

La Orientación al Mercado y su medición

Autor: Ing. Ramón Luis Torres Gutiérrez

Julio 2015

Índice

	Pág.
Introducción.....	3
Capítulo 1. Antecedentes.....	4
1.1 Adopción de la filosofía de marketing y la orientación al mercado.....	4
1.2 Concepto de orientación al mercado.....	5
1.3 Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor..	6
Capítulo 2. Modelos de orientación al mercado.....	7
2.1 Modelo de Kohli y Jaworski.....	7
2.2 Modelo de Narver y Slater.....	9
2.3 Otros modelos relevantes.....	11
Capítulo 3. Principales instrumentos de medición del grado de orientación al mercado.....	22
3.1 Instrumento MKTOR de Narver y Slater.....	22
3.2 Instrumento MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar.....	24
3.3 Instrumento de Desphandé y Farley.....	26
Capítulo 4. Análisis comparativo de los diferentes enfoques.....	27
CONCLUSIONES.....	30
Recomendaciones.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	31

Introducción.

A partir de los años cincuenta y durante varias décadas se ha afirmado que las organizaciones que adopten efectivamente el concepto de marketing obtendrán mejores resultados. Sin embargo, hasta finales de los años ochenta fueron escasos los estudios dirigidos a estimar el grado de adopción de ese concepto y sus consecuencias sobre los resultados empresariales.

En el año 1988 el *Marketing Science Institute*, destacado exponente institucional de la investigación en el área de marketing, estableció como una de sus líneas de análisis preferente el estudio de la orientación de las empresas a sus clientes y a sus mercados, así como los posibles efectos que podrían derivarse de ese hecho.

Este suceso marcó un punto de inflexión en esta carencia y a partir de esa fecha y durante toda la década de los años noventa, la orientación al mercado se convirtió en un eje central de estudio científico y empresarial así como en una temática que continúa siendo de gran interés y actualidad.

En el presente documento se realiza una revisión crítica de la literatura especializada a fin de delimitar el concepto de orientación al mercado, reflejar los modelos teóricos más relevantes así como los principales instrumentos utilizados para su medición.

Así, Denison y McDonald concluyen que estando en los contextos representados por los cuadrantes dos, tres y cuatro, es donde surgen las críticas al marketing ante el fracaso, en menor o mayor medida, de su implantación. Sin embargo, las empresas que poseen excelencia están en el cuadrante uno o bien tienden rápidamente hacia éste. Es en este cuadrante donde se encuentran las organizaciones que no solamente han sabido elaborar una adecuada estrategia de marketing, sino además han tenido la capacidad y habilidad de implantarla.

En resumen, para gozar de una apropiada implantación de la filosofía de marketing dentro de la empresa es necesaria una aceptación de la filosofía de marketing junto con una dotación organizativa adecuada. Se aprecia la necesidad de entrar en el doble análisis del marketing como filosofía por una parte y como organización por otra.

El concepto de marketing, como filosofía de los negocios que pone al consumidor en el centro de toda la actividad de la empresa y la “*orientación al mercado*”³ como comportamiento empresarial resultante de la adopción de dicha filosofía no son exactamente lo mismo. Esta orientación es el particular comportamiento empresarial que es la consecuencia de la implantación de la filosofía de marketing dentro de la empresa.

De ahí que, la implantación de la filosofía de marketing resulta un hecho de gran trascendencia en la evolución de la filosofía empresarial y su difusión por toda la empresa ha sido considerada como una fase de desarrollo o etapa más en la evolución de la orientación empresarial.

La importancia de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas radica en la creencia de que ésta conduce hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, y una mayor rentabilidad.

1.2 Concepto de orientación al mercado.

Una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing, sino en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo. Para ello es necesario que “*la orientación al mercado sea un objetivo de toda*

³McCarthy E.J. and Perrault, W.D.,(1984), “*Basic Marketing*”. 8thed. Homewood, IL. Richard D. Irwin, Inc. p-36

*la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica”.*⁴

En la práctica, la orientación al mercado supone que las organizaciones dejen de orientarse al marketing, *“lo cual implica, únicamente, la efectiva dirección de la función de marketing, una actividad que se localiza típicamente en una división o departamento en concreto, para orientarse al mercado, que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio”.*⁵

En otras palabras, con la orientación al mercado se produce la sustitución definitiva del concepto de marketing tradicional, al recoger este nuevo enfoque la implicación básica de que la generación de valor superior y sostenible en el mercado no se debe reducir a la concentración de las funciones de marketing en un solo departamento sino que éstas deben abarcar *“a todos los participantes del mercado así como a todas las funciones de la organización”.*⁶

La opinión que se mantiene en este trabajo considera la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica. Así, se defiende la adopción del concepto de orientación al mercado desde una doble perspectiva cognitiva y operativa o de comportamiento, siendo ambas necesarias y no excluyentes. Ello da lugar a la consideración de la orientación al mercado como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona la información y el compromiso necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias (actuales y futuras) del público objetivo y la comprensión de los factores externos que las afectan, convirtiéndose, de este modo, en fuente constante de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados así como en la supervivencia a largo plazo de la organización.

1.3 Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor.

Los conceptos de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor parecen ser términos bien diferenciados que merecen, según algunos autores, una distinción en su empleo.

⁴Bello, L.; Polo, Y. y Vázquez, R., “Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”, *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, 1999, pp. 190-211.

⁵Chan, J. y Ellis, P. (1998): “Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong”. *International Marketing Review*, 15 (2), pp. 119-139.

⁶Lambin, J.J. (1996): “The Misunderstanding about Marketing,”. *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.

De hecho, si se toman en el orden aquí descrito, cada uno de estos conceptos representa una visión más restrictiva del anterior. Así, la concepción de orientación al mercado (la más amplia) incluye a la de orientación al cliente que, a su vez, engloba a la más restrictiva de orientación al consumidor.

Para ver con un poco más en detalle estas diferencias, en especial entre orientación al mercado y orientación al cliente, se puede seguir a Webster (1994). Este autor apunta que la orientación al cliente no es más que una parte, el primer paso, de la orientación al mercado. Subsiguientes pasos serían una orientación a la competencia y a la rentabilidad.

También se puede ver esta distinción entre orientación al mercado, al cliente y al consumidor siguiendo a Kohli y Jaworski (1990), que además de diferenciar, resumen brevemente su evolución.

Según estos autores, en los años 20 y 30 surge el término “cliente”⁷ refiriéndose a los distribuidores que compraban los bienes y hacían los pagos.

Con posterioridad, a partir de los años 50 aproximadamente, el enfoque cambió de distribuidores a consumidores finales y sus necesidades y deseos. Finalmente, a partir de los años 90, el enfoque apropiado parece ser el de mercado, que incluye a los usuarios finales y distribuidores, así como a fuerzas exógenas que afectan sus necesidades y preferencias.

Capítulo 2. Modelos de orientación al mercado.

2.1 Modelo de Kohli y Jaworski.

La premisa básica del modelo de Kohli y Jaworski (1990) es considerar la orientación al mercado como “*la puesta en práctica del concepto de marketing*”⁸. La investigación de estos autores supuso, en primer lugar, una amplia revisión de la literatura existente desde los años cincuenta sobre el concepto de marketing y su implementación, revisión en la que tuvieron un especial peso los trabajos de Felton (1959), Barksdale y Darden (1971) y McNamara (1972).

Los resultados de este estudio llevan a Kohli y Jaworski a establecer que la orientación al mercado se sustenta en tres principios:

⁷Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. *Journal of Marketing*, Vol 54, abril 1990, p-4.

⁸Ibidem p-1.

- La orientación primaria a las necesidades actuales y futuras del cliente, orientación que deberá venir acompañada de la valoración de los factores de mercado que puedan afectar la satisfacción de las necesidades y preferencias del mismo.
- La integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el cliente.
- La consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado.

Sin embargo, la investigación de campo que se llevó a cabo, consistente en la realización de entrevistas en profundidad a 62 ejecutivos que ocupaban diversas posiciones en empresas estadounidenses de muy diverso tipo y sector y a 10 académicos universitarios, arrojó como resultado que la totalidad de los entrevistados determinaron la rentabilidad como una consecuencia de la orientación al mercado y no como una parte operativa de la misma.

