

# Orientación al mercado y su impacto sobre el desempeño de las organizaciones

*Market orientation and its impact on organizational performance*

**Ricardo Arturo Vega Rodríguez**

Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Desarrollo Gerencial, Universidad de Los Andes. Docente investigador Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá Colombia. rvegarod@poli.edu.co

**Sandra Patricia Rojas Berrío**

Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Directora Departamento Investigación, Desarrollo e Innovación, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá Colombia. srojasbe@poligran.edu.co.

---

Fecha de recepción: 16-07-2011

Fecha de aprobación: 18-10-2011

## Resumen

Este artículo revisa el concepto de orientación al mercado: significado, modelos propuestos e impacto sobre el desempeño organizacional. Se parte de una introducción sobre el surgimiento del concepto y se presentan dos modelos de amplia citación bibliográfica como el de Kohli y Jaworski (Markor) y el de Narver y Slater (MKTOR). En ambos casos se muestra el modelo, la manera de validación y la relación encontrada con el desempeño de las firmas estudiadas. Se muestra, también, una adaptación de los anteriores al contexto iberoamericano.

Después se revelan algunas observaciones críticas sobre los modelos y resultados de trabajos que relacionaron la orientación al mercado, medida bajo alguno de los dos modelos y el desempeño de las empresas, visto desde diferentes perspectivas. Se finaliza con las conclusiones e implicaciones gerenciales que se pueden derivar de la orientación al mercado.

## Palabras clave

Orientación al mercado, gestión de mercadeo, mercadeo estratégico, gestión de la información, desempeño organizacional.

## Abstract

This article reviews the concept of market orientation and its meaning, proposed models, and impact on organizational performance. It begins by introducing the emergence of the

concept and presents two models for which extensive bibliographic literature is available, namely Kohli and Jaworski (MARKOR), and Narver and Slater (MKTOR). Both cases include a description of the model, the validation approach, and the relationship to the performance of the companies being reviewed. It also discusses an adaptation of these models to the Ibero-American context. Next, it provides a number of critical observations of models and results of works that relate market orientation (measured using one of the two models) to company performance from different perspectives. Lastly, it discusses the conclusions and managerial consequences that can be derived from a market-oriented approach.

## Keywords

Market orientation, marketing management, strategic marketing, information management, organizational performance.

## Introducción

La gestión comercial tradicional surgió como una respuesta competitiva tendiente a crear nexos con los usuarios de los productos, se buscaba potencializar el número de transacciones que se realizaban con cada cliente, sin tener en cuenta la noción del tiempo y la visión a largo plazo. Pero la evolución del mercadeo ha movido su referente desde el contexto transaccional convencional hacia el plano relacional donde se persigue establecer nexos a futuro con los clientes para así garantizar la fidelidad, la rentabilidad y la lealtad de los mismos (Anderson, Fornell y Mazvancheryl, 2004).

Dicha evolución del mercadeo ha conllevado un aumento en la apropiación de recursos hacia dicha área (Kumar y Basu, 2008; Stewart, 2008), que aunada a la búsqueda de la eficiencia en el manejo de dichos fondos, presiona a las directivas de las compañías y a sus departamentos de mercadeo a revisar las inversiones desde la perspectiva financiera (Ambler, Kokkinaki, y Puntoni, 2004; Ward, 2003; Wills y Webb, 2007).

Stewart (2008) señala al mercadeo como una de las últimas “fronteras salvajes” en los negocios americanos, donde “vaqueros” con ideas “salvajes” creaban compañías de la nada, destacando que el rompimiento de la burbuja dot.com terminó con estas viejas prácticas de gestión, donde las áreas de mercadeo prometían resultados sin tener una manera de cuantificarlos, más allá de algunas mediciones “blandas”.

Esto ha movido a practicantes y académicos de mercadeo para que asuman responsabilidad con los resultados que generan y demostrando cómo están creando valor (Jagpal, 2008; McDonald, 2006; Ryals, Dias y Berger, 2007). Luego, se han propuesto metodologías para llevar a términos financieros los resultados alcanzados con las estrategias y tácticas de mercadeo (Grønholdt y Martensen, 2006; Gupta y Lehmann, 2006), todas ellas encuadradas dentro de una filosofía general que en últimas permita cuantificar el retorno de las inversiones de mercadeo<sup>1</sup> (Cook y Talluri, 2004; Klein y Swartzendruber, 2003) y de una de sus principales inversiones como es la publicidad (Briggs, 2006). Se han realizado esfuerzos para llevar el

---

1 Romi

concepto de Romi a sectores como el farmacéutico (Agterberg, 2005), planteándolo como un nuevo paradigma de mercadeo (Ashill, 2007; Lenskold, 2003).

Surge un reto adicional dentro de este enfoque y es cómo medir el grado en el que una organización está aplicando la filosofía de mercadeo y así asociar éste con los resultados de la firma. En la literatura internacional se reconocen principalmente dos modelos que plantean dicha medición: Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Narver y Slater (1990).

Este artículo de revisión iniciará cubriendo los modelos de cuantificación de orientación al mercado que se acaban de enumerar, para luego abordar las principales mediciones que se han desarrollado y la evidencia empírica encontrada sobre el impacto que tienen las acciones de mercadeo en el desempeño de las organizaciones, finalizando con conclusiones y recomendaciones que se desprenden del anterior cuerpo teórico elaborado en los últimos años y que lo ha convertido en uno de los tópicos más representativos para la investigación y desarrollo según el Marketing Science Institute (MSI) (Barwise y Farley, 2004; Gruca y Rego, 2005; Lehmann, 2004; Moorman y Lehmann, 2004; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava, 2004).

## Orientación al mercado

Se encuentran en la bibliografía internacional dos modelos referenciados y utilizados en los estudios empíricos realizados (Barroso, Martín, y Rodríguez-Bobada, 2005; Boluda, 1999), el modelo MARKOR (Kholi, Jaworski, y Kumar, 1993) y el MKTOR (Narver y Slater, 1990) que se revisarán a continuación.

### El modelo Markor (Market Orientation)

Kohli y Jaworski parten del concepto de que mercadeo “es esencialmente una filosofía de negocios, un ideal o una declaración de política” (empresarial) (Kohli y Jaworski, 1990, p. 1). Esta filosofía de negocios debe ser contrastada con su implementación, reflejada en el comportamiento de una firma. Usan la expresión “orientación al mercado” para expresar la apropiación de dicho concepto.

Estos autores dan importancia a la manera en que una firma gestiona la información concerniente a su entorno competitivo y definen orientación al mercado como “la generación, a través de toda la organización, de información<sup>2</sup> relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información horizontal y verticalmente dentro de la organización y la capacidad de respuesta de la organización a la información del mercado” (Kohli y Jaworski, 1990, p. 6). En el modelo, la capacidad de respuesta de la organización se divide en dos componentes, el primero relacionado con el proceso de planeación, y que refiere al grado en el cual las necesidades del mercado juegan un papel prominente en la evaluación de los segmentos de mercado seleccionados y en el desarrollo de programas de mercadeo. El segundo captura la velocidad y coordinación con las cuales son implementados los programas de mercadeo (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993).

