) se han desarrollado en el sector financiero, concretamente en la banca y en los seguros, reportando resultados que pueden ser considerados como buenos desde el punto de vista de su fiabilidad.

Si tenemos en cuenta que nuestra intención es plantear la investigación en el sector de la banca minorista española, estos antecedentes empíricos adquieren un gran valor para apoyar nuestra elección.

Aunque tomamos como punto de partida la escala inicialmente propuesta por Lambin, un pre-test llevado a cabo con doce directivos del sector puso de manifiesto la necesidad de eliminar los ítems relativos a los «clientes-intermediarios», tanto para el componente «análisis» como para el correspondiente a «acción», pues en la opinión de éstos no tiene sentido considerar intermediarios en el sector de la banca minorista.

Sin embargo, la complejidad de la escala propuesta por Lambin, debido al elevado número de ítems, nos llevó a buscar una simplificación de la misma. Y en este sentido, los trabajos de Lado, Maydeu y Rivera (1998) y de Lado, Maydeu y Martínez (1998) nos han servido de apoyo para lograr un instrumento de medición más sencillo. En definitiva, la escala que proponemos consta de un total de 41 ítems, reagrupados en siete subcomponentes que se exponen en el anexo.

B) *Las consecuencias de la orientación al mercado: los resultados de la empresa*

De acuerdo con la propuesta que hemos realizado, concebimos tres tipos de resultados de la empresa: eficacia marketing/ventas; crecimiento/cuota de mercado; y rentabilidad. Cada uno de estos tipos será considerado como una variable que puede ser medida por diversos indicadores de naturaleza objetiva, ya que son obtenidos de una fuente de datos secundarios: los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas. A continuación, procederemos a describir los indicadores susceptibles de ser utilizados para medir cada una de las dimensiones mencionadas.

Variable de resultados «eficacia marketing/ventas»

De acuerdo con el criterio de Pelham (1993), esta variable puede ser medida a través de indicadores tales como la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos y la retención de clientes. Como quiera que sólo contamos con información para el último indicador, será este el que utilizemos para medir la «eficacia marketing/ventas» (EMV) de las entidades bancarias.

La revisión de trabajos empíricos sobre la utilización de indicadores de retención de clientes ha permitido destacar el trabajo de McGahan y Ghemawat (1994). En su estudio realizado para el sector de los seguros, estos dos autores proponen el empleo de dos tipos

de indicadores: el primero tiene en cuenta el número de pólizas y el segundo considera la cuantía de estas últimas. En la misma línea, Barroso y Martín (1999) proponen un indicador de retención para el sector de la banca centrado en datos objetivos, y obviando la vía de las percepciones de los directivos. Para nuestra investigación, adoptaremos la propuesta de estos últimos autores, confeccionando un índice de retención de clientes para el período 1993-1997. Tal índice viene dado por la siguiente expresión:

$$\text{irc} = \text{Sm}(97) / \text{ST}(93)$$

$$\text{Con Sm}(97) = \text{ST}(97) - [\text{SM}(97) \times (\text{NC97} - \text{NC93})]$$

Donde:

irc: índice de retención de clientes

Sm(97): saldo de recursos de clientes del 93 mantenido en el 97, es decir, saldo del año 1997 una vez eliminado el aumento del saldo «teórico» debido al aumento de clientes entre 1993 y 1997.

ST(93): saldo total de recursos generado por los clientes de 1993.

ST(97): saldo total de recursos generado por los clientes de 1997.

SM(97): saldo medio de recursos generados por los clientes de 1997.

NC97-NC93: incremento en el número de clientes durante el período 1993-1997.

Como podemos observar en la construcción del indicador que se propone, suponemos implícitamente que el saldo medio de los recursos generados por nuevos clientes es similar al saldo medio de los clientes que se retienen. Las limitaciones de este indicador parecen obvias, y son señaladas por sus autores, que reconocen que una adecuada medida de la retención debería considerar el número de clientes que se retiene, el número de clientes perdidos y los recursos generados por ambos. Sin embargo, y a pesar de estas restricciones, emplearemos este instrumento pues no existen —o al menos, no conocemos— datos publicados en la banca española sobre pérdida de clientes.

Variable «crecimiento/cuota de mercado»

Para evaluar esta variable, articularemos como indicador el crecimiento de las ventas, que para el caso de la banca —y como señala Lytle (1994)— pueden concretarse en los productos/servicios de activo, como son los créditos, y en los productos/servicios de pasivo, es decir, en los depósitos.

En concreto, y dado que se trata de crecimiento de ventas, utilizaremos la tasa media de variación en el período contemplado (1993-1997) para las siguientes variables observadas: créditos, depósitos totales, depósitos de ahorro total, depósitos a la vista y depósitos a plazo.

Los datos para alimentar estas variables serán tomados de la fuente ya comentada, es decir, los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas, en las ediciones correspondientes a los años considerados.

Variable «rentabilidad»

De acuerdo con los planteamientos de Venkatraman y Ramanujan (1986) respecto al rendimiento empresarial, mediremos la rentabilidad económica de las entidades bancarias —cajas de ahorros y bancos— utilizando los indicadores que vienen dados

por las siguientes expresiones: Margen de Intermediación corregido/Activo Total corregido; Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido; Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido; Resultado antes de Impuestos corregido/Activo Total corregido.

Como se puede observar, las magnitudes consideradas en estos ratios son «corregidas». El objeto de introducir esta corrección obedece al deseo de considerar únicamente el rendimiento de las acciones sobre los clientes, excluyendo cualquier otro tipo de rendimiento.

Es necesario señalar igualmente que, con objeto de considerar todo el período analizado (1993-1997) y evitar sesgos propios de la coyuntura, trabajaremos con las medias móviles de estos ratios para dicho intervalo, centradas en 1997.

Por último, indicar que los datos para calcular estos ratios se obtienen de los ya citados Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas, en las ediciones correspondientes a los años 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997.