La puesta en práctica de los dos primeros principios, orientación al cliente e integración y coordinación inter-funcional, dirige a los autores a delimitar la orientación al mercado como un proceso operativo de gestión de la información consistente en:

- La generación de inteligencia del mercado por parte de la organización en su conjunto, en aras de comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como las circunstancias que definen a los factores del entorno que las pudieran afectar.
- La diseminación interna de la inteligencia generada de modo que sea comprendida por todos los departamentos, áreas e individuos que configuran la organización.
- El diseño y puesta en práctica, en el que participe conjuntamente toda la estructura organizativa, de una acción de respuesta que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes previamente identificadas.

El modelo se completa, según lo mostrado en la Fig. 2., con la consideración además de:

- Las consecuencias que tiene para una organización el que esté orientada al mercado (efecto sobre los resultados empresariales, sobre las respuestas del cliente y sobre el comportamiento de los empleados).
- Sus antecedentes organizativos, entendiendo por tales los factores que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing (factores de dirección, nivel de dinámica interdepartamental y estructura y procesos organizativos).

- Los factores medioambientales que pueden condicionar su impacto sobre los resultados empresariales (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva).

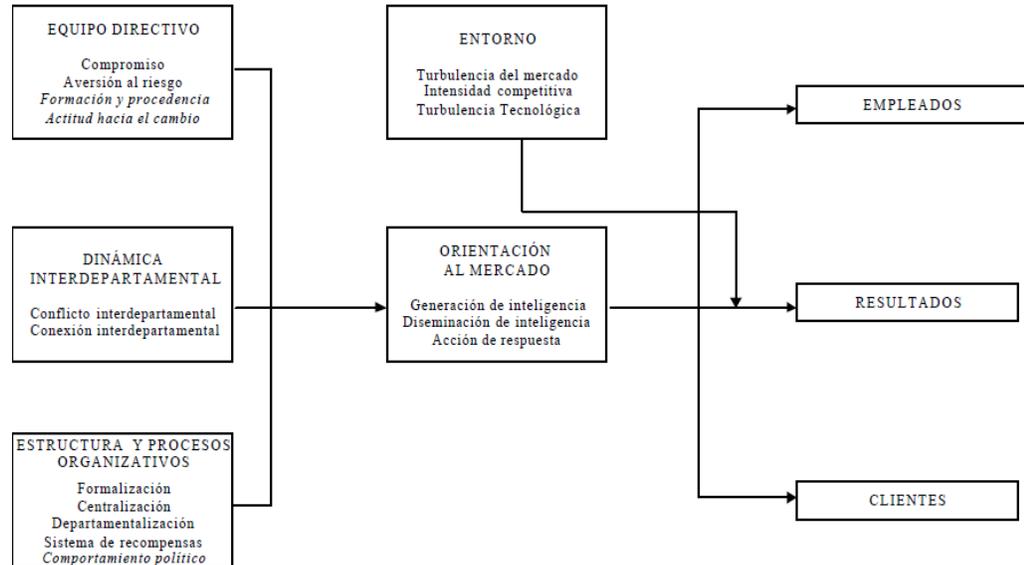


Fig. 2. Antecedentes y consecuencias de la Orientación al Mercado

2.2 Modelo de Narver y Slater.

El modelo de Narver y Slater (1990) presenta como premisa conceptual básica que la orientación al mercado “*es la cultura organizativa*”⁹ que se muestra más efectiva y eficiente en la creación de los comportamientos necesarios para la creación de valor en el cliente superior al que puede crear cualquier competidor alternativo y que traiga como consecuencia a la organización el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, de las que se deriven mejores resultados. De acuerdo a esta premisa, los autores ponen en marcha una investigación tendente a delimitar las dimensiones básicas de la orientación al mercado.

En una primera etapa, se infiere, a partir de la revisión de la literatura especializada tanto en la creación de ventajas competitivas sostenibles como en la orientación al mercado (se cita a: Levitt 1960 y 1980; Kotler 1977 y 1984, Porter 1980 y 1985; Anderson 1982; Ohmae 1982; Peters y Waterman 1982; Day 1984; Aaker 1988) que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, integrado por tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión. Como componentes de comportamiento se encuentran la necesidad de:

⁹Narver, J.C. y Slater, S., “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, October 1990, p-21.

- Orientarse al cliente, que implica lograr un amplio conocimiento de los compradores objetivos que posibilite la creación de un valor superior para ellos de forma continua.
- Orientarse al competidor, actual y potencial, identificando las fuerzas y debilidades a corto plazo y sus capacidades y estrategias a largo plazo.
- Coordinarse inter-funcionalmente, con el fin de lograr un uso coordinado de los recursos de la empresa para lograr la creación de un valor superior para los clientes objetivos.

Como criterios de decisión se identifican la necesidad de que la empresa disponga de:

- Una visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como en la puesta en práctica de los componentes que se acaban de definir.
- Una perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado.

En una segunda etapa, se contrasta la validez y fiabilidad del concepto elaborado, si bien queda reducido a los tres componentes de comportamiento. Esto es, la orientación al mercado, como forma de cultura organizativa requiere una orientación al cliente, al competidor y la coordinación inter-funcional, considerando que se debe asignar la misma importancia a cada uno de los tres componentes.

Según se puede apreciar en el Fig. 3., el modelo abarca, igualmente:

- La relación existente entre el grado de orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales.
- La repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos tanto a la empresa (tamaño; valores, normas y creencias; recursos y habilidades; estructura organizativa; aprendizaje organizacional; estilos de dirección; planificación estratégica) como al mercado (crecimiento; concentración; barreras de entrada; cambio tecnológico; poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes; ritmo de cambio tecnológico).

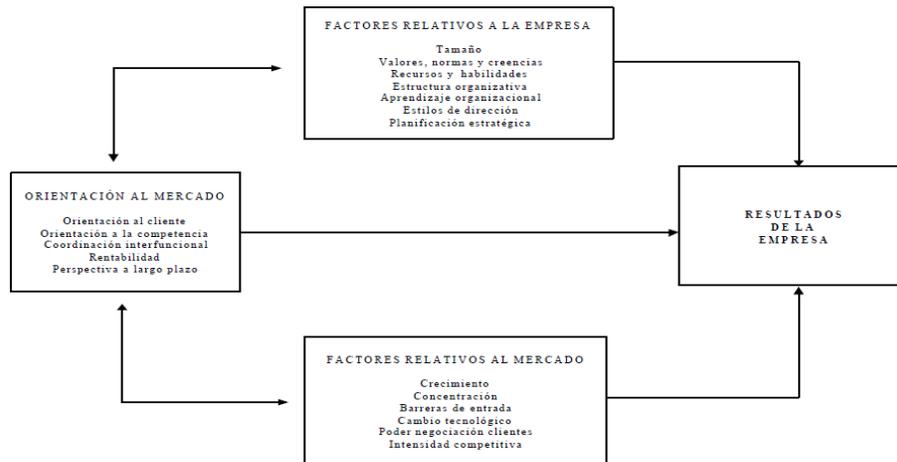


Fig. 3. Efectos de la Orientación al Mercado en el resultado de la empresa

2.3 Otros modelos relevantes.

Si bien los modelos descritos son, probablemente, los de mayor aceptación a la hora de explicar el grado de orientación al mercado de una organización, no son los únicos desarrollados. Así se pueden encontrar trabajos con anterioridad a los que se acaban de presentar y sobre todo con posterioridad, que han supuesto aportaciones adicionales a la interpretación del concepto de orientación al mercado, aunque por lo general constituyen matizaciones o revisiones de los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

La primera aportación relevante es la de Shapiro (1988) que incluso antecede en el tiempo a los citados trabajos. Se plantea la orientación al mercado, entendida como un conjunto de procesos que involucran a todos los elementos de la compañía, con:

- La obtención de información sobre todas las influencias importantes de la relación que se mantiene con el cliente, la cual deberá ser puesta en común en cada unidad funcional de las compañías.
- La toma de decisiones, estratégicas y tácticas, de un modo inter-funcional e inter-divisional.
- La toma de decisiones y su posterior ejecución de forma coordinada y con un sentimiento de compromiso entre las distintas divisiones y funciones en que se estructure la organización.

