

LA MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS SECTORES CERÁMICO Y TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA A MEDIDA *

Enrique Bigné, Inés Küster, Andreu Blesa y Luisa Andreu **

WP-EC 2001-14

Correspondencia a: J. Enrique Bigné, Universitat de València, Facultad de Economía, Dpto. de Dirección de Empresas, Campus dels Tarongers, 46022 Valencia. Tel.: 96382 38 18/ Fax: 96 382 83 33/ E-mail: Enrique.Bigne@uv.es.

Editor: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.

Primera Edición Julio 2001

Depósito Legal: V-3178-2001

Los documentos de trabajo del IVIE ofrecen un avance de los resultados de las investigaciones económicas en curso, con objeto de generar un proceso de discusión previo a su remisión a las revistas científicas.

* Este documento es resultado de un proyecto de investigación realizado en el marco de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación en Economía para el año 2000, del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

** E. Bigné e I. Küster: Universitat de València; A. Blesa y L. Andreu: Universitat Jaume I.

LA MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS SECTORES CERÁMICO Y TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE UNA ESCALA A MEDIDA

Enrique Bigné, Inés Küster, Andreu Blesa y Luisa Andreu

RESUMEN

El trabajo se centra en el análisis de la orientación al mercado y sus efectos en dos de los sectores más relevantes en la Comunidad Valenciana: el sector cerámico y el sector turístico. En concreto se plantea la necesidad de que las empresas de estos sectores adopten la orientación al mercado como modelo de gestión, con el fin de mejorar sus resultados. Para ello se propone y valida una escala de medición del concepto orientación al mercado que contempla las aportaciones más relevantes y que, al mismo tiempo, se adapta a los sectores objeto de estudio. La aplicación de esta escala al sector cerámico permite concluir que éste alcanza un nivel medio de orientación al mercado, siendo mayor el número de empresas poco o nada orientadas que las muy orientadas; no encontrándose, además, ninguna relación entre las variables que miden el tamaño de la empresa y el grado de orientación al mercado de la misma. En el caso de las agencias de viaje, se concluye que la mayoría de la muestra posee algún comportamiento orientado al mercado.

PALABRAS CLAVE: Orientación al Mercado, Cerámica, Turismo

ABSTRACT

The study focuses on the analysis of market orientation and its effects on two of the most significant sectors in the Valencian Community: the ceramics sector and the tourism sector. Particularly, there arises the need for companies in these sectors to adopt market orientation as a management model, with the aim of improving their results. For this purpose, a scale of market orientation measurement is proposed and validated. This scale takes into account major contributions and, at the same time, adapts to the sectors which are object of study. The application of this scale to the ceramic tile industry has led us to conclude that a medium level of market orientation is obtained, as the number of firms with little or no orientation is greater than the number of those with a high level of orientation. In addition, we have been able to verify that the firm's degree of market orientation is not related to the variables measuring its size. In the case of travel agencies, we have been led to the conclusion that most of the cases in the sample have some kind of market oriented behavior.

KEYWORDS: Market Orientation, Ceramics, Tourism

1. INTRODUCCIÓN

Los gustos y los comportamientos cada vez más cambiantes de los consumidores, el avance tecnológico, el acortamiento en los ciclos de vida de los productos y el aumento de la rivalidad competitiva, requieren, por parte de las empresas, un mayor desarrollo de su capacidad para generar información sobre el mercado, analizarla y dar respuesta a estos cambios. Esta conducta organizativa de permanente observación, análisis y respuesta es recogida en la literatura reciente con el término "orientación al mercado".

La literatura tradicional ha venido sosteniendo durante los últimos años que la empresa que adopta el concepto de marketing y se orienta al mercado obtiene mejores resultados (Flavián, Jiménez y Lozano, 1999). Pese a que su referencia en la literatura no es nueva, a comienzos de la década de los 90, la literatura en marketing ha retomado el interés por el constructo orientación al mercado, propiciando interesantes contribuciones tanto en cuanto a su desarrollo conceptual como a la propuesta de escalas para su medición (Jaworski y Kohli, 1993; 1996; Kohli y Jaworski, 1990, 1993; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994, 1995, 1998) y algunas propuestas de integración que superan la dicotomía anterior (Cadogan y Diamantopoulos, 1995).