Análisis de la validez y fiabilidad de la escala OM

Para evaluar los aspectos de validez y fiabilidad en la escala de OM aplicaremos el Análisis Factorial Confirmatorio. Sin embargo, el uso de este método en nuestro caso concreto presenta un inconveniente que debemos tener en cuenta. Se trata de una de las recomendaciones en la aplicación del A.F.C., en particular la que hace referencia al número de observaciones que son necesarias para poder estimar el modelo de medida. En este sentido, y como ya indicamos, se recomienda un mínimo de 5 observaciones por cada ítem o variable observada. En nuestro caso, y teniendo en cuenta que la escala propuesta tiene un total de 41 ítems —repartidos entre 7 subcomponentes—, necesitaríamos un total de 205 observaciones. Sin embargo, la población que contemplamos supone únicamente 92, lo cual es insuficiente para garantizar la bondad de las estimaciones.

Para resolver este problema, nos apoyaremos en las recomendaciones de Babin y Boles (1998) y de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998) que estipulan, ante un elevado número de indicadores, la posibilidad de agrupar su valor para cada constructo. Siguiendo esta recomendación procederemos de la siguiente forma:

1. Depuraremos la escala relativa a cada uno de los subcomponentes considerados independientemente, hasta conseguir una escala válida y fiable para cada uno de ellos.
2. Construiremos un modelo con una sola variable latente —la orientación al mercado—, que estará medida por siete indicadores, uno por cada subcomponente. Cada uno de estos indicadores se obtiene como una media de los ítems utilizados en la respectiva escala de cada subcomponente.

De acuerdo con este procedimiento, procedemos a depurar las escalas de cada uno de los subcomponentes de la orientación al mercado, en virtud del siguiente procedimiento: a) aplicación del alpha de Cronbach utilizado como primer indicador de la fiabilidad y, al mismo tiempo, para depurar los ítems de la escala; b) aplicación del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para determinar la validez convergente y la consistencia interna de cada escala. Los resultados alcanzados en este proceso se resumen en la tabla 2.

Tabla 2

Escalas de medida de los subcomponentes de la OM

Subcomponentes	N.º de ítems de la escala inicial	final	Alpha de Cronbach	Fiabilidad del constructo	Varianza extraída
<i>Ancl</i>	8	8	0,8847	0,9110	0,5621
<i>Accl</i>	12	9	0,8513	0,9374	0,6265
<i>Anco</i>	5	3	0,7970	0,7730	0,5310
<i>Acco</i>	4	3	0,7378	0,7511	0,5031
<i>Anen</i>	3	3	0,8328	0,8390	0,6361
<i>Acen</i>	3	3	0,6243	0,6610	0,4843
<i>Coor</i>	6	4	0,8566	0,8064	0,5130
Total	41	33			

Como se puede observar, todas las escalas propuestas presentan niveles adecuados de consistencia interna, salvo el subcomponente *acen* —relativo a las «acciones sobre el entorno»—, que revela valores muy justos a este respecto si bien no tenemos posibilidad de depurar más su escala.

Siguiendo el proceso establecido al comienzo de este epígrafe, a continuación pondremos un modelo de medida para el constructo «orientación al mercado», utilizando para ello siete indicadores o variables observadas. Cada uno de estos indicadores viene dado por la media simple de los ítems que integran la escala aceptada para cada uno de los subcomponentes analizados.

Tabla 3

Alpha de Cronbach de la escala «Orientación al mercado»

Ítems de la escala	Correlación del ítem con el total de la escala	Alpha de la escala si el ítem es eliminado
<i>Ancl</i>	0,7650	0,8522
<i>Accl</i>	0,7456	0,8577
<i>Anco</i>	0,5151	0,8816
<i>Acco</i>	0,6633	0,8646
<i>Anen</i>	0,6257	0,8695
<i>Acen</i>	0,6897	0,8612
<i>Coor</i>	0,7106	0,8599
<i>Alpha de la escala: 0,8812</i>		

Los datos de la tabla 3 evidencian el carácter reflectivo de los ítems, ya que éstos poseen una fuerte correlación con el total de la escala. Asimismo, se puede observar que la fiabilidad de la escala mejoraría muy ligeramente (en 0,0004) con la eliminación del ítem «*anco*»; sin embargo no procederemos a esta depuración, pues la teoría enfatiza la importancia de este componente. Por otra parte, la eliminación de este ítem reportaría una mejora insignificante —de 0,0004 puntos— en la fiabilidad global de la escala. En cualquier caso, debemos tener en cuenta dicha circunstancia pues, sin

duda, va ocasionar que en el modelo de medida adoptado este ítem presente una baja fiabilidad individual.

En definitiva, el modelo de medida que proponemos para la variable latente «orientación al mercado» está integrado por una variable exógena latente (OM), siete variables endógenas observadas (*ancl*, *accl*, *anco*, *acco*, *anen*, *acen* y *coor*) y siete variables exógenas latentes ($e_1, e_2, e_3, e_4, e_5, e_6$ y e_7).

Como paso previo a la estimación de este modelo, hemos realizado un test de normalidad multivariante que pone de manifiesto el cumplimiento de la condición de multinormalidad, lo cual permite utilizar el GLS como método de estimación de los parámetros.

Los resultados de la aplicación del método GLS al modelo de medida de la OM se muestran en la tabla 4; en particular, prestaremos especial atención a aquéllos que determinan la **validez convergente** y la **fiabilidad** de la escala.

Tabla 4
Validez y fiabilidad de la escala «Orientación al mercado»

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coefficiente crítico	R ² : fiabilidad individual
<i>Ancl</i>	0,842	(1)	0,709
<i>Accl</i>	0,842	9,555	0,709
<i>Anco</i>	0,575	5,581	0,331
<i>Acco</i>	0,712	7,463	0,507
<i>Anen</i>	0,674	6,482	0,495
<i>Acen</i>	0,753	7,498	0,566
<i>Coor</i>	0,808	8,484	0,653

(1) A esta variable se le asignó 1 como carga factorial.