En definitiva, pese a resaltar el carácter operativo de la orientación al mercado, Shapiro pone de manifiesto la necesidad de que la organización en su conjunto la asuma y se comprometa de un modo

coordinado en aras a trascender los objetivos particulares de cada departamento y beneficiar el interés organizativo global.

En segundo lugar, en orden temporal, destaca el trabajo de Ruekert (1992). En él, tras una somera revisión bibliográfica, que comienza con Drucker (1954) y llega hasta el inicio de la década de los noventa, en la que tienen un especial peso los estudios de Shapiro (1988), Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990), el autor concluye que la orientación al mercado debe ir más allá de su definición filosófica para quedar plasmada en las actuaciones que, de un modo ordinario, asume cualquier organización hacia sus mercados.

Concretamente, la orientación al mercado da lugar a las acciones que cada organización dirige a los mercados que atiende, acciones que son guiadas por la información que previamente obtuvo de los mismos y que son compartidas por las funciones y divisiones en las que se pudiera estructurar.

Sobre este planteamiento teórico se desarrolla una escala de estimación del grado de orientación al mercado de las distintas unidades estratégicas de negocio en que se estructuran las empresas, básicamente de gran tamaño, donde se muestra que dicha orientación consiste en:

- La obtención y uso de información sobre los clientes que permita fijar metas y objetivos, así como asignar recursos a la hora de atender el mercado.
- El desarrollo de estrategias orientadas al mercado tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de dichos clientes.
- La puesta en práctica y ejecución de las mismas que suponga su plena satisfacción.

El modelo en estudio que se aprecia en el Fig. 4., resalta además que en función de cómo sean los procesos organizativos de la unidad de negocio empresarial su grado de orientación al mercado puede ser mayor o menor. Analiza, además, la repercusión de la orientación al mercado sobre los propios empleados de la organización y sobre los resultados de la unidad de negocio.

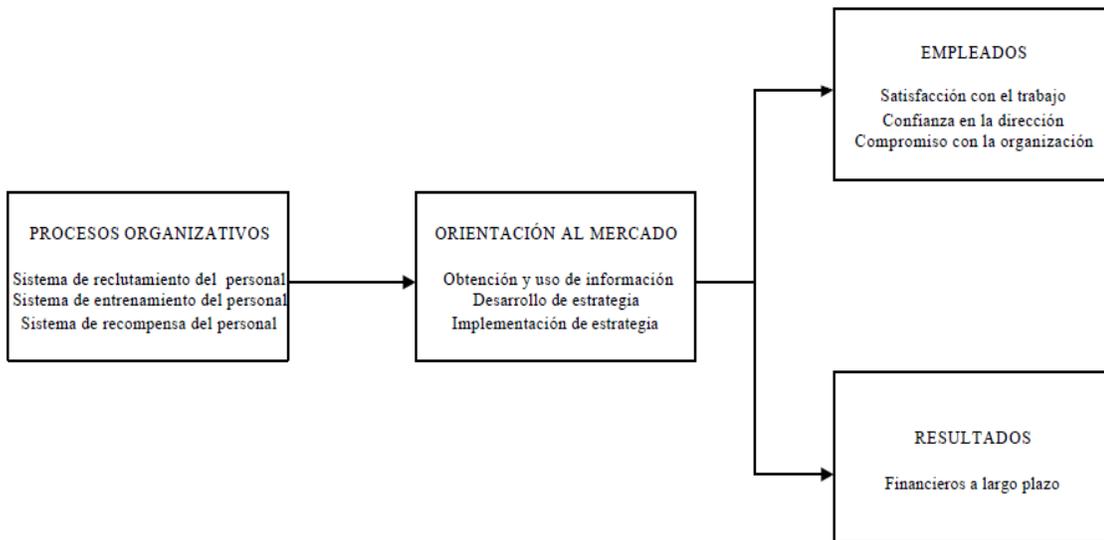


Fig. 4. Antecedentes de la Orientación al Mercado y sus efectos sobre los resultados

Por su parte, los autores Diamantopoulos y Hart (1993), frente a los modelos vistos hasta ahora, que se decantaban claramente por la perspectiva operativa de la orientación al mercado, consideran el concepto de marketing desde la doble perspectiva filosófica y operativa. En esta doble consideración ha tenido una influencia significativa el trabajo de Kohli y Jaworski.

Los autores valoran, por una parte, la necesidad de que la organización en su conjunto se comprometa en la orientación al cliente (lo que denominan percepción del concepto de marketing desde una perspectiva de filosofía de negocio), compromiso o actitud, que por otra parte, deberá ponerse en práctica en los distintos comportamientos que lleve a cabo (lo que definen en sentido estricto como orientarse al mercado).

El trabajo empírico al que trasladan este planteamiento, muestra que la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio implica que:

- El marketing debe ser el hilo conductor del negocio.
- La organización deberá concentrarse en conocer el mercado.
- La función de marketing tendrá un papel protagonista en toda ella, no limitándose a su departamento.
- La orientación al cliente debe ser el punto de referencia organizativo.

El modelo graficado en la Fig. 5. se completa con el estudio de las consecuencias de la efectiva adopción de este concepto sobre los resultados empresariales y del efecto moderador que sobre esta relación tiene un conjunto de factores externos a la organización empresarial, que denominan “*contextuales*”, de carácter medioambiental.

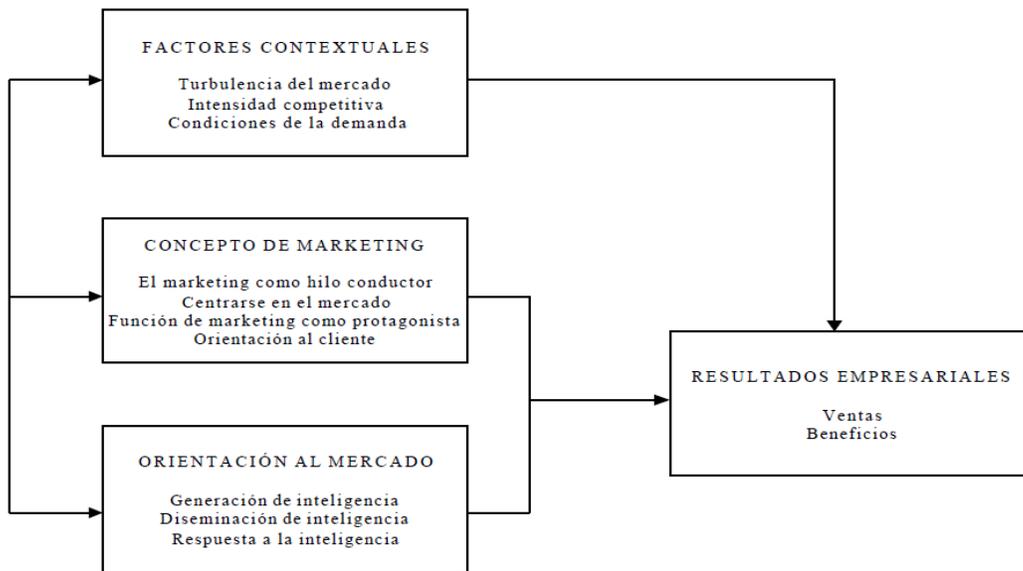


Fig. 5. Adopción y operativización del concepto de Marketing: Consecuencias y factores contextuales

Por su parte Pelham (1993), y sus posteriores desarrollos en Pelham y Wilson (1996), asume la perspectiva cultural de la orientación al mercado y desarrolla un modelo de análisis de la importancia que tiene esta estrategia en la rentabilidad de las pequeñas empresas industriales en relación con la que tienen otras variables de negocio como la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos, la cuota de mercado o el crecimiento de las ventas experimentado. La novedad del modelo radica en que se vincula con la pequeña empresa y sobre todo con el hecho de que analiza el carácter dinámico de la orientación al mercado.