Parece demostrado que la orientación al mercado se traduce en beneficios psicológicos y sociales para los empleados; en una mejora de la actitud y el comportamiento de los consumidores, en un mejor posicionamiento para el éxito en determinadas condiciones del entorno y en fuente de ventajas competitivas sostenibles. Ello es debido a que la orientación al mercado supone una mejor comprensión del entorno y, por tanto, la empresa que adopta esta orientación dispone de una habilidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Sobre la base de lo expuesto, nuestro trabajo se centra en el análisis de dicha orientación al mercado y sus efectos en dos de los sectores más relevantes en la Comunidad Valenciana: el sector cerámico y el sector turístico. La elección de dichos sectores responde a dos criterios:

En primer lugar, de manera tradicional, estos sectores se caracterizan por un enfoque hacia la venta, y escasamente vinculado a la concepción actual de marketing. Recientemente algunas empresas comienzan a adoptar un cambio de su enfoque propiciado por la alta competitividad, la globalización de los mercados y la irrupción de nuevos competidores provenientes de otros países.

En segundo lugar, la importancia cuantitativa de los mismos en la Comunidad Valenciana constituye, sin duda, otro pilar importante de elección, configurándose incluso, el azulejo, como “clusters”. En efecto, la fabricación de pavimento, revestimiento y baldosas cerámicas es uno de los más dinámicos, tiene una alta propensión a la exportación (más del 50%), da empleo directo a más de 19.000 trabajadores e indirecto a alrededor de 4.000, la producción mantiene un crecimiento positivo desde 1982 y España es el segundo productor mundial tras Italia. En cuanto al sector turístico, su gran trascendencia económica y social para la Comunidad Valenciana se ve reflejado en dos indicadores básicos: de un lado, la contribución del turismo al PIB se sitúa en un 10,85% y de otro, la aportación del turismo al empleo es muy importante por sus efectos indirectos e inducidos, superando el 10% de la población activa.

Por todo ello, planteamos la necesidad de que las empresas del sector cerámico y turístico adopten la orientación al mercado como modelo de gestión, con el fin de mejorar sus resultados. Adicionalmente, el análisis comparativo de un sector de bienes con un sector de servicios nos permitirá comprobar aspectos como la fiabilidad y validez de las herramientas de medición.

En particular, el principal objetivo perseguido para cada sector puede resumirse en la propuesta y validación de una escala de medición del término orientación al mercado que contemple las aportaciones más relevantes y que, al mismo tiempo, sea adaptada a los sectores objeto de estudio.

2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: SU MEDICIÓN

2.1. Consideraciones iniciales

La orientación al mercado ha sido y es una de las áreas de estudio más tratadas durante la década de los noventa; existiendo un reconocimiento pleno de la trascendencia de las aportaciones efectuadas por Kohli y Jaworski (1990) y por Narver y Slater (1990) en este ámbito. De la revisión de la literatura de orientación al mercado se han podido realizar las siguientes reflexiones que sirven de punto de partida para el estudio que aquí se plantea.

En primer lugar, la orientación al mercado surge por la necesidad de operacionalizar el concepto de marketing. Así dicha orientación es considerada como la implantación del concepto de marketing en el seno de la organización. El desarrollo más importante de esta orientación se produce en la década de los noventa con una gran proliferación de trabajos tanto de carácter teórico como empírico.

En un intento por proporcionar de una teoría sólida al término de orientación al mercado, los teóricos han considerado a la misma desde enfoques distintos. Así la orientación al mercado es estudiada como un enfoque de filosofía de empresa o cultura organizativa, como un enfoque de comportamiento, como una acción estratégica, como una capacidad de la empresa. En nuestra opinión, la orientación al mercado representa una forma de cultura organizativa que tiene por finalidad la creación de un valor superior para el cliente. Como cultura organizativa, involucra a toda la organización y lleva asociada una serie de comportamientos, los cuales suponen un recurso y capacidad para la empresa permitiéndole alcanzar mejores rendimientos.

De acuerdo con un número considerable de autores, las contribuciones más relevantes en el ámbito de la orientación al mercado, en todos los aspectos, corresponden a Kohli y Jaworski por un lado y a Narver y Slater por otro.

Los trabajos de Kohli y Jaworski se asienta sobre los tres pilares básicos del marketing (atención en el consumidor, coordinación del marketing y rentabilidad); definiendo la orientación al mercado como el conjunto de tres actividades básicas: (1) generación por parte de toda la organización de información de mercado acerca de los clientes y otros factores exógenos, (2) diseminación a través de toda la organización de esa información de mercado y (3) diseño e implantación de la respuesta a esa información. Por su parte, los trabajos de Narver y Slater pone de manifiesto que la orientación al mercado es una cultura organizativa que está formada por tres componentes de comportamiento: la orientación a los clientes, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Estos autores señalan posteriormente, que dichos componentes deben incluir la generación y diseminación de información de mercado y la respuesta de la dirección a esa información. Se observa pues que los enfoques de Kohli y Jaworski y de Narver y Slater no son excluyentes sino más bien complementarios.