Se puede afirmar que esta escala tiene validez convergente, ya que los indicadores que miden este aspecto —cargas estandarizadas, coeficiente crítico y fiabilidad individual— presentan valores adecuados. En efecto, las cargas factoriales señalan el grado de correlación que el indicador tiene con la variable latente OM y, como puede observarse, éstas toman valores elevados. Por otra parte, los coeficientes críticos de esas cargas factoriales deben ser superiores a 1,96, lo cual indicaría que, para un nivel de significación de 0,05, tales cargas son significativamente distintas de cero. Y por último, la fiabilidad de cada indicador (R²) expresa la proporción de varianza que cada indicador tiene en común con la variable latente a la que pretende medir, siendo aconsejable que sea superior a 0,5. En nuestro caso, todos los indicadores —salvo «*anen*» y «*anco*»— cumplen de forma sobrada con este requisito. La variable «*anen*» toma un valor 0,495, muy próximo al mínimo recomendable; sin embargo, es la variable «*anco*» la que presenta el valor más bajo. En cualquier caso, pensamos que la escala global cumple los requisitos necesarios para considerar que tiene validez convergente.

La bondad del ajuste del modelo se juzga a partir de los indicadores que a este respecto se recogen en la tabla 5.

Tabla 5

Medidas de la bondad del ajuste: «Orientación al mercado»

Medidas de ajuste global	Escala
Chi-cuadrado	16,630
Grados de libertad	14
Nivel de significación	0,336
Noncentrality Parameter (NCP)	1,630
Goodness of Fit Index (GFI)	0,951
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,992
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,033
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,036
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,479
Medidas de ajuste incremental	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,902
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,984
Normed Fit Index (NFI)	0,707
Incremental Fit Index (IFI)	0,959
Comparative Fit Index (CFI)	0,950
Medidas de ajuste de parsimonia	
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,472
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,475
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	1,116

De acuerdo con los resultados alcanzados en la misma, podemos afirmar que el modelo de medida propuesto tiene una elevada bondad de ajuste.

Por último, resta comprobar la consistencia interna de esta escala, utilizando para ello los indicadores de *Alpha de Cronbach*, la fiabilidad del constructo y la varianza extraída por este.

Tabla 6

Consistencia interna: «Orientación al mercado»

Indicadores	Alpha de Cronbach: 0,8812		Fiabilidad constructo = 0,9308
	Correlación ítem-escala	Alpha si el ítem es eliminado	Varianza extraída = 0,5812 Cargas estandarizadas
<i>Ancl</i>	0,7650	0,8522	0,842
<i>Accl</i>	0,7456	0,8577	0,842
<i>Anco</i>	0,5151	0,8816	0,575
<i>Acco</i>	0,6633	0,8646	0,712
<i>Anen</i>	0,6257	0,8695	0,674
<i>Acen</i>	0,6897	0,8612	0,753
<i>Coor</i>	0,7106	0,8599	0,808

De acuerdo con este último análisis, podemos afirmar que la escala de orientación al mercado tiene una buena consistencia interna. En efecto, el valor del *Alpha de Cronbach* (0,8812) se puede considerar muy aceptable, mientras que la fiabilidad del constructo está muy próxima a la unidad, y la varianza extraída (0,5812) es superior a 0,5.

Por ello, es posible concluir que el modelo de medida que hemos propuesto para el constructo «orientación al mercado» es unidimensional y reúne, en nivel adecuado, las propiedades de validez convergente y consistencia interna.

Debemos comprobar ahora que esta escala tiene **validez discriminante**, es decir, verificar que los componentes del constructo están más correlacionados entre sí que con otras variables no relacionadas con aquél. Puesto que no hemos contemplado otras variables relacionadas con la orientación al mercado —siguiendo la sugerencia de Álvarez, Vázquez y Santos (2000)—, realizaremos un análisis *cluster* para el conjunto de la muestra, como una estimación alternativa de la validez discriminante.

De acuerdo con esta idea, hemos procedido a la realización de dicho análisis, el cual ha permitido distinguir dos grupos dentro de la población estudiada: uno muy orientado al mercado, y que agrupa 48 entidades; y otro medianamente orientado, con las 44 restantes.

A continuación, hemos aplicado un anova para comprobar si existen diferencias significativas entre las medias de los indicadores —subcomponentes de la escala de OM. El *anova* realizado para los dos grupos constituidos evidencia la existencia de diferencias significativas entre las medias para cada uno de los indicadores o componentes de la orientación al mercado. Asimismo, la realización de un análisis discriminante ha puesto de manifiesto que el 97,5% de los casos está bien clasificados, lo cual permite afirmar que la escala posee validez discriminante.

En definitiva, y a la luz de los análisis realizados, podemos considerar que esta escala es válida y fiable, pues ha mostrado poseer validez de contenido y validez de constructo —convergente y discriminante—, tiene consistencia interna y se ha probado su unidimensionalidad. De acuerdo con los resultados de esta evaluación, podemos considerar que **la hipótesis H₁ tiene una contrastación positiva**.

Análisis de los instrumentos de medida de las variables de resultados

Hemos explicitado tres tipos de resultados, que fueron agrupados en las categorías identificadas como «eficacia marketing/ventas», «crecimiento de ventas/participación de mercado» y «rentabilidad». Para cada una de estas categorías disponemos de diferentes indicadores cuyos valores son de naturaleza objetiva, pues han sido captados de una fuente secundaria de información proporcionada —como ya explicitamos— por las propias entidades financieras. En este sentido, cada indicador individual puede ser considerado como una medida objetiva del tipo de resultado considerado; por tanto, no estamos tratando con una escala de medida, y en este caso, no es necesario comprobar su fiabilidad y validez.

No obstante, sí debemos probar que estamos ante tres tipos diferentes de resultados, lo cual trataremos de establecer con la aplicación de un análisis factorial en componentes principales (AFCP).

En la tabla 7, recogemos los criterios que informan de la idoneidad de la aplicación del análisis factorial para el conjunto de indicadores de los tres tipos de resultados considerados.

Tabla 7

Criterios de idoneidad para el análisis factorial

Criterios de idoneidad	Valores
Valor del determinante	2,211E-04
Adecuación muestral KMO	0,660
<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>	
Chi-cuadrado	730,855
Grados de libertad	45
Significación	0,000

La aplicación del AFPC refleja la existencia de tres factores que resumen el 75,983% de la varianza acumulada. La rotación de estos factores (varimax) refleja los resultados que se recogen en la tabla 8.