En este modelo, que por otra parte tiene como referente teórico básico a Narver y Slater, el concepto de orientación cultural al mercado queda estructurado en tres dimensiones principales:

- Conocimiento de las necesidades del cliente, lo que exigirá del compromiso de toda la organización en la creación de valor para el mismo.
- Preocupación por la satisfacción del cliente, incluyendo la atención del servicio post-venta, y requiriendo de la perfecta comprensión de cómo crear ofertas valiosas para el mercado.
- Orientación al competidor en aras de crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Haciendo uso de este modelo, los autores analizan y contrastan la influencia directa e indirecta, lo que representa una importante y significativa novedad, de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. Esta influencia indirecta se estudia, considerando como variables interpuestas la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la retención de clientes. El modelo especificado en la Fig. 6 se completa con la referencia a un conjunto de factores internos de la empresa vinculados a la estructura organizativa que pueden condicionar el grado de orientación al mercado, y de factores externos a la organización susceptibles de moderar la influencia de la orientación al mercado sobre la efectividad del marketing/ventas y con ello sobre la rentabilidad empresarial.

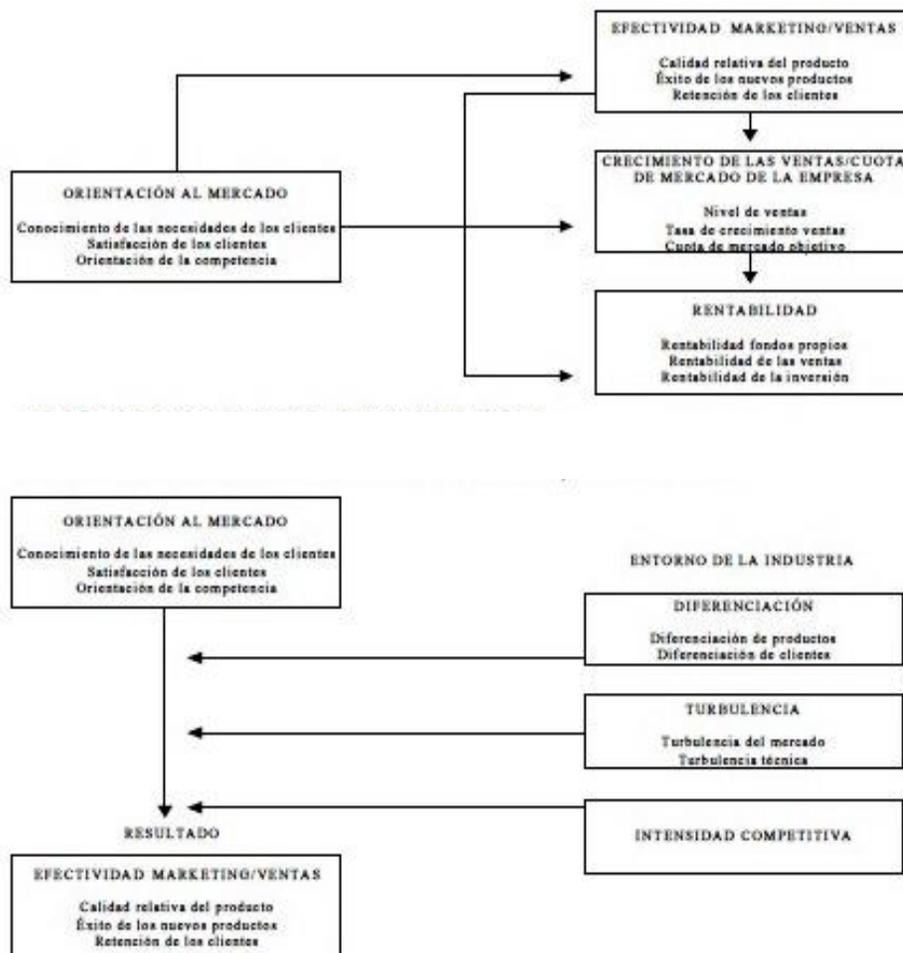


Fig. 6. Modelo Integral de Determinación de la Rentabilidad del Negocio

Cronológicamente cabe hablar a continuación del modelo desarrollado por Deng y Dart (1994). Surge asociado con el intento de desarrollar una escala de estimación del grado de orientación al mercado de una organización, válida para organizaciones de distinto tamaño, sector de actividad y localización geográfica, que refleje las actividades y comportamientos que diariamente desarrolla cualquier organización.

Su generación se produce tras delimitar la orientación al mercado en la doble perspectiva filosófica cultural y operativa, además de tener en cuenta las dimensiones básicas que subyacen al concepto de marketing en los siguientes trabajos: Keith (1960), Hise (1965), McNamara (1972), Kotler (1977), Lusch y Laczniaik (1987), Webster (1988), Narver y Slater (1990), Hooley, Lynch y Shepherd (1990), Edgett y Thwaites (1990), Naidu y Narayana (1991) y Meziou (1991).

Como consecuencia, se afirma que la orientación al mercado va a implicar:

- Estar orientado al cliente, sirviéndole, proporcionándole productos de calidad y generándole, en última instancia, valor.
- Estar orientado al competidor, analizándole y construyendo una ventaja competitiva.
- Lograr la coordinación entre funciones organizativas, compartiendo información e integrando la actuación de los distintos departamentos.
- Estar orientado al beneficio, como forma de visualizar el éxito de las operaciones de negocio realizadas ordinariamente por la organización, pero no como un fin en sí mismo.

La representación gráfica de este planteamiento se expone en la Fig. 7.

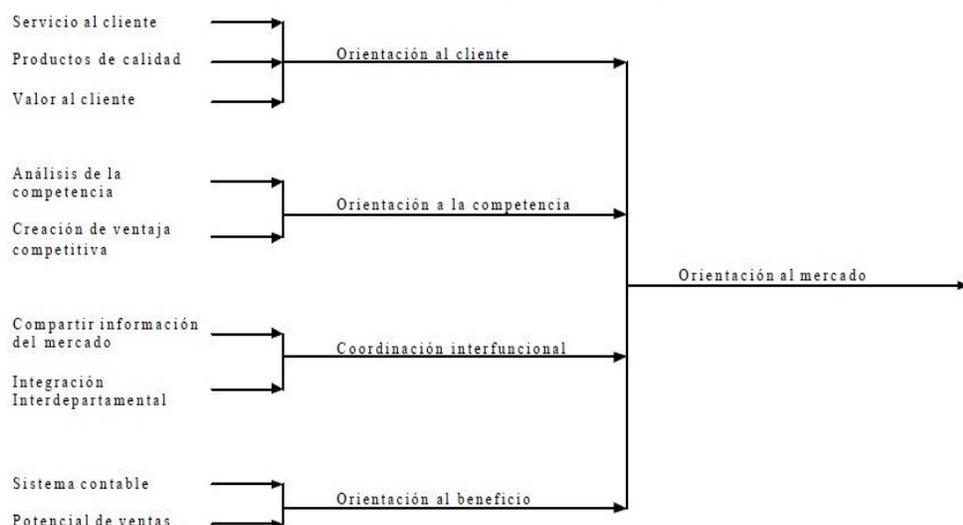


Fig. 7. Orientación al Mercado

Complementariamente, Cadogan y Diamantopoulos (1995) integran las perspectivas filosófica cultural y operativa y proponen un modelo caracterizado por la existencia de un mecanismo o componente coordinador intra-funcional, de los individuos con la estructura, sistemas y procesos de la organización, e inter-funcional, con respecto al mercado, como elemento principal de la orientación al mercado.

Este planteamiento, que se puede visualizar en el gráfico de la Fig. 8., tiene como referentes conceptuales los modelos de Narver y Slater y Kohli y Jaworski. Por una parte, el mecanismo coordinador, al menos en su extensión inter-funcional, emana de la dimensión de coordinación inter-funcional considerada por Narver y Slater.