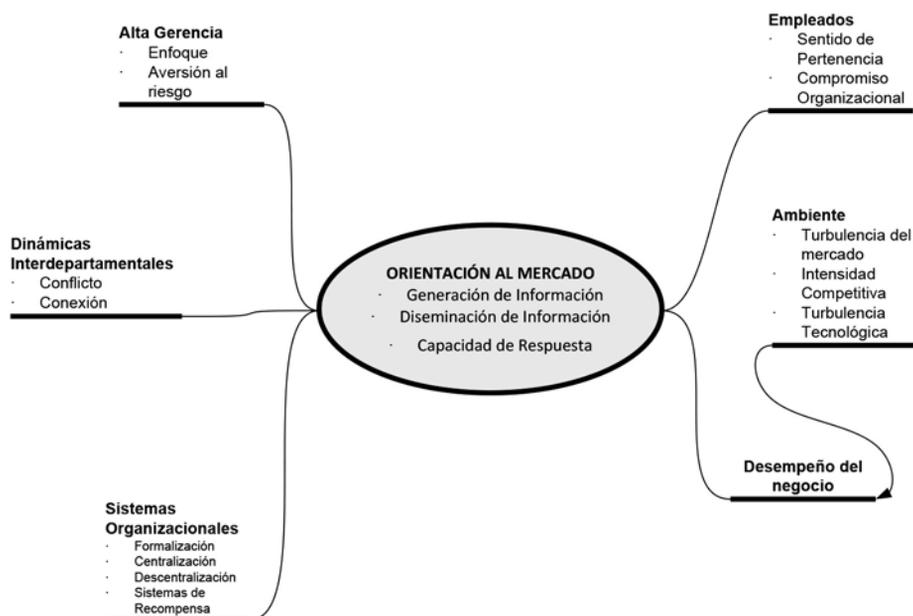
---

2 *Intelligence*

Kohli y Jaworski (1990) no sólo plantean el concepto de orientación al mercado sino que proponen **antecedentes** que influenciarían el nivel de orientación de una empresa y además sus **consecuencias**. Realizaron una revisión de la literatura de los últimos 35 años donde encontraron poca atención al concepto de mercadeo.

En un artículo posterior, Jaworski y Kohli (1993) modifican el modelo inicial utilizando dos bases de datos: una que contenía las 49 empresas miembros del MSI y las 1000 compañías principales de Dun y Bradstreet, la otra se componía de 500 nombres, seleccionados aleatoriamente, de los miembros de la American Marketing Association (AMA).

A continuación se revisará el modelo modificado de 1993, tanto desde el punto de vista conceptual, como de resultados de la validación empírica realizada por Jaworski y Kohli (1993).



**Figura 1.** Modelo MARKOR. Adaptado de (Jaworski y Kohli, 1993, p. 55).

La Figura 1 hace referencia a los antecedentes de la orientación al mercado, que son:

*Factores de la alta gerencia:* Las señales que transmite (por medio de canales formales) deben convertirse en valores y creencias acerca del servicio al cliente (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993). Este énfasis afecta los tres componentes de la orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993).

El otro factor determinado por este nivel gerencial es la *actitud frente al riesgo* aceptando fallas ocasionales como parte de la dinámica normal de una compañía. Esto impactará la introducción de nuevos productos y servicios que a su vez respondan a las cambiantes necesidades de los mercados (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993). En este caso Jaworski y Kohli (1993) encontraron que la aversión al riesgo de los directivos no afecta ni

la generación ni la diseminación de información en la organización, pero tiene un efecto negativo sobre la capacidad de respuesta, tal como esperaban en su conceptualización.

*Dinámica interdepartamental:* Se refiere a “las interacciones, formales e informales, y las relaciones entre los departamentos de una organización” (Kohli y Jaworski, 1990, p. 9). Así como puede resultar una relación armoniosa entre las áreas de una compañía se pueden presentar conflictos surgidos de pugnas por el poder o debido a los objetivos divergentes de cada departamento (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993). Tal como se anticipaba, el conflicto interdepartamental tiene básicamente un efecto negativo sobre la diseminación de información en la firma, ya que los individuos tienden a compartir menos información o a no trabajar conjuntamente en la satisfacción de los clientes (Jaworski y Kohli, 1993).

Otro elemento es la conexión o “asociatividad interdepartamental”, que es el “grado de contactos directos, formales e informales, entre los empleados, a través de los departamentos” (Kohli y Jaworski, 1990, p. 9). Afecta los canales de comunicación y también se refleja en “la preocupación que demuestran los trabajadores por las ideas de los otros, en su apertura y receptividad a las sugerencias y propuestas de otros individuos o grupos dentro de la organización” (Kohli y Jaworski, 1990, p. 10). Los resultados hallados sugieren que la “asociatividad” interna mejora la orientación al mercado al facilitar la diseminación de la información (Jaworski y Kohli, 1993).

*Sistemas organizacionales:* Kohli y Jaworski (1990) lo plantean como características referentes a la formalización, centralización, departamentalización y sistemas de recompensa de la empresa.

Hall, Haas y Johnson (1967 citados en Kohli y Jaworski, 1990, p.10) definen formalización como “el grado en el cual las reglas definen roles, relaciones de autoridad, comunicaciones, normas y sanciones, y procedimientos”. Contrario a la hipótesis planteada no se encontró una relación entre la formalización de una empresa y su orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993). Conforme a este resultado plantean entonces estos autores que más que la presencia de normas lo realmente importante es la naturaleza de dicha normatividad, ya que si se sabe diseñar se puede fomentar la orientación al mercado.

Se define centralización “como la delegación de autoridad en la toma de decisiones a través de una organización y el grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones” (Aiken y Hage, 1986 citados en Kohli y Jaworski, 1990, p.10). En este caso se encontró que esta característica organizacional actúa como barrera para la orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993).

Jaworski y Kohli (1993) midieron el grado de departamentalización como el número de departamentos que tenía la firma y no hallaron relación entre esta variable y la orientación al mercado, planteando que este número es menos importante que la “asociatividad interdepartamental” y el nivel de conflicto.

El último elemento organizacional es el *sistema de recompensas*, encontrando que su diseño tiene el mayor impacto sobre la orientación al mercado, en sus tres componentes, dentro de todos los sistemas organizacionales estudiados (Jaworski y Kohli, 1993).

Respecto a las consecuencias que podrían derivarse de la orientación al mercado Kohli y Jaworski las dividen en:

1. *Desempeño del negocio*: Acorde con las hipótesis de estos autores, debería incrementarse al aumentar la orientación al mercado, tanto en lo que atañe a los resultados de mercado como a los financieros (Kohli y Jaworski, 1990). El desempeño de las firmas fue medido tanto apelando a la percepción de los encuestados como a su participación de mercado. Observaron relación entre la primera de las mediciones y la orientación al mercado, pero no respecto a la participación de mercado. Esto los lleva a reflexionar si este es el indicador adecuado para esta medición, si se tiene en cuenta que muchas compañías de alto desempeño poseen un foco estratégico que no se refleja en una alta participación de mercado. Añaden que puede haber un rezago entre los efectos que tenga la orientación al mercado sobre la participación y que este componente es difícil de capturar en un estudio transversal (Jaworski y Kohli, 1993).
2. *Beneficios para el recurso humano (sociales y psicológicos)*: Fomentan el *esprit de corps*,<sup>3</sup> evidenciándose una relación positiva entre la orientación al mercado y el compromiso de los empleados (Jaworski y Kohli, 1993).