Tabla 8

Matriz de componentes rotados

Indicadores de Resultados	Componentes		
	1.º	2.º	3.º
<i>Irc</i>	0,956	-0,002	-0,074
<i>Credi</i>	0,137	0,800	0,178
<i>Depto</i>	0,246	0,893	-0,039
<i>Depah</i>	-0,102	0,963	0,090
<i>Depvi</i>	-0,333	0,711	0,131
<i>Deppl</i>	-0,106	0,908	-0,011
<i>Mint</i>	-0,135	0,165	0,883
<i>Mord</i>	-0,138	0,097	0,903
<i>Mex</i>	-0,056	0,081	0,864
<i>Rtdo</i>	0,101	-0,039	0,526

En «negrita» los indicadores que cargan en un factor.

La presencia de tres autovalores superiores a uno sugiere la existencia de tres factores que resumen el 75,983% de la varianza total. Realizando una rotación varimax en estos factores, se confirma la agrupación de los indicadores en las tres categorías de resultados distintas que habíamos anticipado, lo cual permite afirmar que **la hipótesis H₂ es contrastada positivamente.**

La relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad

En este punto abordamos la contrastación de las hipótesis relativas al objetivo principal de esta Tesis doctoral, es decir, las que hacen referencia a la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, y de forma más específica a la relación

con la rentabilidad. Pero antes de comenzar con el análisis, es conveniente establecer algunos principios con la finalidad de aclarar y matizar el procedimiento que vamos a seguir en la contrastación de dichas hipótesis.

En primer lugar, y de acuerdo con la metodología propuesta, utilizaremos los modelos de ecuaciones estructurales. Para ello, consideraremos un modelo que contempla todos los efectos que la OM ejerce sobre la rentabilidad, tanto los directos como los indirectos, ejercidos éstos últimos a través de las variables intermedias de resultados: «eficacia marketing/ventas» y «crecimiento de las ventas/cuota de mercado».

En segundo término, debemos identificar de forma clara las variables que van a intervenir en esos modelos y sus respectivos indicadores de medida. En este sentido, consideraremos: 1. La orientación al mercado, codificada con las siglas OM y medida a través de los indicadores propuestos. 2. Los resultados relativos a la «eficacia marketing/ventas» serán representados por la variable «retención de clientes» (RETEN), cuyo indicador de medida es el índice de retención de clientes (*irc*), y cuyo contenido y cálculo ya fue explicado anteriormente. 3. Para representar los resultados «crecimiento de las ventas/cuota de mercado» (CRECI) utilizaremos dos indicadores: a) la tasa media de variación de los créditos (*credi*), que recoge el crecimiento de las operaciones de activo, y b) la tasa media de variación de los depósitos totales (*depto*), que recoge el crecimiento de las ventas relativo a las operaciones de pasivo. 4. Para medir los resultados relativos a la «rentabilidad» (RENTA) emplearemos un solo indicador, este es, el cociente entre el margen de intermediación corregido y el activo total corregido (*mint*), cuyo contenido y forma de cálculo ya fue explicada. Estimamos que se trata del indicador de rentabilidad que mejor recoge los efectos de las acciones emprendidas sobre los clientes de la firma.

En tercer lugar, si tenemos en cuenta que la variable «crecimiento ventas/cuota de mercado» es medida con indicadores que recogen tanto operaciones de activo como de pasivo, consideramos que puede ser más enriquecedor para nuestro análisis utilizar dos modelos con carácter complementario. En uno de ellos, y para dicha variable, representaremos sólo las operaciones de activo; mientras que en el otro, utilizaremos el indicador relativo a las operaciones de pasivo. De este modo, podemos analizar con mayor detalle y profundidad si la orientación al mercado tiene efectos más o menos intensos sobre un tipo de operación u otra —colocación de créditos o captación de depósitos— y, a su vez, mostraremos cuál es el signo y la intensidad de la relación de cada una de éstas con la rentabilidad. El empleo conjunto de los dos indicadores —de operaciones de activo y pasivo— para medir la variable CRECI nos impediría llevar a cabo el análisis descrito y, posiblemente, ocultaría el efecto de esta variable sobre la rentabilidad, ya que se presume que esos indicadores tienen un efecto contrapuesto sobre esta última. Así pues, nuestra estrategia de modelización nos lleva a contemplar dos modelos, dispuestos de la siguiente forma: Modelo A₁ (con operaciones de activo) y Modelo A₂ (con operaciones de pasivo).

De acuerdo con todos estos puntos, modelizaremos la relación entre OM y rentabilidad, considerando todos los efectos —tanto directos como indirectos— ejercidos a través de otras variables de resultados. Tal y como hemos indicado, consideraremos de forma independiente las operaciones de activo (crecimiento de los créditos) y las de pasivo (crecimiento de los depósitos totales).

Modelo A₁ y Modelo A₂: Operaciones de activo y de pasivo

En la figura 2 y 3 representamos los modelos estructurales que recogen las relaciones entre las siguientes variables: orientación al mercado (OM), retención de clientes (RETEN), cre-