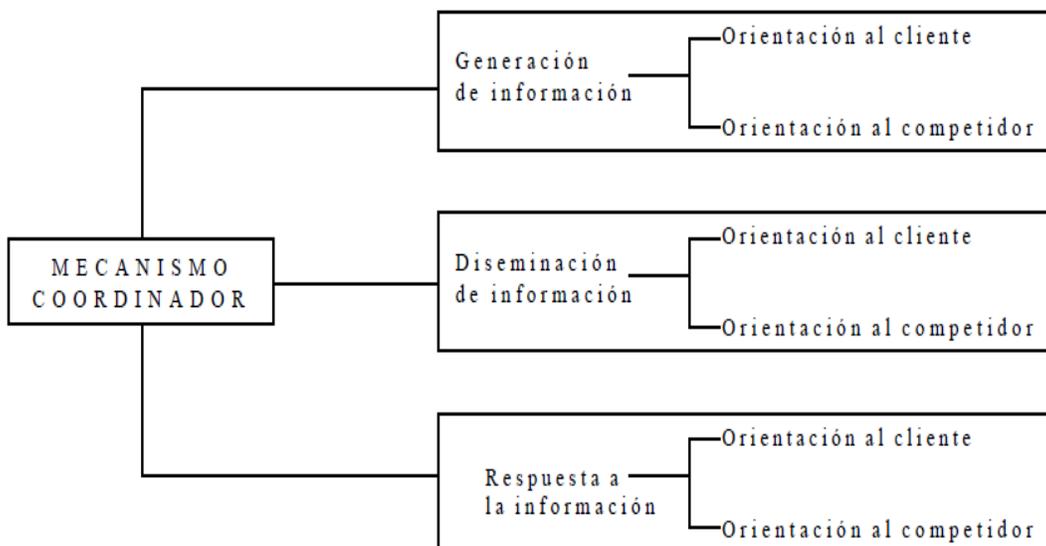


Fig. 8. La Orientación al Mercado como mecanismo coordinador

Por otra, el citado mecanismo busca coordinar las actividades orientadas al mercado materializadas en:

- Generación de información sobre clientes y competidores.
- Diseminación de información sobre clientes y competidores.
- Desarrollar y dirigir una respuesta al mercado que tenga en cuenta ambos públicos.

Estas actividades, como se observa, coinciden plenamente con las delimitadas por Kohli y Jaworski. En esta línea, Lambín (1996) ha propuesto una definición de orientación al mercado que considera más completa que el tradicional concepto de orientación al cliente.

Según se deduce de la figura mostrada en la Fig. 9., se define la orientación al mercado en función de los siguientes cinco componentes:

- El cliente final.
- Los distribuidores.
- Los competidores.
- El entorno socio-económico.
- La coordinación inter-funcional.

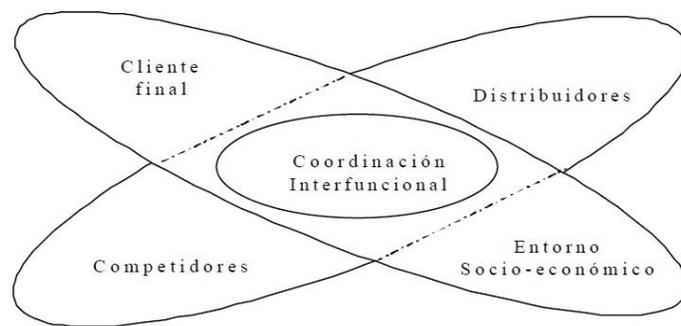


Fig. 9. Componentes de la Orientación al Mercado

Así, las organizaciones que se orienten al mercado deberán destinar sus recursos a recoger y analizar información sobre expectativas y comportamientos de los distintos integrantes del mercado para, a partir de dicha información, diseñar planes de acción que son puestos en práctica involucrando a todos los niveles y áreas organizativas. Por tanto, para cada una de las cuatro fuerzas del mercado citadas con anterioridad habrá que considerar:

- Una dimensión de análisis, asimilable con la dimensión de generación de inteligencia del mercado.
- Una dimensión de acción estratégica, equivalente con la dimensión de respuesta comercial a dicha inteligencia.
- La coordinación inter-funcional que asegure el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada una de las cuatro fuerzas citadas a partir de la inteligencia del mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización.

Si hay un enfoque integrador, novedoso y con creciente peso en la literatura especializada más reciente, éste es el que asume y plantean Tuominen y Möller (1996). En concreto, delimitan la orientación al mercado asumiendo de un modo integrado, las perspectivas filosófica-cultural y operativa o de

comportamiento del concepto, sustentando, teóricamente, este planteamiento en la teoría del aprendizaje organizativo, al considerarse que el conocimiento y la comprensión es el recurso básico para competir y que esta capacidad se genera a través del aprendizaje y de las rutinas organizativas.

Tras una amplia revisión de la literatura especializada en orientación al mercado y de valorar el aprendizaje organizativo en su doble dimensión cognitiva y de comportamiento, los autores clasifican las diferentes propuestas sobre la orientación al mercado en cuatro categorías:

- Como filosofía de negocio.
- Como procesamiento de la información del mercado.
- Como coordinación inter-funcional.
- Como recurso del aprendizaje.

Tal como se afirmaba con anterioridad, es precisamente en este cuarto bloque donde los autores sitúan su planteamiento, distinguiéndose en él tanto aspectos cognitivos como de comportamiento, según se aprecia en la Fig. 10.

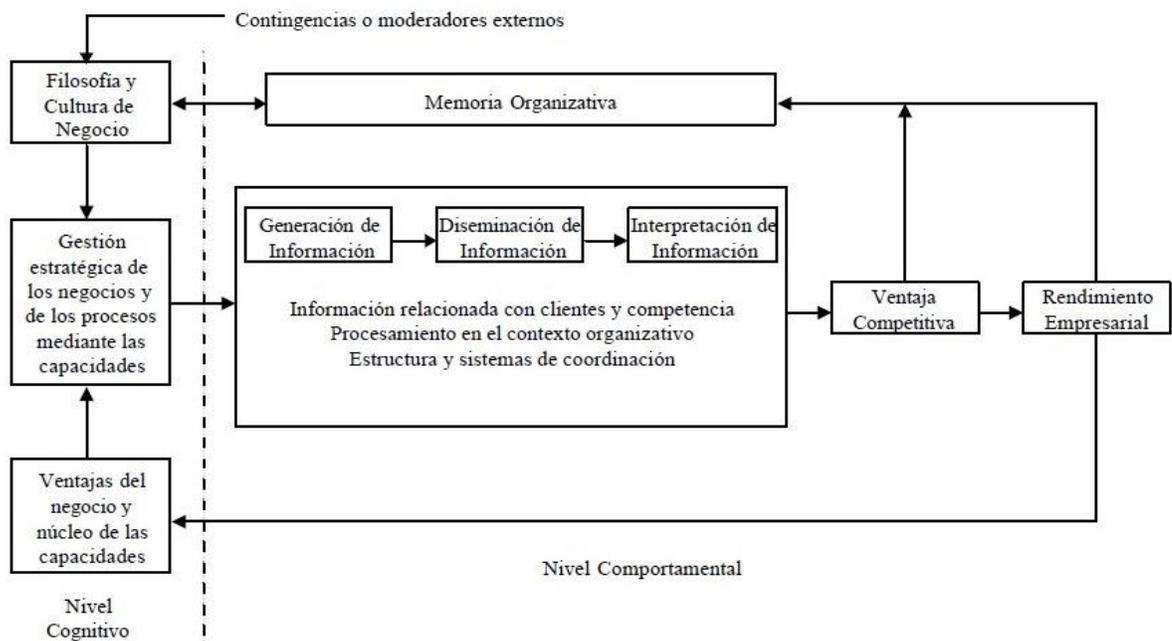


Fig. 10. Orientación al Mercado como recurso del aprendizaje organizativo

Así, desde el punto de vista cognitivo los recursos y las capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir y esa base se adquiere y potencia por la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la

delimitación de las ventajas de negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas para el entorno en el que se compite. Por su parte, la dimensión de comportamiento se manifiesta cuando la estrategia desencadena el procesamiento de la información del mercado (generación, disseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa, procesamiento amparado por un sistema de coordinación integral. Entre la perspectiva cognitiva y operativa, los autores localizan la memoria organizativa.