En un intento por unificar los dos enfoques anteriores, diversos autores han propuesto sus propios modelos. A nuestro juicio, uno de los trabajos más importantes es el llevado a cabo por Cadogan y Diamantopoulos (1995). Dichos autores resaltan el mecanismo coordinador como elemento principal del modelo, afirmando que el

mencionado componente debe coordinar eficientemente las actividades de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado, las cuales a su vez deben estar orientadas al mercado y a la competencia. Con otra aproximación, Tuominen y Möller (1996) proponen conceptualizar la orientación al mercado integrando las perspectivas cognitiva y comportamental de la orientación al mercado. Esta visión integradora de la orientación al mercado se basa en el concepto de aprendizaje organizacional que hace referencia al proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión. Estos autores presentan un marco conceptual de referencia del enfoque de orientación al mercado basado en el enfoque de capacidades y en la integración del resultado empresarial.

Nosotros consideramos la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa, aplicable a cualquier tipo de organización, que tiene como meta el satisfacer a los clientes tanto actuales como potenciales. De una forma más operativa, la orientación al mercado debe comprender las actividades de orientación al cliente y orientación a la competencia. Consideramos además, la necesidad de una actividad de coordinación interfuncional que coordine las actividades anteriores en el seno de toda la organización, siendo su papel la generación de información de mercado, la diseminación de esa información y la respuesta a la misma.

Sobre la base de lo expuesto, y en cuanto a la medición del concepto de orientación al mercado, partiendo de la premisa de que las escalas MKTOR y MARKOR han sido ampliamente aceptadas en la literatura publicada al respecto, planteamos la necesidad de desarrollar una escala de medición que contemple las dos y en la que se realicen los ajustes y adaptaciones necesarias en función de las características del sector y del público objeto de estudio.

2.2. Escalas de Medición de la Orientación al Mercado.

Al igual que ocurría con la conceptualización de la orientación al mercado, se consideran los instrumentos de medición MKTOR (Narver y Slater, 1990) y MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) como los más idóneos a la hora de determinar la orientación al mercado de una empresa, e incluso de una unidad estratégica de negocio (Deng y Dart, 1994; Cervera, 1995; Greenley, 1995; Llonch, 1996 a y b; Oczkowski y Farrell, 1997; entre otros). Sin embargo, Bello, Polo y Vázquez (1999) señalan que “...no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, incluso ... cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus

atributos presentaran particularidades específicas” (Bello, Polo y Vázquez, 1999, p. 192).

2.2.1. Escala MKTOR de Narver y Slater (1990).

Comenzamos analizando la escala propuesta por Narver y Slater (1990), conocida por el nombre MKTOR, la cual está compuesta por tres componentes: orientación al cliente (OC), orientación a la competencia (OCO) y coordinación interfuncional (CI). Cada uno de estos componentes está formado por una serie de ítems que hacen un total de 15, debiendo ser valorados a través de una escala Likert de 1 a 7 puntos. Así la orientación al cliente se mide mediante 6 ítems, la orientación a la competencia por 4 ítems y la coordinación interfuncional a través de 5 ítems. Si bien los autores la definen como una escala unidimensional, emplean un conjunto de ítems para cada una de las tres dimensiones (Bearden y Netemeyer, 1999). Dicha escala es aplicada a 140 unidades estratégicas de negocio de una única corporación.

Como se observa en el Cuadro 1, los autores obtienen evidencia de la fiabilidad y validez de la escala MKTOR propuesta.

Cuadro 1: Fiabilidad y Validez de la escala MKTOR. Narver y Slater (1990).

FIABILIDAD.	VALIDEZ.
$\alpha_{OC}=0,85$ y $0,87$. $\alpha_{OCO}=0,72$ y $0,73$. $\alpha_{CI}=0,71$ y $0,73$. $\alpha_{total}=0,66$ y $0,73$. La muestra fue dividida en dos calculándose la fiabilidad para cada una de las submuestras.	Validez concurrente: - correlación entre los componentes MKTOR y retorno inversión entre $0,23$ y $0,39$. - correlación entre los componentes MKTOR y ventaja en costes entre $0,18$ y $0,23$. - correlación entre los componentes MKTOR y estrategia de diferenciación entre $0,33$ y $0,45$. Validez discriminante: - correlación entre los componentes MKTOR mayor que la correlación entre los tres componentes MKTOR y recursos humanos.