Además, en el modelo de Jaworski y Kohli (1993) se presentan tres características ambientales que modularían la relación que existe entre la orientación al mercado y los resultados de una organización. Estos factores serían:

*Turbulencia del mercado*: “Es la velocidad de cambio en la composición de los clientes y en sus preferencias” (Jaworski y Kohli, 1993, p. 57).

*Intensidad competitiva*: Hace referencia al nivel de competencia que enfrenta la organización y que influye en la cantidad de ofertas que tendría el consumidor para hacer su selección (Jaworski y Kohli, 1993).

*Turbulencia tecnológica*: “Velocidad de cambio tecnológico” (Jaworski y Kohli, 1993, p. 57). Jaworski y Kohli (1993) no encontraron efecto moderador entre los factores ambientales enumerados y la orientación al mercado, lo cual los lleva a plantear que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño del negocio (medición basada en la percepción de los gerentes) es robusto a través de diferentes contextos del entorno, aunque hacen la consideración que puede que el efecto moderador exista pero que las pruebas estadísticas aplicadas no lo alcancen a detectar o que la muestra haya sido muy pequeña para poder evaluar adecuadamente el efecto propuesto.

*Desarrollo y validación del instrumento de medición*: La estructuración del modelo y de su instrumento de medición parte de una revisión de literatura y entrevistas a sesenta y dos gerentes de Estados Unidos; a partir de allí desarrollan un modelo inicial que modifican en un segundo artículo (Jaworski y Kohli, 1993) con base en el cual contrastan trece hipótesis planteadas cuyos resultados se presentaron en los párrafos anteriores. En otra publicación (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993) se muestra el proceso de estructuración y validación que les llevó a reducir la encuesta de treinta y dos a veinte preguntas y que es el instrumento referenciado y usado.

---

3 Espíritu de grupo

Para la validación del instrumento hubo dos fases, se inició con una muestra de un solo informante y como marco de muestreo la lista de miembros de la AMA. El cuestionario fue enviado a un total de quinientos ejecutivos de mercadeo, haciendo tres contactos con los encuestados, trece fueron eliminados de la muestra y quedó una base de muestreo de 487, de éstos respondieron 230, para una tasa de respuesta de 47,2% (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993).

Luego, se ejecutó un enfoque multi-informante en donde se utilizaron dos marcos de muestreo; el primero surgió de las cuarenta y nueve empresas miembros del MSI. El director ejecutivo de esta organización las contactó y trece aceptaron participar. Dicho contacto tuvo el fin de conocer los nombres de un ejecutivo sénior de mercadeo y otro que no fuera de éste ámbito hasta en siete unidades estratégicas de negocio. Para el segundo marco de muestreo, como primera fase se escogieron quinientas firmas de las mil más grandes del listado de Dun y Bradstreet –base de datos crediticia– y en principio se solicitó la participación de los CEO (Chief Executive Officer), luego de las personas que ellos referenciaran como correctas para diligenciar el cuestionario (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993).

Los autores realizaron el análisis en tres etapas. En la primera –la muestra de un solo informante– fue usada para eliminar del cuestionario de treinta y dos ítemes, aquellos que no reflejaban adecuadamente alguno de los componentes teóricos del concepto orientación al mercado. En la segunda, la muestra de multi-informantes, para revisar las alternativas a la estructura y seleccionar la representación más adecuada de los factores. Finalmente, en la muestra de multi-informantes, con la información depurada, se revisó la validez de las medidas de orientación al mercado (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993).

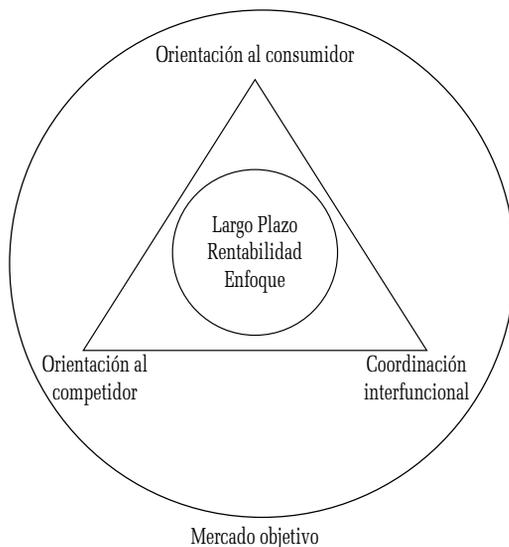
Profundizando en el análisis realizado para la validación, se llevaron a cabo dos etapas. Primero, los ítemes que medían cada concepto usado para validación fueron objeto de análisis factorial confirmatorio, para determinar la apropiada representación del factor para los ítemes, así como para reducir aquellos que fueron medidos por el concepto subyacente (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993). Como resultado final de este proceso de validación los autores obtuvieron un cuestionario de 20 ítemes que son calificados con una escala de cinco puntos, con algunos ítemes de calificación invertida (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993).

## **El modelo MKTOR (Market Orientation)**

Narver y Slater (1990) parten también de una revisión de literatura. Pero en este caso relacionan los temas orientación al mercado y ventaja competitiva sostenible al afirmar que:

(...) el deseo de crear valor superior para los consumidores y conseguir una ventaja competitiva sostenible lleva a un negocio a crear y mantener la cultura que producirá los comportamientos necesarios. La orientación al mercado es la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y así un desempeño superior continuo para el negocio (p.21).

De la revisión, los autores concluyen que la orientación al mercado tiene tres componentes de comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional; y dos criterios de decisión, el foco en el largo plazo y la rentabilidad (Narver y Slater, 1990) (Ver modelo en la Figura 2).



**Figura 2.** Modelo MKTOR. Adaptado de Narvaer y Slater (1990, p.23)

Acercándose al modelo de Kohli y Jaworski estos investigadores afirman: “las orientaciones al cliente y a la competencia incluyen todas las actividades involucradas en adquirir información acerca de los compradores y competidores en el mercado objetivo y su diseminación a través del negocio” (Narver y Slater, 1990, p. 21). Esta información recopilada se reflejará en la coordinación interfuncional en la medida en que genere esfuerzos de todos los departamentos de la firma para crear valor superior al cliente (Narver y Slater, 1990). A continuación se conceptualizará más específicamente cada uno de los componentes de este modelo.

*Orientación al cliente:* Es la comprensión acerca del mercado objetivo que contribuye a la creación de valor superior a sus clientes, continuamente. Se requiere el entendimiento, actual y futuro, de la cadena de valor de los compradores (Day y Wensley, 1988 citados en Narver y Slater, 1990, p. 21), tanto de los directos como de los usuarios finales del producto, con lo cual se estaría analizando el sistema de valor, tal como lo plantea Porter (1991).

*Orientación a la competencia:* Se trata de entender las fortalezas y debilidades actuales de los competidores y las estrategias y capacidades a largo plazo de los actuales y potenciales competidores. Aquí se incluirían las tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas del mercado objetivo (Narver y Slater, 1990).

*Coordinación interfuncional:* Es la utilización coordinada de los recursos de la firma para crear valor superior a los clientes, surge de cualquier punto en el sistema de valor de la compañía y es suministrado por cualquier persona dentro de la empresa. El logro de lo anterior requerirá liderazgo dentro de la empresa, alineamiento entre las diferentes áreas organizacionales, sistemas de recompensa adecuados y sensibilidad

de mercadeo hacia las percepciones y necesidades de otros departamentos dentro del negocio (Narver y Slater, 1990).