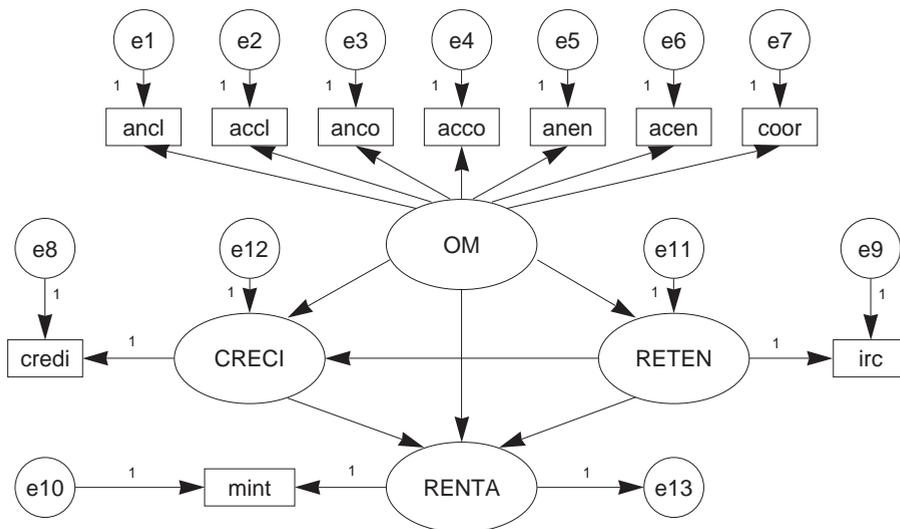


Figura 2
Modelo A₁

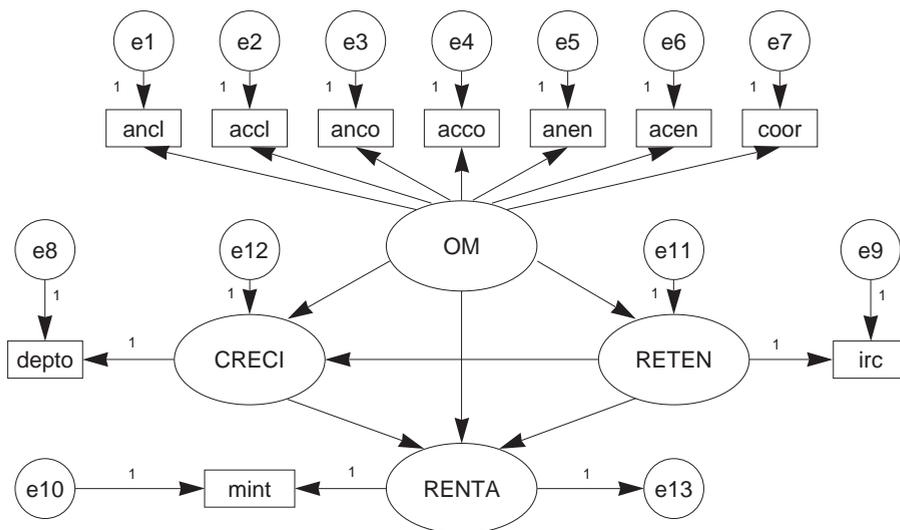


Figura 3
Modelo A₂

cimiento de las ventas/cuota de mercado (CRECI, utilizando como indicadores respectivos el crecimiento de los créditos y el crecimiento de los depósitos) y rentabilidad (RENTA).

Como paso previo a la estimación de este modelo hemos realizado un test de multinormalidad para determinar el método de estimación que debemos utilizar. En ambos casos los resultados de este test ponen de manifiesto que el método más adecuado para la estimación de los parámetros es el ADF, ya que para un nivel de significación del 0,05, el coeficiente crítico para el valor z de curtosis en la distribución multivariante es superior en valor absoluto a 1,96.

Procedemos a la estimación de los modelos, obteniendo como medidas de ajuste global las que se muestran en la tabla 9.

Tabla 9
Medidas de ajuste global de los modelos A1 y A2

Medidas absolutas de ajuste	Modelo A ₁	Modelo A ₂
Chi-cuadrado	103,635	86,765
Grados de libertad	32	32
Nivel de significación	0,000	0,000
Noncentrality Parameter (NCP)	71,635	54,677
Goodness of Fit Index (GFI)	0,859	0,892
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,919	0,954
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,076	0,064
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,157	0,137
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,644	1,458
Medidas de ajuste incremental		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,757	0,814
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,854	0,916
Normed Fit Index (NFI)	0,679	0,673
Incremental Fit Index (IFI)	0,753	0,766
Comparative Fit Index (CFI)	0,971	0,752
Medidas de ajuste de parsimonia		
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,483	0,439
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0,500	0,519
Normed Chi-Square (CMIN/DF)	3,239	2,709

Para los dos modelos contemplados, el alto valor de la Chi-cuadrado y su nivel de significación en 0,000 refleja la existencia de diferencias significativas entre la matriz inicial de datos y la reproducida por el modelo. Sin embargo, atendiendo al resto de medidas de ajuste global —sobre todo a aquéllas que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y el número de parámetros a estimar (NCP, RGFI, RAGFI, IFI)—, observamos que estamos ante modelos que se ajustan de forma aceptable.

De otro lado, debemos comprobar la calidad de ajuste de los modelos de medida para el constructo «orientación al mercado» en los dos modelos estructurales propuestos. En la tabla 10 mostramos las medidas relativas a este ajuste.

Tabla 10

Modelo de medida de la OM en los modelos estructurales A1 y A2

Indicadores	Cargas Factoriales		Coeficiente Crítico		Cargas Estandarizadas		R ² : fiabilidad del indicador	
	A ₁	A ₂	A ₁	A ₂	A ₁	A ₂	A ₁	A ₂
	<i>Ancl</i>	1,000	1,000			0,887	0,870	0,786
<i>Accl</i>	0,671	0,651	15,312	14,505	0,833	0,805	0,693	0,649
<i>Anco</i>	0,574	0,624	8,335	8,279	0,572	0,609	0,327	0,371
<i>Acco</i>	0,762	0,727	13,214	11,671	0,765	0,731	0,585	0,535
<i>Anen</i>	0,980	0,993	14,912	15,089	0,821	0,805	0,674	0,648
<i>Acen</i>	0,999	0,961	15,855	15,034	0,818	0,769	0,670	0,591
<i>Coor</i>	1,259	1,257	18,346	18,822	0,941	0,932	0,886	0,869
OM	Modelo A ₁ : Fiabilidad del constructo = 0,955; Varianza extraída = 0,755							
	Modelo A ₂ : Fiabilidad del constructo = 0,950; Varianza extraída = 0,735							

Como se puede observar en la tabla anterior, en ambos casos, el modelo de medida utilizado para la variable latente «orientación al mercado» se ajusta muy bien. En primer lugar, los coeficientes críticos son superiores —en valor absoluto— a 1,96, que sugiere que todas las cargas factoriales de los indicadores son significativas al nivel del 0,05. Por otra parte, salvo para «*anco*», la fiabilidad individual de los indicadores es aceptable. Y en último término, tanto la fiabilidad compuesta del constructo como la varianza extraída por el mismo superan los valores recomendados (0,7 y 0,5 respectivamente).