Fuente: Küster (1999).

Entre las defensas de este modelo, Pelham (1993) opina que es necesario una escala que incluya medidas acerca de la comprensión de los clientes y de cómo la empresa puede proporcionar mayor valor a los mismos, defendiendo por tanto el uso de la escala MKTOR ya que la misma contempla la noción de ofrecer un valor a los clientes a través de ítems como la satisfacción de los clientes, el servicio posventa y la interacción de la alta dirección con los clientes.

Bigné, Moliner, Sánchez y Vallet (1998) concluyen que en el sector del azulejo la escala de medición propuesta por Narver y Slater (1990) posee mayor fiabilidad y

validez frente a otras escalas como la MARKOR o la de Deng y Dart (1994). En este sentido, Siguaw, Brown y Widing (1994), sin llegar a examinar la validez de la escala, afirman que en el estudio de Narver y Slater se informa de las propiedades de la escala y de los buenos resultados alcanzados en cuanto a la fiabilidad y validez. Greenley (1995) argumenta que dicha escala nos permite conocer dos tipos de resultados: el grado de orientación al mercado de una empresa y el tipo de orientación al mercado de la misma.

Por su parte, Oczkowski y Farrell (1997) desarrollan un procedimiento para discriminar entre escalas de medida, aplicándolo para las escalas propuestas por Narver y Slater y por Kohli, Jaworski y Kumar. Los autores concluyen con la recomendación del empleo de la escala MKTOR tanto dentro del ámbito académico como empresarial ya que argumentan que la escala MKTOR es superior que la escala MARKOR a la hora de explicar las diversas facetas de la orientación al mercado, así como del rendimiento empresarial. En este sentido, Hooley et al. (1998) afirman que la escala MKTOR es operativa y conceptualmente atrayente recogiendo a su vez los aspectos principales de la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990).

Entre las críticas al modelo, Kohli, Jaworski y Kumar (1993) señalan que el instrumento de medida propuesto por Narver y Slater (1990), se centra en consumidores y competidores, dejando de lado otros componentes del mercado. Además no contempla la velocidad con la cual la información de mercado es generada y diseminada dentro de la organización e incluye una serie de ítems que no tienen en cuenta las actividades y comportamientos específicos propios de una orientación al mercado.

En este sentido, Deshpandé y Farley (1996 y 1998) indican que si bien Narver y Slater consideran la orientación al mercado como una cultura organizativa, posteriormente en su medición emplean un enfoque de comportamiento. A esta crítica, Narver y Slater (1998) afirman que "... uno mide la orientación al mercado mediante la medición de determinadas actividades específicas, pero haciendo esto estamos midiendo las manifestaciones de un sistema de creencias subyacente." (p. 235).

Rivera (1995 a y b) y Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) coinciden en cierto modo con las críticas de Kohli, Jaworski y Kumar al afirmar que la escala de Narver y Slater ignora la importancia de los distribuidores y del entorno; añaden que la asignación de ítems fue realizada sobre una base puramente teórica y que no se llevó a cabo ningún test empírico sobre el conjunto de ítems individuales de cada uno de los componentes de la orientación al mercado.

2.2.2. Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

Por su parte Kohli, Jaworski y Kumar (1993) desarrollan una escala de medición de la orientación al mercado, denominada MARKOR, compuesta por 20 ítems, a fin de salvar algunos de los inconvenientes citados anteriormente. Dicha escala está formada por 6 ítems para la generación de información de mercado, 5 ítems para la diseminación de dicha información y 9 ítems para la respuesta de la organización a la misma. Los ítems considerados recogen información sobre actividades multi-departamentales de generación de información, diseminación de la información a través de canales formales e informales y desarrollo e implantación de programas de marketing sobre la base de la información generada. Dicha escala es testada con una muestra de empresas obtenidas de entre la población de empresas miembro del Marketing Science Institute y de las 1000 primeras empresas listadas en un directorio americano. Los autores llevan a cabo diferentes análisis factoriales confirmatorios con la finalidad de eliminar ítems críticos. Aún no evaluando la fiabilidad de la escala, efectúan un análisis de algunas de sus propiedades psicométricas, como la validez convergente y predictiva. Como se observa en el Cuadro 2, no para todas las dimensiones existen correlaciones entre las mismas y determinados factores organizativos.