Por último, Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) plantean una nueva perspectiva de análisis de la orientación al mercado basada en sistemas organizativos de dirección. En concreto, definen lo que han venido a denominar dirección orientada al mercado como *“el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección”*¹⁰ o *“grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promueva la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores”*¹¹. Reconocen, no obstante, la vigencia de la orientación al mercado desde su perspectiva cultural y operativa.

Se sugiere que las organizaciones desarrollen sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Estos sistemas deberán, según principios teóricos propios de la disciplina organizativa, estructurarse en las cinco grandes funciones directivas que delimitan el concepto de dirección orientada al mercado.

A saber:

- Subsistema de organización, encargado de definir las estructuras (número de niveles jerárquicos y nivel de contacto con el cliente) y procesos organizativos que incrementen el grado de orientación al mercado.
- Subsistema de información, responsable de generar información sobre el cliente y el competidor, disseminarla internamente y almacenarla para que esté disponible a la hora de desarrollar acciones empresariales dirigidas al mercado.
- Subsistema de planificación, con la misión de definir los objetivos de mercado y las personas responsables de su consecución, de supervisar el entorno, ante la posibilidad de que se produzcan cambios en las preferencias de los clientes o en las ofertas de los competidores y de escoger entre las alternativas de mercado que se pudieran presentar.

¹⁰Homburg, C. y Becker, J. (1998): “Market-oriented Management –A System-based Approach-”. 27th EMAC Conference, pp. 129-137, Stockholm.

¹¹Becker, J. y Homburg, C. (1999): “Market-Oriented Management: A System-Based Perspective”. Journal of Market Focused Management, 4, pp. 17-41.

- Subsistema de control, con el papel de comparar objetivos con resultados y analizar los motivos de desviación en el caso de que existieran.
- Subsistema de recursos humanos, con la tarea de seleccionar, formar, evaluar, promocionar y recompensar al personal de acuerdo a los principios que guían la orientación al mercado.

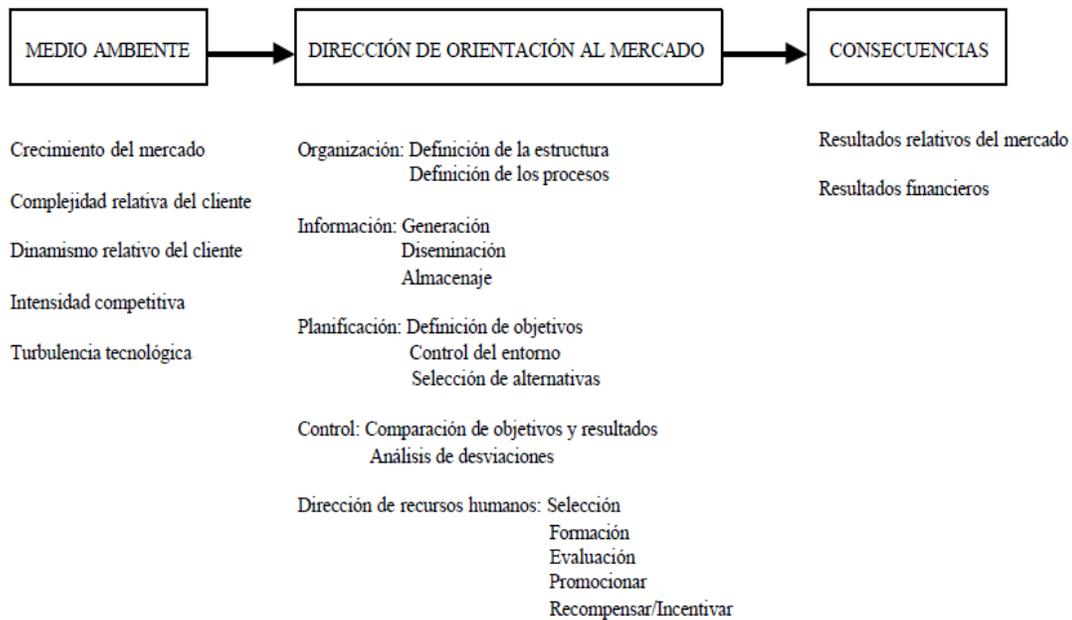


Fig. 11. Modelo de estudio de la Orientación al Mercado

El modelo mostrado en la Fig. 11 concluye con la consideración explícita de la relación existente entre un conjunto de factores medioambientales y la dirección orientada al mercado, así como de las consecuencias que se derivan de su adopción.

Concluido este esbozo de los principales modelos de orientación al mercado se puede afirmar que los modelos de conceptualización y definición operativa de la orientación al mercado, desarrollados por Narver y Slater y por Kohly y Jaworski tienen aspectos análogos y no excluyentes que han sustentado la aparición de otros modelos con variaciones o enfoques combinados. Se puede señalar que los dos se parecen en que ambos ponen de relieve la capacidad de la organización para seguir el concepto de marketing y hacen hincapié en el impacto de la información sobre el mercado dentro de la organización. Respecto al estudio de las similitudes de ambos enfoques, Diamantopoulos y Hart (1993) plantean que, por un lado, la orientación al cliente y orientación a la competencia del modelo cultural lleva implícita la búsqueda y captación de información del mercado; es decir la generación de información propuesta en el modelo comportamental, mientras que la coordinación inter-funcional se corresponde con la diseminación

de información en toda la organización. Finalmente, manifiestan que la acción de respuesta a la información del mercado no parece corresponderse directamente con ninguno de los elementos del modelo cultural, aunque se considere un elemento esencial en la implementación de la orientación al mercado.

Ambos modelos tienen otras diferencias importantes. Mientras el de Narver y Slater requiere en la empresa la cultura organizacional que propicie las conductas necesarias para la creación de un valor superior para los clientes; lo que determina una expectativa a largo plazo, el de Kohly y Jaworski se refiere a actividades específicas que deben producir resultados a más corto plazo, en dependencia del nivel de compromiso que muestre la alta dirección de la organización.

Por otra parte, mientras que el modelo de Narver y Slater se centra en los clientes y competidores con el objetivo de crear valor superior para el cliente que se convierta en fuente de ventajas competitivas sostenibles y considera como factores moderadores de los resultados, independientes de la orientación al mercado, a los relativos a la empresa y al mercado; el de Kohly y Jaworski considera la generación de inteligencia de mercado como vía para comprender las necesidades y preferencias (actuales y futuras) de los clientes así como los factores del entorno que las pudieran afectar.

Capítulo 3. Principales instrumentos de medición del grado de orientación al mercado.

La medición de la orientación al mercado es el paso siguiente al establecimiento de la definición operativa que, por su importancia, se ha presentado en un epígrafe aparte. Esta medición se lleva a cabo por medio de instrumentos, entre los cuales se presentan aquí los más conocidos.

3.1 Instrumento MKTOR de Narver y Slater.

Cronológicamente fue el primero en ser presentado. En él las respuestas se recogen en una escala Likert de 7 puntos, donde el 1 indica que la organización no está de ninguna forma implicada en la actividad mientras el 7 indica que lo está en una gran medida. Las unidades de muestra seleccionadas fueron 140 unidades estratégicas de negocios (UEN) de la división forestal de una gran corporación, cada una de ellas con una estrategia de negocios definida y un director responsabilizado por las ventas y los beneficios. El instrumento fue remitido a todo el equipo de dirección de cada UEN.

Este instrumento, que en abreviatura se conoce con la denominación MKTOR¹², consta de 15 ítems con los que Naver y Slater miden los 3 componentes recogidos en su definición de orientación al mercado

¹²Naver, J.C. y Slater, S., "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October 1990, pp-20-35.

(orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional).

-
1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
 2. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
 3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
 4. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
 5. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.
 6. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
 7. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
 8. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
 9. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
 10. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
 11. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
 12. La dirección regularmente discute las fortalezas/estrategias de los competidores.
 13. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
 14. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.
-

Fig. 12. MKTOR

En la Fig. 12. se presenta este instrumento¹³ de 15 ítems sobre orientación al mercado, el cual Naver y Slater usan en combinación con otra de 9 ítems sobre resultados para medir primeramente el grado de orientación y posteriormente su relación con los resultados de la empresa.