*Foco en el largo plazo:* La compañía debe enfocarse en una perspectiva de largo plazo que garantice la supervivencia del negocio a través del desarrollo e implementación continua de valor adicional para sus clientes, con una proyección de inversiones a largo plazo (Narver y Slater, 1990).

*Rentabilidad:* En este punto los autores se apartan de Kohli y Jaworski (1990, citados en Narver y Slater, 1990, p. 22) ya que consideran que la rentabilidad debe ser uno de los objetivos fundamentales de una firma y no una consecuencia de la orientación al mercado, como lo plantean Kohli y Jaworski. En el caso de organizaciones sin ánimo de lucro el objetivo análogo a la rentabilidad será su supervivencia (Narver y Slater, 1990).

*Desarrollo y validación del instrumento de medición:* Los autores desarrollaron una serie de ítemes que caracterizaban los cinco componentes de su modelo. Inicialmente lograron retroalimentación de tres académicos, autoridades en mercadeo estratégico y con sus sugerencias se hizo una nueva versión que revisaron otros tres pares reconocidos. Posteriormente se estructuró un instrumento que incluía los ítemes seleccionados, calificados en una escala Likert de siete puntos, donde una indicaba que la unidad de negocios no se involucraba con esta práctica y siete correspondía a un gran involucramiento (Narver y Slater, 1990).

De la división de productos forestales de una corporación se seleccionaron 140 unidades estratégicas de negocios y en cada una de ellas se escogieron seis integrantes de la alta gerencia, fuera en ejercicio del cargo o que lo hubieran ocupado. Con 440 cuestionarios enviados lograron recolectar información de 113 unidades de negocios, a través de 371 respuestas diligenciadas que representaron una tasa de respuesta del 84%. Cuando los investigadores evaluaron la validez de los cinco elementos del modelo, a través del Alfa de Cronbach, encontraron valores adecuados (para una investigación exploratoria) para los factores de comportamiento pero no para los criterios de decisión del modelo, con lo cual anotan que no pueden proponer conclusiones de relaciones empíricas entre estas dos categorías (Narver y Slater, 1990).

Según lo anterior, sólo se analizaron los elementos de comportamiento del modelo, de manera tanto separada como integrada en el concepto “central” de orientación al mercado, hallando relaciones separadamente y de forma conjunta, con el indicador de desempeño que usaron (Retorno sobre los Activos - ROA). También encontraron una relación adecuada, basados en el alfa de Cronbach, entre los tres factores de comportamiento y tres variables de política gerencial que la teoría propone como relacionadas con orientación al mercado, como son las de gestión de recursos humanos, de ventaja competitiva basada en la diferenciación y de ventaja competitiva basada en el bajo costo (Narver y Slater, 1990).

## **Experiencias de uso de MARKOR y MKTOR**

Las investigaciones realizadas con los dos modelos presentados se pueden ver en la Tabla 1. Las validaciones empíricas de este tipo de instrumentos se han aplicado en diferentes

**Tabla 1.** Experiencias con MARKOR y MKTOR.

| Año  | Autor(es)                          | País           | Método   |                     |   | Sector (o contexto) de aplicación | Medidas de desempeño                                  |
|------|------------------------------------|----------------|--|---------------------|---|-----------------------------------|---|
|      |                                    |                | Tamaño de la muestra                           | Instrumento base    | Variables   |                                   |   |
| 1990 | Narver J. y Slater S.              | Estados Unidos | 113  | MKTOR               | Orientación al consumidor.<br>Orientación al competidor.<br>Coordinación interfuncional.<br>Horizonte de largo plazo.<br>Énfasis en el beneficio  | Varios                            | Énfasis en el beneficio (percepción)                  |
| 1993 | Kohli, A. Jaworski, B. Y Kumar, A. | Estados Unidos | 230 (un solo informante); 27 (multiinformante) | MARKOR              | Generación de información<br>Diseminación de la información.<br>Capacidad de respuesta  | Bienes básicos y manufacturados.  | No utilizadas   |
| 1993 | Jaworski, B y Kohli, A.            | Estados Unidos | 230 (un solo informante) 222 (Multiinformante) | MARKOR extendido    | Conflicto y conexión interdepartamental<br>Formación y centralización<br>Departamentalización<br>Turbulencia del mercado, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica<br>Generación de información<br>Diseminación de la información<br>Capacidad de respuesta<br>Desempeño del negocio<br>Compromiso organizacional y sentido de pertenencia. | Varios                            | Desempeño del negocio (percepción)                    |
| 1996 | Menguc, B.                         | Turquía        | 402  | Adaptación de MKTOR | Orientación al mercado<br>Orientación al consumidor<br>Brechas entre las dos anteriores<br>Conflicto de roles<br>Ambigüedad de roles<br>Compromiso organizacional<br>Satisfacción con el trabajo  | No especificado                   | No utilizadas   |
| 1997 | Farrell, M y Oczkowski, E.         | Australia      | 237; 190                                       | MARKOR y MKTOR      | Las propias de los instrumentos mencionado  | Sector privado cotizante en bolsa |   |
| 1998 | Han J. Kim N. y Srivastava, R.     | Estados Unidos | 225  | Adaptación de MKTOR | Las propias de los instrumentos mencionado<br>Innovación<br>Desempeño del negocio   | Bancario                          | Crecimiento de los ingresos<br>Rentabilidad sobre los |
| 2000 | Slater, S y Narver J.              | Estados Unidos | 53   | Adaptación de MKTOR | Las propias de los instrumentos mencionado<br>Orientación al emprendimiento   | Varios                            | Desempeño del negocio (percepción)                    |

(continúa en la página siguiente)

(Viene de la página anterior)

| Año  | Autor(es)                        | País      | Método   |   |   | Sector (o contexto) de aplicación      | Medidas de desempeño  |
|------|----------------------------------|-----------|--|---|---|--|---|
|      |                                  |           | Tamaño de la muestra   | Instrumento base  | Variables   |  |   |
| 2001 | Subramanian R y Gopalakrishna P. | India     | 162  | Adaptación de MKTOR   | Las propias de los instrumentos mencionado  | Industria manufacturera y de servicios | Ingresos generales (percepción).<br>Retorno capital (percepción).<br>Éxito de nuevos productos y servicios (percepción).<br>Control de gastos (percepción). |
| 2001 | Conduit, J. Mavondo, F.          | Australia | 364  | Adaptación de MKTOR y MARKOR  | <u>Entrenamiento</u><br><u>Soporte de la alta gerencia</u><br><u>Comunicación interna</u><br><u>Administración de personal</u><br><u>Participación en comunicaciones externas</u><br><u>Compromiso organizacional</u><br><u>Generación de la información</u><br><u>Diseminación de la información</u><br><u>Integración</u><br><u>Conflicto</u><br><u>Orientación al mercado</u><br><u>Orientación al consumidor interno</u>  | Varios                                 | No utilizadas   |
| 2001 | Langerak, F                      | Alemania  | 331 (116 de clientes, 111 de la industria, 104 de proveedores) | Adaptación de MKTOR y MARKOR<br>Diseño basado en las anteriores para clientes y proveedores | <u>Orientación al consumidor</u><br><u>Orientación al consumidor del personal de ventas</u><br><u>Confianza del consumidor</u><br><u>Normas de cooperación con el consumidor</u><br><u>Satisfacción del consumidor</u><br><u>Desempeño financiero propio</u><br><u>Orientación a la competencia</u><br><u>Orientación a al consumidor de los proveedores</u><br><u>Confianza en el proveedor</u><br><u>Normas de cooperación con el proveedor</u><br><u>Satisfacción del proveedor</u><br><u>Desempeño financiero</u> | Manufactura primaria                   | Desempeño financiero (percepción)   |