Cuadro 2: Validez de la escala. Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

	GENERACIÓN INFORMACIÓN	DISEMINACIÓN/ RESPUESTA	OM GENERAL.
Medida global de la OM:			
Directivos de marketing.	0,165	0,354*	0,077
Otros directivos.	0,070	0,104	0,445*
Énfasis de la alta dirección:			
Directivos de marketing.	0,112	0,501*	0,051
Otros directivos.	-0,005	0,238	-0,218
Conflicto interfuncional:			
Directivos de marketing.	-0,073	0,558*	0,172
Otros directivos.	-0,059	0,198	0,571*
Recompensas basadas en el mercado:			
Directivos de marketing.	0,330*	0,605*	-0,208
Otros directivos.	-0,153	0,205	0,217
Compromiso de los empleados:			
Directivos de marketing.	0,174	0,590*	0,295*
Otros directivos.	0,001	0,063	0,560*
Rendimiento subjetivo:			
Directivos de marketing.	0,426*	0,419*	0,133
Otros directivos.	0,070	0,257*	0,350*

Nota: (*) indica valores t-Student superiores a 2 en términos absolutos.

Fuente: Küster (1999).

Entre las defensas de la escala, Pitt, Caruana y Berthon (1996) ponen de manifiesto que la escala MARKOR parece capturar correctamente lo que implica una orientación al mercado, siendo además aplicable a diversos países. Sin embargo, añaden que es necesario trabajar sobre aspectos específicos de validez.

Entre las críticas, Gabel (1995) siguiendo los pasos contemplados en el paradigma de Churchill (1979) para el desarrollo de escalas, señala sobre la escala MARKOR que la especificación del dominio de la orientación al mercado está basada sobre definiciones de orientación al mercado y concepto de marketing ambiguas e inconsistentes. Añade que la generación de ítems, la recogida de datos y la purificación del instrumento fallan en el momento de incluir las percepciones de los clientes y de los participantes del canal; concluyendo que la fiabilidad es cuestionable y falta una validación completa de la escala.

Por su parte, Farrell y Oczkowski (1997) indican que pese a que los autores pretenden conceptualizar la orientación al mercado desde un prisma integrador, la escala de 20 ítems propuesta excluye cierta información relevante; añaden además que la metodología empleada no es la más adecuada.

Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) señalan que pese a que la escala propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar representa una alternativa de medición empíricamente validada sobre la orientación al mercado, mediante un procedimiento más sistemático que el anterior, dicha escala no está exenta de ciertas críticas. Así de acuerdo con Gabel (1995), los autores afirman que una de las principales críticas se halla en el hecho de que tras la escala se está equiparando la orientación al mercado con la implantación del concepto de marketing, sin tener claro cual de las distintas acepciones del concepto de marketing se está empleando. Además al tomar como referencia el concepto de marketing para definir la orientación al mercado, se omite el conflicto interfuncional generado por el liderazgo de la función de marketing dentro de la empresa. Al igual que afirmaban con respecto a la escala MKTOR, Lado et al. (1998) señalan que en la escala MARKOR se mengua la importancia de distribuidores, entorno y competidores. En este sentido, Munuera y Rodríguez (1998) indican que dicha escala "... no refleja la atención que se ha de dispensar al canal de marketing y a las capacidades internas." (p. 69). Por último, los autores incluyen una serie de críticas con respecto a aspectos relativos a la muestra; de la misma no se conocen las características de las empresas que la forman lo cual imposibilita determinar a qué sectores es factible aplicar una generalización de resultados, además de tratarse de una muestra pequeña.

Por último, Varela, Calvo y Benito (1996) comprueban al emplear la escala MARKOR unos malos resultados al intentar medir la orientación al mercado desde su perspectiva de comportamiento.

Podemos observar que existen defensores y críticos tanto en la escala MKTOR como en la escala MARKOR. También encontramos estudios que intentan comparar ambas escalas. Así por ejemplo, Pelham (1993) realiza una investigación en la que, entre otros temas, analiza dichas escalas, comprobando que en ninguna de las dos se efectúa un análisis factorial para verificar las dimensiones del término orientación al mercado ni se proporciona el nivel de validez convergente. Añade además que en ambas escalas las variables dependientes e independientes son proporcionadas por los mismos individuos, pudiendo ocasionar efectos 'halo'. Sin embargo, y pese a las críticas realizadas por el autor, hemos de señalar que otros trabajos se han preocupado por dichos aspectos obteniendo resultados satisfactorios. Así, por ejemplo, el mismo autor realiza un análisis factorial y emplea los ítems propuestos en la escala de Narver y Slater (1990) al considerar que dichos ítems pueden ser más apropiados en empresas industriales. Incluye además otros elementos como la construcción de relaciones, el servicio posventa, la satisfacción del consumidor y las posibilidades de crear valor para el cliente.