Centraremos ahora nuestra atención en las relaciones que se establecen en los modelos estructurales, cuyos parámetros se muestran en las tablas 11 y 12 respectivamente.

En el modelo A₁, sólo las relaciones de OM con RETEN y RENTA, respectivamente, tienen coeficientes críticos superiores a 1,96, de aquí que sean significativas al 0,05. El resto de las relaciones contempladas no son significativas. En lo que respecta al modelo A₂, observamos que las únicas relaciones significativas —para el nivel 0,05— son las que tiene la OM, respectivamente, con RETEN y RENTA.

Tabla 11

Modelo estructural A₁

Relaciones	Cargas factoriales	Coeficiente crítico	Cargas estandarizadas
OM → RETEN	0,080	4,051	0,299
OM → CRECI	-0,042	-1,725	-0,166
OM → RENTA	-0,006	-4,221	-0,445
RETEN → CRECI	0,073	0,510	0,077
RETEN → RENTA	0,000	-0,009	-0,001
CRECI → RENTA	0,007	1,400	0,146

Tabla 12

Modelo estructural A₂

Relaciones	Cargas factoriales	Coefficiente crítico	Cargas estandarizadas
OM → RETEN	0,067	3,411	0,225
OM → CRECI	-0,001	-0,074	-0,008
OM → RENTA	-0,006	-4,777	-0,450
RETEN → CRECI	0,014	0,148	0,022
RETEN → RENTA	0,000	0,005	0,000
CRECI → RENTA	-0,002	-0,204	-0,022

5. CONCLUSIONES

Tanto en el modelo A₁ —operaciones de activo— como en el A₂ —operaciones de pasivo—, la relación entre las variables OM y RETEN es positiva y significativa al 0,05 de significación (coeficientes críticos con valores superiores a 1,96). De esta forma, se puede considerar que la **hipótesis H_{3,3} se confirma positivamente**. Es decir, se puede afirmar que la orientación al mercado ejerce efectos positivos sobre la retención de clientes. Sin embargo, en los dos modelos mencionados, la relación entre RETEN y RENTA tiene signo negativo, si bien no es significativa; de aquí que **no se contrasta positivamente la hipótesis H_{3,5}** y, por tanto, no se confirma el argumento teórico relativo a la vinculación positiva que debe existir entre la retención de clientes y la rentabilidad de la firma. La justificación de este resultado, anómalo con la teoría, podría encontrarse a nuestro juicio en los siguientes argumentos:

1. La debilidad del indicador de retención empleado, que presenta limitaciones considerables, ya que no tiene en cuenta los clientes perdidos ni el nivel de recursos aportados por los nuevos clientes. Estas carencias se deben a que en España, en el ámbito del sector bancario, no existe —o al menos, no conocemos— datos registrados y publicados sobre la tasa de pérdida de clientes.
2. Siguiendo la apreciación de Storbacka *et al.* (1995), la relación entre retención y rentabilidad podría haber sido más intensa si la banca hubiera considerado únicamente los segmentos de clientes identificados como más adecuados para las prácticas de marketing relacional, frente al hecho de dirigirse a un mercado de masas como creemos que ha venido haciendo; de este modo, se ha enfocado a clientes que proporcionan muy poca rentabilidad a la firma y con los que se mantiene una relación prolongada.

Los resultados alcanzados permiten también obtener una importante conclusión: **la orientación al mercado es un antecedente de la retención de clientes**. Es decir, la retención de clientes se vería favorecida con una adecuada orientación al mercado.

En todos los modelos estructurales que hemos estimado se ha puesto de manifiesto la falta de significación de la relación entre las variables RETEN y CRECI. Esto implica que **la hipótesis H_{3,4} tiene una contrastación negativa**, pues nuestra investigación no da soporte empírico a la relación entre la retención de clientes (dimensión «eficacia marke-

ting/ventas») y el crecimiento de las ventas (dimensión «crecimiento/cuota de mercado»). Diferentes argumentos podrían, a nuestro entender, justificar esta contrastación negativa. Por una parte, y como sugieren Storbacka, Strandvik y Grönroos (1995), para que la retención de clientes tenga un efecto positivo sobre el crecimiento de las ventas es necesario que la firma, previamente, segmente el mercado y actúe sobre los grupos de clientes elegidos —clientes fieles—, cuyo comportamiento de lealtad les llevará a incrementar su relación con la empresa. En nuestro caso, esto no ocurre, pues creemos que la banca se está dirigiendo a un mercado masivo donde no se distingue entre clientes fieles y no fieles. De otro lado, debemos destacar la escasa finura del indicador de retención que hemos utilizado, ya que no contempla la pérdida de clientes como uno de sus componentes básicos.

La observación de las medidas de ajuste estructural de los modelos A_1 y A_2 evidencia la falta de significación en la relación entre las variables OM y CRECI (en operaciones de activo y de pasivo, respectivamente). Este hecho debe llevarnos de forma contundente a proclamar **la contrastación negativa de la hipótesis $H_{3,2}$** .

Tomando como soporte nuevamente el modelo estructural, y atendiendo al análisis de la relación entre las variables CRECI y RENTA, se observa que en el caso de las operaciones de pasivo, dicha relación es negativa aunque no significativa. Por contra, en el supuesto de las operaciones de activo, la relación es positiva y el coeficiente crítico toma un valor cercano a 1,96. En este sentido, podemos considerar la propuesta de Levy (1997), quien afirma que cuando el coeficiente crítico (CR) de la carga factorial —relativa a la relación entre dos variables— es superior a la unidad, puede entenderse que dicha relación es relativamente significativa. Pero es necesario añadir que mientras el incremento de los créditos contribuye de forma positiva a la rentabilidad, el aumento de los depósitos se hace a costa de ésta. A la luz de estos argumentos, podemos considerar que **la hipótesis $H_{3,6}$ tiene una contrastación positiva, aunque de una forma mas laxa que las anteriores**.