(continúa en la página siguiente)

(Viene de la página anterior)

| Año   | Autor(es)                       | País           | Método               |                              |   | Sector (o contexto) de aplicación | Medidas de desempeño   |
|---|---------------------------------|----------------|----------------------|------------------------------|---|-----------------------------------|--|
|   |                                 |                | Tamaño de la muestra | Instrumento base             | Variables   |                                   |  |
| 2001  | Harris, L. Ogbonna, E           | Reino Unido    | 322                  | Adaptación de MKTOR          | Conocimiento de las necesidades del consumidor                        |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Enfoque en el compromiso con el consumidor                            |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Enfoque de las áreas en la construcción de valor al consumidor        |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Información compartida de las áreas                                   |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Medición de la satisfacción del consumidor                            |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Selección de objetivos del consumidor a satisfacer                    |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Creación de valor para el consumidor                                  |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Compartir información de los clientes                                 |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Enfoque en oportunidades para ventaja competitiva                     |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Discusión de la alta gerencia sobre estrategias de los competidores.  |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Capacidad de respuesta a las acciones de los competidores             |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Contribución de todos los departamentos a la estrategia               |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Rol de la gerencia de recursos humanos en el alcance de la estrategia |                                   |  |
| Prácticas de gerencia estratégica de recursos humanos |                                 |                |                      |                              |   |                                   |  |
| Desempeño organizacional                              |                                 |                |                      |                              |   |                                   |  |
| 2001  | Harrison Walker, L.             | Estados Unidos | 137                  | Adaptación de MKTOR          | Las propias del instrumento mencionado.                               | Hotelero y bebidas                | Desempeño del negocio (percepción)   |
|   |                                 |                |                      |                              | Demográficas de los directores de unidades de negocio                 |                                   |  |
| 2004  | Kyriakopoulos, K. y Moorman, C. | Alemania       | 96                   | Adaptación de MKTOR y MARKOR | Las propias del instrumento mencionado                                | Procesamiento de alimentos        | Desempeño financiero de los nuevos productos en el primer año (percepción) |
|   |                                 |                |                      |                              | Estrategias de explotación de mercado                                 |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Estrategias de explotación de mercado                                 |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Desempeño financiero de los nuevos productos en el primer año         |                                   |  |
|   |                                 |                |                      |                              | Desempeño financiero de los nuevos productos en el primer año         |                                   |  |
| Nivel de recursos de la firma                         |                                 |                |                      |                              |   |                                   |  |

contextos y se han revisado sectores tales como bienes básicos manufacturados, servicios, procesamiento de alimentos, entre otros. Los tamaños muestrales han sido representativos y han generado altas tasas de respuesta.

El interés de este concepto es creciente desde los años noventa y se ha revisado tanto la validez de los instrumentos como de las variables que le componen; sin embargo, todos los autores proponen hacer una adaptación a los instrumentos según el contexto. A continuación una aplicación en el contexto latinoamericano.

Rivera y Molero anotan que ha habido “resultados inconsistentes con respecto a la relación entre orientación al mercado y desempeño de las firmas en contextos que no son de Estados Unidos” (Rivera y Molero, 2006, p. 24) y consideran pertinente explorar esta conceptualización para el ambiente latinoamericano ya que algunos autores cuestionan la transferibilidad en otros contextos (Ngai y Ellis, 1998 citados en Rivera y Molero, 2006, p. 24).

Estos autores plantean la orientación al mercado como una estrategia organizacional que implica una escogencia de la firma y destinación de recursos para su implementación. Recurren a una aproximación constructorista donde se integrarían el modelo estratégico de la firma con los comportamientos de los empleados que lo operacionalizan y reconstruyen a través de la recurrencia. Con la estrategia de orientación al mercado se logra una ventaja competitiva sostenible. A su vez basan la orientación al mercado en dos elementos conceptuales: **la selección de mercados** y los agentes a controlar en dichos mercados, y el **uso de la información** dentro de los límites organizacionales (Rivera y Molero, 2006).

En la selección de mercados y sus agentes se considera que se deben incluir los clientes intermedios y finales, los competidores y el macro ambiente. En lo referente al uso de la información se proponen tres fases, la de análisis, la de coordinación interfuncional y la de acciones competitivas (Rivera y Molero, 2006).

Para operacionalizar la medición de la orientación del mercado se consideran nueve componentes (Rivera y Molero, 2006):

- (1) análisis de clientes finales, (2) análisis de distribuidores, (3) análisis de competidores, (4) análisis del ambiente, (5) coordinación interfuncional, (6) acciones estratégicas dirigidas a los clientes finales, (7) acciones estratégicas dirigidas a los distribuidores, (8) acciones estratégicas dirigidas a los competidores y (9) acciones estratégicas dirigidas al ambiente (p. 31).

*Desarrollo y validación del instrumento de medición:* En este caso se desarrolló en España un cuestionario con sesenta y dos ítems y se obtuvo la retroalimentación de cuatro profesores de mercadeo estratégico y cuatro gerentes de compañías manufactureras, tanto de mercadeo como de otras áreas. Posteriormente obtuvieron en el Perú hubo retroalimentación con dos profesores y tres expertos de la industria aseguradora. Los ítems fueron calificados en una escala de cero a diez, donde cero significaba que la práctica no se había desarrollado en ningún grado y diez extensivamente. Para medir el desempeño de las firmas se usaron el crecimiento de ventas, el ROI promedio y el éxito con los nuevos productos comparados con la competencia (Rivera y Molero, 2006).

Estos autores hallaron consenso entre la concepción que tienen los gerentes de diferentes áreas acerca de lo que es orientación al mercado y por tanto afirman que este marco de

referencia puede utilizarse para crear la estrategia de una firma. También concluyen que el contexto no juega un papel significativo en la relación entre orientación al mercado y desempeño organizacional (Rivera y Molero, 2006).

### **Críticas y revisión de los instrumentos para medir la orientación al mercado**

Gauzente (1999) toma las escalas MARKOR (Jaworski y Kohli, 1993) y MKTOR (Narver y Slater, 1990) y realiza un análisis de contenido (análisis se hizo intra-escala e inter-escalas). Se unen las preguntas en una única unidad hermenéutica y se revisan aspectos como: total de palabras, número de palabras diferentes y tiempos verbales. Lo anterior tiene como objetivo dilucidar la riqueza y variedad verbal de los instrumentos según las definiciones tomadas para estructurarlos. El estudio halló que MARKOR es más consistente con su definición, se focaliza más en evaluar la orientación al mercado como un fenómeno organizacional, mientras que MKTOR es más una herramienta de diagnóstico focalizada en la orientación al cliente de la empresa y tiene una aproximación a lista de chequeo. Este estudio sugiere que los investigadores adapten y mejoren estos instrumentos, o creen unos propios, que apunten a mejorar la confiabilidad de los mismos.