Otro estudio que también contempla la comparación entre ambas escalas es el llevado a cabo por Bisp, Harmsen y Grunert (1996) quienes señalan que si bien por una parte ambos instrumentos comparten una serie de aspectos útiles para realizar determinados estudios, por otra parte dichas escalas se ajustan peor a la hora de proporcionar una comprensión más profunda de la orientación al mercado de una empresa y de las posibilidades para mejorar dicha orientación. Justifican dicha afirmación indicando que ambos instrumentos están basados en enfoques de un único informante y en aspectos del comportamiento y no de la actitud. Los autores indican que no todos los miembros de la organización perciben de igual modo el nivel de orientación al mercado de su compañía; igualmente señalan que desde una perspectiva de cambio, puede ser interesante conocer la actitud hacia la orientación al mercado, como paso previo a comportamientos orientados al mercado.

Por su parte, debemos comentar el trabajo de Deshpandé y Farley (1996 y 1998), el cual, en opinión de Narver y Slater (1998), supone una contribución substancial al desarrollo de la teoría y de la práctica acerca de la orientación al mercado, siendo el análisis más completo llevado a cabo para examinar la validez y fiabilidad de las escalas, además de proporcionar una escala única que sintetiza las anteriores. En el estudio de Deshpandé y Farley se realiza un meta-análisis que considera la opinión de

ochenta y dos directivos de distintas unidades estratégicas correspondientes a 27 empresas americanas y europeas, para comparar tres escalas de medición de la orientación al mercado, las escalas MKTOR, MARKOR y la escala desarrollada por Deshpandé, Farley y Webster (1993). Los autores comprueban que las tres escalas gozan de fiabilidad inter e intra-empresas, de validez predictiva y discriminante y que se obtienen además resultados similares. Adicionalmente demuestran que no existen diferencias significativas entre las medias de las empresas americanas y europeas, al igual que no existen diferencias significativas entre las industrias y sectores considerados. Los autores proponen una escala abreviada de diez ítems que, de acuerdo con los propios autores, posee ciertas limitaciones. Así, es inevitable la pérdida de cierta información y no se contempla la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o actitud, centrándose en el enfoque de comportamiento. En este sentido, Narver y Slater (1998) señalan que se debe reflexionar sobre si dicha escala abreviada mide de manera adecuada la orientación hacia el valor del consumidor de la empresa.

En suma, podemos afirmar, sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio de Deshpandé y Farley (1996 y 1998), que es indiferente a efectos de resultados el emplear una escala u otra. En nuestra opinión, dependerá de los propios criterios del investigador y de los objetivos específicos de la investigación el recurrir a una u otra o a una combinación de ambas. Así por ejemplo, Farrell y Oczkowski (1997) en un estudio comparativo de las dos escalas mediante análisis factorial confirmatorio, concluyen que ambas escalas son problemáticas y que únicamente se obtenía un ajuste satisfactorio cuando se eliminan determinados ítems. Por ello, los autores proponen una escala reducida de dieciocho ítems, ocho correspondientes a la escala MKTOR y diez a la escala MARKOR, si bien afirman que podría ser conveniente realizar evaluaciones futuras de la escala e incluir a clientes, proveedores y a diversos agentes dentro de la organización.

Podemos concluir este apartado con la opinión de Vázquez, Santos y Sanzo (1998) y Vázquez (1998) quienes, tomando como referencia la aportación de diversos autores, defienden que no existe una escala única y generalmente aceptada para la medición de la orientación al mercado, siendo incluso factible la introducción de particularidades específicas en las dimensiones del concepto en función del sector objeto de estudio. Añadir que sigue siendo éste uno de los temas de investigación en el ámbito de la orientación al mercado (Deshpandé y Farley, 1996).

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

3.1. Objetivos, determinación de la muestra y método de recogida de información.

Tomando como referencia las ventajas y limitaciones expuestas en líneas anteriores con relación a las escalas de medición del grado de orientación al mercado, se ha realizado un estudio empírico cuya finalidad última es proporcionar un instrumento de medición del término orientación al mercado que cumpla dos objetivos básicos. Por un lado, obtener una escala de medida que contemple las aportaciones más relevantes. Por otro lado, que dicha escala se adapte a los sectores objeto de estudio.