¹³Escala traducida y elaborada por Bello, Polo y Vázquez, en "Recientes...", cit., p. 206.

3.2 Instrumento MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar.

El instrumento de Kohli, Jaworski y Kumar, conocido por las siglas MARKOR¹⁴, fue desarrollado sobre la base de los trabajos previos de Kohli y Jaworski (1990), donde se llevó a cabo todo el desarrollo teórico, definición operativa y validación de hipótesis. Es un instrumento muy elaborado y contrastado, por lo que es posible que sea el más empleado.

MARKOR consta de 20 ítems que miden los tres componentes de la orientación al mercado (generación de información sobre el mercado, diseminación de la información en la empresa, capacidad de respuesta de la empresa). El instrumento fue validado por medio de una encuesta dirigida a directivos de marketing y de otras áreas funcionales de un total de 229 unidades estratégicas de negocio de 102 empresas.

Los autores sugieren dos aplicaciones fundamentales del instrumento. La primera, para establecer una línea base o punto de partida del nivel de orientación al mercado de una UEN, a partir de la primera medición. Posteriores aplicaciones del mismo así como la tabulación de los resultados en múltiples UEN permitirán realizar estudios comparativos de la evolución de cada una de ellas así como detectar las áreas con problemas relacionados con uno o más componentes de la orientación al mercado.

La segunda aplicación, de gran utilidad para la dirección de la organización, es que el instrumento señala las actividades que deben tener lugar para que la empresa pueda ser considerada como orientada al mercado. La intervención de la dirección debe estar enfocada a las áreas que reflejen pobres resultados en algunos de los tres componentes.

En la Fig. 13. se muestra este instrumento¹⁵ de 20 ítems.

¹⁴Kohli, A. K. y Jaworski, B. J., y Kumar, A., "Markor: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4 November, 1993, pp. 467-477.

¹⁵Kohli, A. K. y Jaworski, B. J., y Kumar, A., "Markor: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4 November, 1993, Appendix A, p. 476.

Appendix A
MARKET ORIENTATION SCALE

Scale Items	Marketing		NonMarketing	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Intelligence Generation				
1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.	4.41	.92	3.91	1.27
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.	—	—	—	—
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.	3.39	1.22	3.19	1.06
4. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)	2.45	.96	2.40	1.03
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.	3.94	1.33	3.38	1.48
6. We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).*	—	—	—	—
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).	—	—	—	—
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.	—	—	—	—
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)*	2.29	.95	2.22	.98
10. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.*	3.73	.96	3.90	.94
Intelligence Dissemination				
11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.*	—	—	—	—
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.*	3.63	1.24	3.63	1.31
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with <i>other</i> functional departments.	3.74	.91	3.57	1.09
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.*	—	—	—	—
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.*	3.87	1.14	3.89	1.07
16. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.	3.49	1.22	3.17	1.13
17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments. (R)	—	—	—	—
18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)*	2.52	.92	2.45	.98
Responsiveness				
19. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)	2.07	1.03	2.39	1.16
20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.	—	—	—	—
21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)	2.22	1.05	2.23	.96
22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.	3.71	.97	3.83	.93
23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research. (R)	—	—	—	—
24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.	3.41	.99	3.55	1.01
25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs. (R)*	—	—	—	—
26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.	3.84	.99	3.61	1.15
27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.*	3.34	.98	3.27	.90
28. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)*	1.76	.88	1.93	1.00
29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)*	2.46	1.16	2.39	1.17
30. We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.*	—	—	—	—
31. When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.*	—	—	—	—
32. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.*	3.51	.99	3.61	.87

(R) denotes reverse coded item.

*Refers to addition of item during or after completion of the second pretest.

3.3 Instrumento de Desphandé y Farley.

El instrumento de Desphandé y Farley¹⁶ resulta de la combinación de tres anteriores resumidos en uno, que recoge más simplificada lo fundamental de los anteriores (Fig.14). Este instrumento consta de tan sólo 10 ítems¹⁷ que obtienen aplicando un análisis factorial a los 44 ítems de tres escalas previas: 15 ítems de la escala de Naver y Slater; 20 ítems de la de Kohli, Jaworski y Kumar y 9 de una previa de este autor.

-
1. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente.
 2. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes
 3. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
 4. Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
 6. Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente.
 7. Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores.
 8. Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes.
 9. Contactamos con los clientes finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
 10. Datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles en cada unidad de negocio sobre una base regular.
-

Fig. 14. Escala de Desphandé y Farley

¹⁶Desphande, R. y Farley, J. U.,(1998) "Measuring market orientation: Generalization and Synthesis", Journal of Market-Focused Management, 1998, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.

¹⁷Escala traducida y elaborada por Bello, PoloyVázquez, *op. cit.*, p. 208.

Capítulo 4. Análisis comparativo de los diferentes enfoques.

A modo de resumen y haciendo un análisis comparativo entre las escalas, se puede afirmar que existen opiniones contrapuestas de investigadores que abogan por una u otra o el uso de estudios complementarios.

En la literatura existen numerosos estudios en los que se analizan las escalas para determinar cuál es la más conveniente para cuantificar la orientación al mercado desarrollada por una organización. Estos estudios pueden dividirse en dos grupos: los que sólo analizan la bondad de estos instrumentos de medida tales como Farrell y Oczkowski (1997), Wrenn (1997), Gauzente (1999) entre otros, y los que hacen este análisis para obtener un instrumento de medida propio, por regla general una síntesis de los instrumentos estudiados tales como Pelham y Wilson (1996), Álvarez et. al. (2005), Deng y Dart, (1994) y Deshpandé y Farley (1996, 1998).

Gray et. al. (1998), consideran que las escalas MKTOR y MARKOR pecan de teóricas y empresarialmente poco operativas, así como de vincularse en exceso a una realidad industrial de gran tamaño: la norteamericana.

Otro de los aspectos que ambas comparten es la utilización de la escala *Likert* para medir el grado de orientación al mercado, aspecto este considerado una debilidad por Wrenn (1997), quien señala que en este caso es preferible una escala *Thurstone*. No obstante una revisión de la producción científica sobre la medición de la orientación al mercado permite constatar el uso bastante generalizado de la escala *Likert* en revistas de impacto sobre el tema.

Respecto a la forma de recoger la información y a las características de los informantes, en ambas herramientas se utilizan cuestionarios auto-administrados dirigidos a directivos. Aunque en el caso de Jaworski y Kohli (1993), la investigación está diseñada tanto para ejecutivos de marketing como para ejecutivos de otras áreas funcionales, Narver y Slater (1990) se dirigen a todos los miembros del equipo directivo de nivel superior de cada unidad de negocio.

Precisamente, el origen individual de la información ha dado lugar a otra de las críticas a estas escalas. Esta única fuente de información resulta insuficiente ya que se asume que un único informante (ejecutivo) es capaz de evaluar el grado de orientación al mercado de toda la empresa, mientras que se parte de la hipótesis de que existen diferentes percepciones entre distintos niveles directivos (Jaworski y Kohli, 1993), y entre los directivos de marketing y los de otras áreas funcionales (Kohli et. al., 1993). En esta

misma línea, Ruekert (1992) apunta la existencia de distintas percepciones de la orientación al mercado de una empresa entre las diferentes unidades de negocio que la conforman.

En cuanto a las diferencias y contextos más adecuados de aplicación Pelham (1993) por un lado defiende la escala MARKOR frente a la MKTOR porque su escala de medida de la orientación al mercado debería incluir ítems relacionados con la comprensión de los clientes y con la disseminación de la información en la empresa. Por otra parte defiende MKTOR, frente a MARKOR porque la escala de Naver y Slater (1990) recoge la noción de creación y entrega de valor para el cliente mediante las medidas de satisfacción del cliente, servicio postventa e interacción de la alta dirección con el cliente.