Farrel y Oczkowski (1997), examinaron unidimensionalmente dichos instrumentos en el marco de la cultura australiana con uso del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA). Para MKTOR resaltan que Narver y Slater no incluyen un CFA para desarrollar su instrumento (Citan a Siguaw y Dimantopoulus, 1994). Al aplicar las pruebas a los veintinueve ítems originales se les puede extraer cinco factores, el primero con un 30,8% de varianza adicional a los demás juntos. Dos de los ítems de coordinación interfuncional cargan el factor 2, el cual refleja la orientación al competidor e incluye dos de los cuatro ítems diseñados para tal fin. Por tanto, llegan a la conclusión de que la veracidad de la escala resulta cuestionable.

Por otro lado (Kohli, Jaworski y Kumar 1993) critican del MKTOR:

1. No tiene en cuenta la velocidad de diseminación de la información del mercado en la organización.
2. Incluye ítems que no tienen en cuenta actividades y comportamientos específicos que representan la orientación al mercado.

Pelham en 1993 realizó un estudio piloto entre 51 gerentes y directores de ventas usando los dos instrumentos y encontró que MKTOR logra más confiabilidad que MARKOR. Gabel en 1994 critica a MARKOR usando los paradigmas de Churchill (1979) para desarrollar escalas encontrando (Farrell y Oczkowski, 1997):

1. La especificación del dominio de la orientación al mercado está basada en un ambiguo e inconsistente concepto de mercadeo.
2. La generación de la escala de los ítems, la recolección de información, la depuración de información fallaron al no incluir las percepciones de los consumidores y los canales de distribución.
3. La confiabilidad del instrumento y su validez es cuestionable dado que sólo utiliza el Alpha Cronbach.

## Impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño de las organizaciones

El objetivo primordial de la orientación al mercado debe ser mejorar el desempeño de las empresas. Acorde con lo anterior, en el planteamiento inicial de su modelo Kohli y Jaworski (1990) definen el desempeño de la compañía como parte esencial del mismo, desde el lado de las consecuencias. En un trabajo posterior evalúan este aspecto, tanto desde el punto de vista de criterio de los gerentes como desde el de participación de mercado de las firmas, observando una relación positiva frente al desempeño de las empresas cuando se evalúa con el juicio de los gerentes, mas no cuando se usa la participación de mercado como elemento de juicio, pero hacen la salvedad de que tal vez esta medida no sea la adecuada como reflejo del desempeño de una organización (Jaworski y Kohli, 1993).

Igualmente Narver y Slater (1990) definen en su modelo, como uno de los componentes de los criterios de decisión en la orientación al mercado la rentabilidad, la cual miden por el ROA de una firma, comparado con la competencia. También hallaron una relación positiva entre orientación al mercado y desempeño de las empresas, tanto en *commodities*, como de aquellas que no lo son, mas en el caso de los primeros bienes la relación se da sólo cuando el nivel de orientación al mercado de las empresas está por encima de la mediana (Narver y Slater, 1990).

Estos autores vuelven a probar su modelo en relación con el impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño de las firmas, medido como retorno sobre la inversión (ROI). Hay una relación positiva entre ambas variables, lo cual refuerza su modelo y la investigación anterior (Slater y Narver, 2000).

Han, Kim, y Srivastava (1998), con datos del sector bancario del Medio Oeste de Estados Unidos, también encontraron una relación entre orientación al mercado, tomando como referencia el modelo de Narver y Slater (1990), y desempeño organizacional afirmando que la relación anterior tiene como elemento mediador el nivel de innovación, tanto técnica como administrativa, aunque este efecto se da principalmente por el lado del componente de orientación al cliente, sin que la orientación a los competidores y la coordinación interfuncional dejen de ser importantes, especialmente en condiciones de alta incertidumbre ambiental (Han, Kim, y Srivastava, 1998).

Basados en el modelo de Narver y Slater (1990); Hooley, Greenley, Cadogan, y Fahy (2005) proponen un modelo en donde la orientación al mercado es un recurso cultural que permea la empresa y permite desarrollar tanto capacidades de gestión como recursos basados en el mercado, tales como: capacidades de crear relaciones con los clientes, de innovación en el mercado, de generar recursos humanos orientados al mercado y activos basados en la reputación y credibilidad de la compañía ante sus *stakeholders*. Lo anterior impacta el desempeño frente al cliente y en el mercado dando como resultado un desempeño financiero determinado y el cual midieron con tres indicadores: utilidad neta, márgenes de rentabilidad y ROI. Encontraron que existe una relación positiva y significativa entre el desempeño frente al cliente y al mercado y el desempeño financiero de las organizaciones (Hooley, Greenley, Cadogan, y Fahy, 2005).

Hult, Ketchen, y Slater (2005) hallaron que la orientación al mercado tiene relación directa sobre el desempeño organizacional, medido en términos de rentabilidades sobre los activos,

la inversión y el patrimonio. Pero esta relación está mediada por la capacidad de respuesta de la organización, la cual definen como la tendencia a actuar con base en el conocimiento ganado del mercado. Estos investigadores usan tanto el modelo MKTOR como el MARKOR. Del primero afirman que es una impronta cultural que se refleja en los comportamientos de los empleados mientras que el segundo es considerado como un reflejo del procesamiento de información del mercado. Opinan que en ambos casos el efecto sobre el desempeño empresarial pasa por la capacidad de respuesta de la firma, e incorporan ambas conceptualizaciones en su modelo, sugieren además que lo mismo debería hacerse en subsecuentes estudios (Hult, Ketchen y Slater, 2005).

Usando su modelo de orientación al mercado, Rivera y Molero (2006) establecieron una relación positiva entre orientación al mercado y dos indicadores de desempeño como son el ROI y la tasa de éxito de los nuevos productos, pero esta relación no se cumplió con el crecimiento de ventas, lo que indicaría que la orientación al mercado impacta el desempeño a largo plazo mas no necesariamente sus resultados en el corto. La muestra usada por estos investigadores consistió de quince bancos y doce firmas aseguradoras de Perú, y de 115 compañías del sector manufacturero español, lo que confirma la relación orientación al mercado y desempeño organizacional en un contexto diferente al estadounidense (Rivera y Molero, 2006).

Subramanian y Gopalakrishna (2001) estudiaron la relación entre orientación al mercado y desempeño organizacional en India. Con una muestra de 162 firmas hallaron una fuerte relación positiva entre orientación al mercado (basados en MKTOR) y cinco medidas del desempeño, como son: crecimiento en ingresos totales, retorno sobre el capital, éxito en nuevos productos y servicios, habilidad para retener los clientes y éxito en el control de los gastos operacionales. Inclusive hallaron que la relación establecida no fue moderada por aspectos del entorno como hostilidad competitiva, turbulencia del mercado y poder negociador de los proveedores. O sea, que una alta orientación al mercado produjo resultados superiores, independientemente del ambiente competitivo en que la empresa se desenvolvía (Subramanian y Gopalakrishna, 2001).