Asimismo, planteamos un segundo objetivo genérico que sería analizar el grado de orientación al mercado de las empresas de los sectores seleccionados. Para ello, planteamos determinar el grado de orientación al mercado e identificar las características de las empresas orientadas al mercado.

En primer lugar llevamos a cabo un estudio de naturaleza cualitativa en el cual acudimos a la literatura de orientación al mercado, así como a la ayuda de expertos en el tema a fin de poder desarrollar las escalas sujetas a validación. Fue necesario redactar los ítems de cada escala de manera que fueran adaptados al estudio particular. Por un lado se adaptó una escala para medir el grado de orientación al mercado de la empresa. Posteriormente se diseñó el cuestionario de forma que permitiera determinar las características psicométricas de la escala, el cual fue suministrado a directivos de empresas azulejeras y de agencias de viaje. A continuación se procedió al análisis de la fiabilidad y validez de las escalas a través del uso de determinadas técnicas estadísticas. Por último se analizó el grado de orientación al mercado de las empresas objeto de estudio.

La mayoría de las mediciones de la orientación al mercado consideran que los altos directivos son las personas idóneas para evaluar el nivel y el grado de orientación al mercado. De hecho la responsabilidad de esta orientación se haya en la alta dirección (Shapiro, 1988; Jaworski y Kohli, 1990; Webster, 1992; Deshpandé, Farley y Webster, 1993). Por tanto, las percepciones de los altos ejecutivos revelan un juicio global que evita la disparidad de puntos de vista en el interior de la empresa y provee información completa de las pequeñas empresas, a pesar de las limitaciones de su perspectiva (McKiernan y Morris, 1994).

Por otra parte, existe también un cierto debate para determinar si la medición de la orientación al mercado es más adecuada desde la perspectiva de la propia empresa o del consumidor. Así, mientras que la mayoría de los modelos parten de la base de que quien juzga el nivel de orientación al mercado es la propia empresa, para Deshpandé, Farley y Webster (1993) el verdadero juez debe ser el cliente. En nuestro caso, optamos por seguir la tendencia mayoritaria en las investigaciones de orientación al mercado y, en consecuencia, decidimos medir la misma desde la perspectiva de la propia empresa y utilizando un único informador (el gerente). Para ello se construyó un cuestionario que incluía los 33 ítems de la escala ecléctica de medición de la orientación al mercado y 7 ítems que medían, mediante escalas Likert de 1 a 5, diferentes aspectos relacionados con los resultados de la empresa, en comparación con sus directos competidores (margen sobre ventas, beneficio neto, resultados globales, crecimiento de ventas, consecución de objetivos y éxito de nuevos productos); además se incluyeron preguntas clasificatorias que hacían referencia al número de empleados, la facturación alcanzada en el ejercicio de 1999, el número de distribuidores utilizado a nivel nacional y las modalidades de distribución más utilizadas.

El cuadro 3. recoge la ficha técnica del trabajo de campo realizada en el sector de azulejos. En él se reflejan el universo, el ámbito de aplicación, el tamaño de la muestra, el error muestral, el nivel de confianza, el procedimiento de muestreo y las fechas en las que se realizó el trabajo de campo.

Cuadro 3. Ficha técnica del trabajo de campo en el sector de azulejos

UNIVERSO:	Fabricantes = 242
ÁMBITO:	Nacional
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	Fabricantes = 122
ERROR MUESTRAL:	Fabricantes = 6,25%
NIVEL DE CONFIANZA:	95%, Z = 1,96, $\alpha = 0,05$ P = Q = 50%
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	Aleatorio simple
TRABAJO DE CAMPO:	Marzo-Abril 2000

Con relación al sector turístico, y tal y como se indica en el cuadro 4, la recogida de datos se ha llevado a cabo mediante encuesta postal a los gerentes de 1.428 agencias. De manera específica, 91 corresponden a agencias mayoristas, 1.122 a agencias minoristas y 215 a agencias mayoristas-mixtas.

Los datos de las agencias de viaje fueron proporcionados por la base de datos del Sistema de Información Turística de Turespaña. El criterio para la selección de la

muestra objeto de estudio fue la selección de las agencias de viaje ubicadas en las principales ciudades españolas.