En lo que se refiere al análisis de las propiedades estadísticas de estas escalas destaca el estudio Farrell y Oczkowski (1997) en el que se examina la unidimensionalidad de ambas escalas en la cultura empresarial australiana mediante un análisis factorial confirmatorio. Concluyen que ambas medidas plantean problemas de ajuste que solo mejoran si se elimina cierto número de ítems. De esta forma, reducen la escala MARKOR a 10 ítems y la escala MKTOR a 8 ítems.

En otra línea de análisis Deshpandé y Farley (1998), después de constatar la amplia variedad de aplicaciones con unos resultados aceptables demostraron que la escala MARKOR, MKTOR y la escala de Deshpande et. al. (1993) son intercambiables y que se alcanzan las mismas conclusiones sustantivas aplicando unas u otras.

Sin embargo, particularmente entre las escalas de mayor relevancia y difusión (MARKOR, MKTOR) existen diferencias sustanciales en cuanto a contenido, bases teóricas en que se sustentan y propiedades sicométricas (dimensiones, fiabilidad y validez).

En un interesante análisis, Gauzente (1993) realiza un acercamiento diferente a estas escalas. En vez de realizar un análisis estadístico, efectúa uno de contenido con el objetivo de explorar sus dimensiones semánticas y determinar si se corresponden con las definiciones seminales propuestas por sus autores.

El estudio brinda como resultado que la escala MARKOR *“es ampliamente consistente con su definición”*¹⁸, está bien diseñada para medir la orientación al mercado de una organización y puede ser un instrumento útil para evaluar sus potencialidades en términos de capacidad de respuesta a eventos externos.

¹⁸Gauzente, C. (1999). “Comparing market orientation scales: A content analysis”. Marketing Bulletin, 10, 76-82. Research note 4, pág 5/6.

En contraste, MKTOR es parcialmente consistente con su definición, con un claro predominio de la orientación al cliente y la omisión de su aspecto cultural en la relación de ítems. Puede constituir una herramienta de diagnóstico del compromiso actual de la organización con sus clientes.

En cualquier caso, como señala Quintana (2001) la elección de una determinada escala de medida que haya seguido un proceso de estudio riguroso y demostrado buenas propiedades sicométricas dependerá de:

- La perspectiva adoptada sobre la orientación al mercado.
- La unidad de análisis objeto de medición (unidad estratégica de negocio, ámbito funcional, ámbito individual).
- La importancia dada a la profundidad con que se mida la definición operativa (por ejemplo, dimensiones del entorno externo, o dimensiones relacionadas con el análisis, comportamientos o procesos).
- Los objetivos de la investigación, papel de la orientación al mercado en un modelo específico, o la incorporación de otros conceptos relevantes en el instrumento de medida de la orientación al mercado (por ejemplo el aprendizaje de la organización, la calidad, y la innovación).
- Las limitaciones de tiempo o espacio en una entrevista o un cuestionario.

Por tanto, se concuerda con la conclusión de Deshpandé y Farley (1998) en que la elección de las escalas dependerá de los objetivos de los investigadores.

Conclusiones.

Como resultado de la presente investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones:

1. En este trabajo se considera la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica, que requiere de la empresa su orientación proactiva hacia el exterior, poniendo énfasis en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía de asegurar su supervivencia a largo plazo.
2. Los modelos más relevantes de conceptualización y definición operativa de la orientación al mercado son los desarrollados por Narver y Slater y por Kohly y Jaworski, los cuales tienen aspectos análogos y no excluyentes que han sustentado la aparición de otros modelos con variaciones o enfoques combinados.
3. Existen numerosos estudios en los que se analizan los diferentes instrumentos disponibles para cuantificar la orientación al mercado desarrollada por una organización, en los que subyacen opiniones contrapuestas de los investigadores.

Recomendaciones.

De entre todos los modelos teóricos e instrumentos de medición disponibles, los investigadores deberán escoger aquellos que resulten más adecuados a sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David A. (1988), "Strategic market management", 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Álvarez, Y. (2014): "La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales". (Tesis Doctoral). Universidad de Cantabria.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=43252>
- Becker, J. y Homburg, C. (1999): "Market-Oriented Management: A System-Based perspective". *Journal of Market Focused Management*, 4, pp. 17-41.
- Bello, L.; Polo, Y y Vázquez, R., "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, 1999, pp. 190-211.
- Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A. (1995): "Narver y Slater, Kohli y Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 3 (4), pp. 41-60.
- Chan, J. y Ellis, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*, 15 (2), pp. 119-139.
- Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-ítem Approach". *Journal of Marketing Management*, 10, pp.725-742.
- Denison T. y McDonald, M., "The role of marketing past, present and future", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 72-75.
- Deshpande, R., y Farley, J. U (1998). "The market orientation construct: Construct, correlations, culture, and comprehensiveness". *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 237-240.
- _____ y _____ (1998) "Measuring market orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, 1998, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- Farrell, M. A., y Oczkowski, E. (1997). "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective". *Marketing Bulletin*, 8, 30-40. Article 3.
- Gauzente, C. (1999). "Comparing market orientation scales: A content analysis". *Marketing Bulletin*, 10, 76-82. Research note 4.

<http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>

- Homburg, C. y Becker, J. (1998): “Market-oriented Management –A System-based Approach”. 27th EMAC Conference, pp. 129-137, Stockholm.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. Journal of Marketing, Vol 54, abril 1990, pp 1-18
- _____; _____ y Kumar, A., “MARKOR: A measure of market orientation”, Journal of Marketing Research, Vol. 30, No.4 November, 1993, pp. 467-477.
- Lambin, J: J, “Marketing estratégico”, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995.
- _____ (1996): “The Misunderstanding about Marketing”. CEMS Business Review, 1, pp. 37-56.
- Martín, J. (2003): “Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas” (Tesis Doctoral) Universidad de Málaga.
<http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1669952x.pdf>
- McCarthy E.J. y Perrault, W.D.,(1984), “Basic Marketing”. 8thed. Homewood, IL. Richard D. Irwin, Inc.
- Narver, J. C. y Slater, S., “The effect of a market orientation on business profitability”, Journal of Marketing, October 1990, pp. 20-35.
- Pelham, A.M. (1993): “Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance”. Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- _____ y Wilson, D.T. (1996): “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, FirmStructure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”. Journal of the Academy of Marketing Science, 24 (1), p. 27-43.
- Quintana, A. (2001): “La orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales”. (Tesis Doctoral). Universidad de las Palmas, Gran Canaria.
<http://www.tesisenred.net/handle/10803/18898>
- Ruekert, R. (1992). “Developing a market orientation: An organizational strategy perspective”. International Journal of Research in Marketing, 9, 225-245.
- Shapiro, B.P. (1988): “What the Hell is Market Oriented?”. Harvard Business Review, 66 (6), pp. 119-125.

- Tuominen, M. y Möller, K. (1996): “Market Orientation: A State of Art Review”. 25th EMAC Conference, pp.1161-1181, Budapest.
- Webster, F.E. (1988). “The rediscovery of the marketing concept”. Business Horizons, 31, 9-16.
- _____, “Market-Driven Management”, John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994.
- Wrenn, B. (1997). “The market orientation construct: Measurement and scaling issues”. Journal of Marketing Theory and Practice, 5(3), 31-54.

Referencias de Internet.

- “Creating innovation positional advantages: the combined role of market intelligence, innovativeness, and learning”.
http://www.kmuhsg.ch/rencontres2012/resources/Topic_B/Rencontres_2012_Topic_B_Baldauf_Schwaiger.pdf
- “Chilean wine producer market orientation: comparing MKTOR versus MARKOR”.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17511061311317291>
- “Market Orientation of Saudi Banking Sector by MKTOR Market Orientation Measure Scale”.
<http://omicsonline.com/open-access/market-orientation-of-saudi-banking-sector-2223-5833.10009.pdf>
- “The Current Methods of Measurement of Market Orientation”.
http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/09_3_p10.pdf
- “Interfunctional Coordination at Hi Tech Firms”.
<http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/1224/1221>
- “Adjusted Narver and Slater’s Market Orientation Concept and Firm Performance in Nigerian Companies”.
https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/7-Adjusted-Narver-and-Slaters-Market-Orientation-Concept.pdf