En la industria de las aerolíneas se encontró en una muestra de 234 empresas, tanto pertenecientes a la IATA (International Air Transport Association) como en algunas que no lo eran (aerolíneas de bajo costo), una relación significativa entre orientación al mercado, basados en el modelo MARKOR y el desempeño organizacional medido con la percepción de los gerentes y relacionando cuatro indicadores: rentabilidad, tamaño, participación de mercado y tasa de crecimiento, en relación con los principales competidores (Martín-Consuegra y Esteban, 2007).

Harris y Ogbonna (2001) con una muestra de 342 firmas, estudiaron la relación existente entre gestión estratégica de recursos humanos, orientación al mercado y desempeño organizacional. Para medir la orientación al mercado usaron MKTOR y para evaluar el desempeño organizacional emplearon medidas perceptuales relacionadas con el corto y el largo plazo y en torno a cinco variables de desempeño: satisfacción de los clientes, crecimiento en ventas, participación de mercado, ventaja competitiva y volumen de ventas. Sus resultados llevan a la conclusión de que las empresas que deseen aumentar su desempeño deben mejorar su orientación al mercado, mientras enfocan su atención en una mejor gestión del recurso humano que soporte dicha orientación (Harris y Ogbonna, 2001).

En otra investigación, enmarcada en la industria hotelera noruega Haugland, Myrteveit, y Nygaard (2007) mostraron un resultado que parcialmente sustenta la relación entre orientación al mercado y desempeño organizacional, ya que se cumplió cuando se usó como indicador una medida subjetiva de rentabilidad, comparada con los principales competidores, mientras que dicha relación no se cumplió cuando se usaron mediciones objetivas como fueron la de productividad relativa y la del ROA. Una posible explicación de los autores apunta a que en el caso de servicios la calidad del producto entregado pesa más sobre el desempeño de las firmas que el de orientación al mercado (Haugland, Myrteveit y Nygaard, 2007). Otro aspecto que se destaca es cuál(es) debe(n) ser la(s) medida(s) a utilizar para realizar este tipo de estudios.

Este último punto también es discutido en el trabajo de Chen y Quester (2009) que utilizaron una muestra de peluquerías en Taiwán y hallaron una relación entre orientación al mercado, usando MKTOR y la retención de los clientes como indicador de desempeño. Afirman que “la discrepancia observada en los hallazgos empíricos concernientes con la relación orientación al mercado-desempeño de los negocios podría derivarse de la selección de indicadores de desempeño inadecuados” (Chen y Quester, 2009, p. 198).

### **Trabajos de consolidación de experiencias internacionales**

Se hallaron en la literatura internacional trabajos que recopilan diferentes estudios sobre el tema y asumen posiciones encontradas sobre la evidencia que existe acerca de la relación entre orientación al mercado y desempeño organizacional.

En el primero, Langerak (2003) efectuó una evaluación de cincuenta estudios que habían contemplado la relación entre orientación al mercado y desempeño de las firmas en el periodo de 1990 a 2002. Encontró veintiséis trabajos en los cuales se detectaron efectos positivos, doce que reportaron efectos no significativos, dos con efectos negativos y diez que encontraron efectos mixtos. La conclusión es que el “poder predictivo de la orientación al mercado es, después de trece años de extensa investigación, aún una pregunta abierta” (Langerak, 2003, p. 460). Se puede añadir que este trabajo es descriptivo y no realiza ninguna prueba estadística que contraste la información de las fuentes usadas.

A diferencia de la anterior recopilación el otro trabajo es un meta-análisis que “es un método cuantitativo de sintetizar evidencia empírica a través de una colección de estudios relacionados” (Rodríguez, Carrillat, y Jaramillo, 2004, p. 185). Se añade que tiene la ventaja de incorporar análisis estadísticos que detectan efectos o relaciones que no se detectarían con otros métodos convencionales de síntesis, como podría ser el usado por Langerak (2003).

En este análisis se usaron cincuenta y tres estudios empíricos que representaban una muestra de 12.043 personas de veintitrés países en los cinco continentes (Rodríguez, Carrillat y Jaramillo, 2004). En general se encontró una relación positiva y consistente entre orientación al mercado y desempeño de los negocios.

Se estudiaron además efectos moderadores del objetivo del negocio (con o sin ánimo de lucro), tipo de industria (manufacturera vs. servicio), desarrollo socioeconómico (producto interno bruto per cápita, índice de desarrollo humano y dimensiones culturales de individualismo de Hofstede). Las relaciones más fuertes se encontraron para las empresas sin ánimo de lucro y las del sector servicios y no es afectada por la cultura nacional ni por el desarrollo socioeconómico (Rodríguez, Carrillat y Jaramillo, 2004).

Otro hallazgo es que la relación entre orientación al mercado y desempeño organizacional es más fuerte cuando la primera es evaluada usando la escala MARKOR que cuando se usa la MKTOR. Finalmente, los autores concluyen que la validez de la relación puede ser sobre-dimensionada cuando el desempeño es medido con escalas subjetivas y subdimensionado cuando se utilizan objetivas (Rodríguez, Carrillat y Jaramillo, 2004).

## Conclusiones

1. El concepto orientación al mercado se convierte en una operacionalización de qué tanto la filosofía de mercadeo permea a una firma. Lo anterior teniendo en cuenta una serie de factores organizacionales que se han relacionado en modelos para buscar relaciones causales y poder medirle y asociarle con otras áreas de desempeño de las compañías, como: recursos humanos, finanzas, operaciones, etc. Se afirma además que la orientación al mercado permite desarrollar capacidades estratégicas de mercadeo en las firmas (Mazaira, Dopico, y González, 2005).
2. Lo anterior busca fortalecer la función de mercadeo en las compañías, dándole un enfoque más estratégico dentro de la gestión organizacional y persiguiendo que sea una filosofía que trascienda transversalmente toda la firma convirtiéndose en una cultura de trabajo que se focalice en la mejora de la relación con el entorno.
3. En la literatura se privilegian dos modelos que han logrado imponerse como marcos de referencia. Uno de ellos es MARKOR y el otro es MKTOR. Se han efectuado adaptaciones de estos modelos para adecuarlos a otros contextos diferentes al estadounidense.
4. MARKOR se centra en la gestión de información dentro de la firma, se le considera un eje fundamental sobre el cual la organización debe centrar sus actividades. Un aspecto que surge de este modelo y que es compartido por Narver y Slater es la capacidad de trabajo en equipo que lleve a que toda la organización trabaje en objetivos comunes y coherentes con la información procesada por la compañía.
5. La conceptualización de Narver y Slater comparte con el anterior modelo aspectos relacionados con el manejo de información en dos de sus componentes comportamentales, como son las orientaciones al cliente y a la competencia, que se convierten en la base para desarrollar el mercadeo de las organizaciones. Otro de los aspectos que comparten los dos modelos es el del trabajo en equipo dentro de la organización. Kohli y Jaworski lo abordan desde los conceptos de diseminación y uso de la información, mientras que Narver y Slater lo denominan directamente “coordinación interfuncional”.
6. Narver y Slater plantean además dos criterios de decisión de una manera explícita, como son la visión a largo plazo y la rentabilidad. Kohli y Jaworski también llevan involucrados en su modelo estos dos aspectos pero surgen como una consecuencia de sus planteamientos y conceptos. De hecho la principal diferencia entre los dos modelos, tal como se comentó en la revisión del MKTOR, es que Narver y Slater proponen la rentabilidad como un objetivo fundamental de orientarse al mercado, mientras que Kohli y Jaworski no lo incluyen directamente en su modelo ya que lo analizan como una consecuencia de la orientación al mercado.