Por último, la relación directa entre las variables OM y RENTA es significativa en los dos modelos considerados —operaciones de activo y de pasivo—, pero presenta signo negativo, que es contrario al hipotetizado. En virtud de este dato, debemos considerar que **la hipótesis $H_{3,1}$ no encuentra soporte empírico en nuestra investigación**. Dicho resultado, similar al obtenido en otras investigaciones (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995a y 1995b; Varela *et al.*, 1996), no implica el rechazo de la teoría que afirma la vinculación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad. Pensamos que este resultado anómalo puede encontrar explicación en los siguientes argumentos:

1. La fuerte inversión realizada por la banca española para orientarse al mercado está ejerciendo, a corto plazo, una presión negativa sobre la rentabilidad. No obstante, a medio y largo plazo, los efectos deben ser positivos. En la medida en que nuestra investigación es de corte transversal, estamos midiendo el efecto inmediato que la orientación al mercado tiene sobre la rentabilidad. Sería necesario un enfoque longitudinal que permitiera conocer y analizar los efectos en un plazo más dilatado.
2. En el período de análisis que hemos considerado (1993-1997), el sector bancario español ha sufrido una profunda transformación y los procesos de desregularización y liberalización que han tenido lugar han incrementado la intensidad compe-

titiva. Todo ello, unido a un comportamiento cada vez más exigente de los clientes, ha provocado una reducción notable de los márgenes. Precisamente, por esta razón, la banca percibe en la orientación al mercado aquel enfoque de gestión más apropiado para afrontar el nuevo entorno competitivo, cuyas consecuencias deberán materializarse en la rentabilidad de los próximos años.

ANEXO EL CUESTIONARIO

1a. ANALISIS DE CLIENTES

- 1.1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.
- 1.2. Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestros mercados.
- 1.3. Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes.
- 1.4. Recogemos información suficiente para detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado.
- 1.5. Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que clientes pueden tener con nuestros productos/servicios.
- 1.6. Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado.
- 1.7. Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por cada cliente.
- 1.8. Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes.
- 1.9. Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra entidad de formas nuevas y alternativas de venta y atención al cliente (cajeros automáticos, contacto telefónico y vía informática).

1b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL CLIENTE

- 1.10. Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos y servicios estándares.
- 1.11. Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado.
- 1.12. Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores.
- 1.13. Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de los clientes.
- 1.14. Respondemos rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.
- 1.15. Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados.
- 1.16. Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios.
- 1.17. Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación y el precio o coste para el cliente.
- 1.18. Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto.
- 1.19. Brindamos información completa a nuestros clientes con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos.

1.20. Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes.

2a. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

- 2.1. Conocemos muy bien los objetivos y estrategias de nuestros competidores más peligrosos.
- 2.2. Disponemos de un sistema que nos permite un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos.
- 2.3. Tenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de la política de marketing de nuestros competidores más peligrosos.
- 2.4. La información recabada permite detectar las amenazas que representan los productos/servicios sustitutos de los nuestros.
- 2.5. Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos/servicios de la competencia.

2b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE LA COMPETENCIA

- 2.6. Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia.
- 2.7. Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.
- 2.8. Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestros competidores más peligrosos.
- 2.9. Nuestros productos/servicios se diferencian de los competidores en características importantes para el cliente.

3a. ANALISIS DEL ENTORNO

- 3.1. Hemos desarrollado sistemas que nos permiten seguir de cerca el impacto de los cambios en el entorno legal, tecnológico, económico, etc.
- 3.2. Hemos identificado los factores sensibles que pueden tener un impacto en nuestro negocio.
- 3.3. Disponemos de indicadores previos que nos permiten vigilar los factores sensibles y los factores de riesgo.

3b. ACCIONES ESTRATEGICAS SOBRE EL ENTORNO

- 3.4. Desarrollamos estrategias que se dirigen a defender los intereses de la profesión a través de la información y la influencia de los grupos de presión importantes, tales como asociaciones de consumidores y usuarios, sindicatos, partidos políticos, etc.
- 3.5. En la elaboración de nuestro plan estratégico, utilizamos el método de los escenarios y definimos una o varias estrategias alternativas.
- 3.6. Desarrollamos estrategias que consideran el medio ambiente y la defensa del entorno en general como un elemento de las mismas.

4. COORDINACION INTERFUNCIONAL

- 4.1. La información importante sobre el mercado siempre es difundida a todas las áreas funcionales de la empresa.

- 4.2. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones o áreas de la entidad.
- 4.3. Hemos implantado acciones para que cada individuo de la entidad se sienta personalmente al servicio del mercado.
- 4.4. Organizamos reuniones interfuncionales para analizar toda la información importante recabada sobre el mercado.
- 4.5. Estimulamos los intercambios de información entre las diferentes funciones de la empresa.
- 4.6. Hemos implantado procedimientos para que cada función o área reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M.L. y DÍAZ MARTÍN, A.M. (1999): «Orientación al Mercado de Entidades No Lucrativas: variables moderadoras», *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*, Logroño, 16-18 junio, pp. 133-145.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y SANTOS VIJANDE, M.L. (2000): «Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Pendiente de publicar (por cortesía de los autores).
- APPIAH-Adu, K. (1998): «Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, n.º 1, March, pp. 25-45.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): «An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pp. 275-293.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): «Market Orientation and Innovation», *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): «Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs Consumer Goods Companies», *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, p.385-402.
- BABIN, B.J. y BOLES, J.S. (1998): «Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women», *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 77-91.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): «The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n.º 4, Fall, pp. 411-427.
- BARROSO CASTRO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999): «Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, n.º 1, Marzo, pp. 9-36.
- BHUIAN, S.N. (1998): «Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia», *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, n.º 5, pp. 317-328.
- BUZZELL, R. (1987): «The PIMS Principles», *Free Press*, New York.
- BUZZELL, R.; GALE, B.T. y SULTAN, G.M. (1975): «Market Share: A Key to Profitability», *Harvard Business Review*, Vol. 53, January-february, pp. 97-106.
- CHAN, H.; HUNG, N.; NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): «Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong», *International Marketing Review*, Vol. 15, n.º 2, pp. 119-139.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1993): «The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability», Working Paper, *Annual Conference American Marketing Association*.

- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998): «Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirican Evidence», *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, n.º 4, pp. 246-264.
- DENG, S. y DART, J. (1994): «Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach», *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. (1990): «Customer Orientation in Japanese Firms», *Marketing Science Institute*, Working Paper n.º 90-123, pp. 21-23.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis», *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): «Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, n.º 2, June, pp. 93-121.
- DUNN, M.G.; NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1985): «Corporate Culture: A Positive Correlation with Marketing Effectiveness», *International Journal of Advertising*, Vol. 4, n.º 1, pp. 65-73.
- FRITZ, W. (1996): «Marketing Orientation and Corporate Success: Findings From Germany», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n.º 8, pp. 59-74.
- GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1996): «Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers», In Bauer, A. y Simon, J. (eds.), *25th EMAC Conference*, Proceedings. Budapest, pp. 491-509.
- GREENLEY, G.E. (1995): «Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies», *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 1-13.
- HOOLEY, G.J.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1998): «Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales», *27th EMAC Conference*, Proceedings, Vol. 5. Estocolmo, May, pp. 479-498.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J. (1990): «The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice», *European Journal of Marketing*, Vol. 24, n.º 9, pp. 7-23.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): «The Comparative Advantage Theory of Competition», *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- KIJEWSKI, V. y GROSS, I. (1990): «Market Driven versus Customer Driven», Working Paper 9-90, *Institute for the Study of Business Markets*, Pennsylvania State University.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, 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, n.º 4, November, pp. 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998): «Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study», *Journal of Management*, Vol. 24, n.º 2, pp. 201-233.
- LADO COUSTÉ, N. (1995): «Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados», *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- LADO COUSTÉ, N. (1996): «La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: Las empresas aseguradoras en España», *Economía Industrial*, Vol. 307, pp. 91-99.
- LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1998): «El Nivel de la Orientación al Mercado de las Empresas Aseguradoras en España y en el Resto de Europa: Un Estudio Comparativo», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 2, n.º 1, Marzo, pp. 99-111.

- LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA CAMINO, J. (1998): «Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model», *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n.º 1-2, pp. 23-39.
- LAMBIN, J.J. (1995): «The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector», Institut d'Administration et de Gestion, Université Catholique de Louvain, Documento de trabajo, pp. 1-24. Este trabajo fue publicado en *CEMS Business Review*, 1996, Vol. 1, n.º 1-2, pp. 37-56.
- LEVY, J.P.M. (1997): «La Satisfacción y el Resultado en los Canales de Distribución de Productos Electrónicos Domésticos. Análisis de la Invarianza de las Estructuras Factoriales y Causales en Muestras Múltiples», *Mecanografiado* (por atención del autor).
- LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): «Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition», *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- LIU, H. (1995): «Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms», *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n.º 1, pp. 57-71.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. y DEL BARRIO, S. (2000): «Técnicas de Análisis en Marketing», *Pirámide*, Madrid.
- LYTLE, R. (1994): «Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective», *Tesis Doctoral*. Arizona State University, U.M.I.
- LLONCH ANDREU, J. y WALIÑO, S. (1996): «Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa», *ESIC-Market*, Enero-marzo, pp. 3-39.
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. y AHEARNE, M. (1998): «Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance», *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 87-98.
- Marketing Science Institute (1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998): «Research Priorities. A Guide to MSI Research Programs and Procedures», Cambridge, M.A.
- MAVONDO, F.T. (1999): «Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, pp. 237-250.
- MCGAHAN, A.M. y GHEMAWAT, P. (1994): «Competition to Retain Customers», *Marketing Science*, Vol. 13, n.º 2, pp. 165-176.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- PARKINSON, S. y CHAMBERS, A. (1998): «Quality - The Missing Link for Marketing Orientation», *27th EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol. 3, pp. 107-128.
- PELHAM, A. (1993): «Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance», *Tesis Doctoral*, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- PLESHKO, J. (1993): «The Relationship of Market-Orientedness to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance)», *Tesis Doctoral*, The Florida State University, U.M.I.
- REKETTYYE, G. y GUPTA, A.K. (1995): «Half-Way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies», *M&M*, Vol. 1, pp. 27-32.
- RIVERA CAMINO, J. (1995a): «L'Orientación Marché: Une Strategie Concurrentielle Performante», *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série-n.º 243, Bélgica.
- RIVERA CAMINO, J. (1995b): «La Orientación al Mercado: Una estrategia organizacional competitiva», *Curs D'estiu L'Orientació Empresarial al Mercat*, Documento de trabajo, Septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.
- RUEKERT, R.W. (1992): «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, January, pp. 225-245.
- SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R. (1997): «La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en Empresas de Alta Tecnología», *Revista Asturiana de Economía*, Vol. 9, Septiembre, pp. 25-51.

- SELNES, F.; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): «Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study», *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, n.º 2, pp. 139-157.
- SIGUAW, J.; BROWN, G. y WIDING, R. (1994): «The Influence of a Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes», *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, n.º 1, February, pp. 106-116.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998): «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective», *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 99-111.
- SINKULA, J.M. (1994): «Market Information Processing and Organizational Learning», *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 35-45.
- SINKULA, J.M.; BAKER, W. y NOORDEWIER, T.G. (1997): «A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Fall, pp. 305-318.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994): «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.º 1, January, pp. 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): «Market Orientation and the Learning Organization», *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1996): «Information Search Style and Business Performance: An Exploratory Study», *University of Washington*, Working Paper.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T. y GRÖNROOS, C. (1995): «Managing Customer Relationships for Profit», en *Advances in Relationship Marketing*, Payne, A. (ed.). London.
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A.; RÍO, A. del; IGLESIAS, V. y SANZO, M.J. (1997): «Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario», *Actas de los IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, 25-26 Septiembre, pp. 427-443.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): «Market Orientation: A State of the Art Review», *25th EMAC Annual Conference*, «Marketing for an Expanding Europe», J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol. 2, pp. 1161-1181.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; BENITO TORRES, L. y CALVO SILVOSA, A. (1996): «Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica», *Actas VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, 26-27 Septiembre, pp. 301-310.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAN, V. (1986): «Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches», *Academy of Management Review*, Vol. 11, 4, pp. 801-814.