7. Respecto a la validación metodológica se puede afirmar que aunque se han desarrollado estudios en torno a lo anterior, no ha habido una invalidación absoluta de ninguno de los dos modelos, lo que hace que sigan siendo usados en las investigaciones relacionadas con este tema.
8. Se han desarrollado investigaciones para estudiar el impacto de orientación al mercado sobre el desempeño organizacional, pero una de las dificultades que surgen para llegar a generalizaciones sobre lo anterior es el variado tipo de indicadores que se han usado y abarcan aspectos no sólo financieros sino también de resultados de mercadeo y de recursos humanos.
9. Con la anterior limitante se puede afirmar que la orientación al mercado está correlacionada con el desempeño organizacional, pero no se ha demostrado una causalidad directa. Lo anterior debido al alcance de los trabajos desarrollados, pero también se puede decir que el desempeño de una organización es un resultado multifactorial y no se podría concluir que la orientación al mercado aisladamente lleva necesariamente a un desempeño superior. El mensaje para los académicos y, especialmente para los gerentes, es que la orientación al mercado predispone a la firma a lograr buenos desempeño desde diferentes componentes de la compañía.

### Implicaciones gerenciales

1. La orientación al mercado plantea a las organizaciones un referente que propone elementos que los gerentes pueden operacionalizar y volver parte de su práctica para incorporarla en la cultura organizacional.
2. Un primer elemento de gestión es el de la información, ya que la orientación al mercado surge en la medida en que la compañía genere conocimiento, sobre su entorno, que surge del manejo que haga de la información.
3. Otro aspecto que resalta la orientación al mercado es que su filosofía no es un “problema” exclusivo del área funcional de mercadeo, sino debe ser un aspecto transversal a toda la compañía. Este concepto resalta el valor e importancia que debe tener este aspecto dentro de la gestión organizacional. El mercadeo entra entonces a jugar papel fundamental dentro de las estrategias corporativas.
4. Finalmente, la orientación al mercado es una de las variables que genera resultados superiores en las organizaciones y por lo mismo debe ser uno de los componentes principales en la gestión moderna.

### Bibliografía

1. Agterberg, R. (2005). 4th Annual Pharmaceutical Marketing Conference “Marketing ROI for Pharma”. *Journal of Medical Marketing* , 5 (2), 182.
2. Ambler, T., Kokkinaki, F., y Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management* , 20, 475-498.

3. Anderson, E., Fornell, C., y Mazvancheryl, S. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* , 68 (4), 172-185.
4. Ashill, N. (2007). Return on marketing investment: the new marketing paradigma. *Journal of Strategic Marketing* , 15 (5), 375-376.
5. Barroso, C., Martín, E., y Rodríguez-Bobada, J. (2005). Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (25), 103-132.
6. Barwise, P., y Farley, J. (2004). Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal* , 22 (3), 257-262.
7. Boluda, K. (1999). Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 5 (3), 63-76.
8. Briggs, R. (Diciembre de 2006). Marketers Who Measure the Wrong Thing Get Faulty Answers. *Journal of Advertising Research* , 462 -468.
9. Chen, S.-C., y Quester, P. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services* , 16, 197-206.
10. Conduit, J., y Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research* , 51, 11-24.
11. Cook, W., y Talluri, V. (2004). How the Pursuit of ROMI is Changing Marketing Management. *Journal of Advertising Research* , 44 (3), 244-254.
12. Farrell, M., y Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin* , 8, 30-40.
13. Gabel, T. (1995). Market orientation: theoretical and methodological concerns. En B. Stern, y G. Zinkhan (Ed.), *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference*, (págs. 368-375). Chicago.
14. Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis. *Marketing Bulletin* , 10, 76-82.
15. Grønholdt, L., y Martensen, A. (2006). Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review* , 6 (3), 243-252.
16. Gruca, T., y Rego, L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing* , 69 (3), 115-130.
17. Gupta, S., y Lehmann, D. (2006). Customer Lifetime Value and Firm Valuation. *Journal of Relationship Marketing* , 5 (2/3), 87-110.
18. Han, J., Kim, N., y Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* , 62, 30-45.
19. Harris, L., y Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research* , 51, 157-166.

20. Harrison-Walker, J., y Perdue, G. (2001). The role of marketing in the valuation of a firm: exploring the underlying mechanism. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 377-386.
21. Haugland, S., Myrtveit, I., y Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60, 1191-1197.
22. Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., y Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18-27.
23. Hult, T., Ketchen, D. j., y Slater, S. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
24. Jagpal, S. (2008). *Fusion for Profit*. New York: Oxford University Press.
25. Jaworski, B., y Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53 - 70.
26. Klein, A., y Swartzendruber, T. (2003). A User`s Guide to Marketing ROI. *Marketing Health Services*, 23 (3), 33-36.
27. Kohli, A., y Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
28. Kohli, A., Jaworski, B., y Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Marketing Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467 - 477.
29. Kumar, M., y Basu, P. (2008). Effectiveness of marketing expenditures: A brand level case study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16 (3), 181-188.
30. Kyriakopoulos, K., y Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 219-240.
31. Langerak, F. (2003). An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.
32. Langerak, F. (2001). Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 221-234.
33. Lehmann, D. (2004). Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value. *Journal of Marketing*, 68, 73-75.
34. Lenskold, J. (2003). *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill.
35. Martín-Consuegra, D., y Esteban, Á. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13, 383-386.
36. Mazaira, A., Dopico, A., y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades

- estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 14 (3), 181-208.
37. McDonald, M. (2006). Do your marketing strategies create or destroy shareholder value? *Database Marketing and Customer Strategy Management* , 13 (2), 102-107.
38. Mengüç, B. (1996). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: Further empirical results. *International Journal of Research in Marketing* , 277-291.
39. Moorman, C., y Lehmann, D. (Edits.). (2004). *Assessing marketing strategy performance*. Cambridge: Marketing Science Institute.
40. Narver, J., y Slater, S. (Octubre de 1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* , 20 - 35.
41. Pelham, A. (1993). *Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance*. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.
42. Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy . *Strategic Management Journal* , 12, 95-117.
43. Rivera, J., y Molero, V. (2006). The Construct of "Market Orientation" in an IberoAmerican Context. *Journal of Euromarketing* , 15 (3), 23-49.
44. Rodríguez, C., Carrillat, F., y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing* , 21, 179-200.
45. Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V., y Srivastava, R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing* , 68 (4), 76-89.
46. Ryals, L., Dias, S., y Berger, M. (2007). Optimising marketing spend: return maximisation and risk minimisation in the marketing portfolio. *Journal of Marketing Management* , 23 (9-10), 991-1011.
47. Slater, S., y Narver, J. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* , 48, 69-73.
48. Stewart, D. (2008). How Marketing Contributes to the Bottom Line. *Journal of Advertising Research* , 48 (1), 94-105.
49. Subramanian, R., y Gopalakrishna, P. (2001). The market orientation - performance relationship in the context of a developing economy An empirical analysis. *Journal of Business Research* , 53, 1-13.
50. Ward, K. (2003). *Marketing finance: turning marketing strategies into shareholder value*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
51. Wills, S., y Webb, S. (2007). Measuring the value of insight - it can and must be done. *International Journal of Market Research* , 49 (2), 155-165.