Cuadro 4. Ficha técnica del trabajo de campo en el sector turístico

Universo:	3181 agencias de ámbito nacional		
	Mayoristas:	121	4%
	Minoristas:	2.733	86%
	Mixtas:	327	10%
Muestra: (Cuestionarios enviados)	1.428 agencias de ámbito nacional		
	Mayoristas	91	6%
	Minoristas	1.122	79%
	Mixtas:	215	15%
Muestra: (Cuestionarios válidos para el estudio)	60 agencias de ámbito nacional		
	Mayoristas	7	10%
	Minoristas	33	55%
	Mixtas:	20	35%

3.2. Consideraciones metodológicas.

En este epígrafe pasamos a comentar las principales técnicas estadísticas de análisis de datos empleadas a partir del trabajo de campo. Las mismas están basadas en la Estadística Descriptiva y en la Inferencia Estadística, recurriéndose como herramienta de trabajo al SPSS. El procesamiento estadístico de los datos seguido en este estudio supone la aplicación de distintos métodos de análisis en función de la información que se desea obtener.

El objetivo del análisis de los instrumentos de medida es determinar la validez y fiabilidad de cada una de las escalas y delimitar el número de ítems que representarán a cada concepto.

La *fiabilidad* de una escala se refiere al grado en el que ésta produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas, es decir, el grado en que las mediciones están exentas de error aleatorio. Una de las medidas de fiabilidad más utilizada es la consistencia interna que se aplica a la consistencia entre las variables en una escala aditiva. La motivación para la consistencia interna es que los ítems individuales o indicadores de la escala deberían estar midiendo las mismas construcciones y, de esta forma, estar altamente correlacionadas (Churchill, 1979;

Nunnally, 1979). Así pues, debe observarse la correlación de cada ítem con la suma de los ítems restantes (Bagozzi, 1981).

Un tipo de medida de diagnóstico para valorar la consistencia interna es el coeficiente de fiabilidad que valora la consistencia de la escala entera, el alpha de Cronbach (Nunnally, 1979; Peter, 1979), que es la medida más extensamente utilizada. Se considera como límite tradicionalmente aceptable el propuesto por Nunnally (1979), quien consideró que valores por debajo de 0,7 podrían indicar una falta de consistencia interna. Otros autores plantean que si el objetivo del estudio es de carácter confirmatorio no deberían de aceptarse valores inferiores a 0,8 (Luque, 1997); mientras que puede bajar a 0,6 en la investigación exploratoria (Robinson, Shaver y Wrightsman, 1991; Miquel, Bigné, Lévy, Cuenca y Miquel, 1996).

Para nuestro propósito adoptaremos el criterio menos exigente como valor mínimo del alpha de Cronbach (0,6) para permitir la permanencia de un ítem en la escala, así como el requisito de que la correlación de cada ítem con el resto supere el 0,3 indicado por Nurosis (1993) y que su supresión no mejore significativamente el alpha.

Un elemento esencial en la especificación de una escala y su validación es la comprobación de su *unidimensionalidad*, es decir, que exista un concepto o característica única subyacente a un conjunto de indicadores. Para ello se procede a un análisis factorial de componentes principales. Según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) aunque no es verdaderamente confirmatorio, el análisis factorial se puede utilizar para valorar la naturaleza de las dimensiones propuestas. Además, el número de ítems puede reducirse si seleccionamos sólo aquellos con un peso factorial alto; obteniendo, de este modo, un conjunto de ítems y unas escalas preliminares que seguidamente podrán ser refinadas en un análisis confirmatorio.

En este sentido, indican Hair et al. (1999) que las cargas factoriales mayores de 0,30 se consideran en el nivel mínimo de significación práctica, las cargas de 0,40 se consideran más importantes y las cargas de 0,50 o mayores, se consideran significativas; sobretodo cuando el tamaño muestral supera las 100 observaciones. Así pues, en nuestro análisis adoptaremos el requisito más exigente y se rechazarán aquellos ítems que no superen el 0,50 en su factor.

Por último restaría por comentar la característica psicométrica de la *validez*. En este sentido, un modelo de medida es válido cuando mide las características que realmente se desean medir. Para que exista validez es condición necesaria que exista fiabilidad. Sin embargo, el que una medida sea fiable no implica que también sea válida.

La validez de una escala se define como el grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas de la escala reflejan las diferencias reales entre los objetos respecto de la característica que se mide. Analizar la validez de una escala es bastante complejo puesto que está formada por varias dimensiones: validez de contenido, de concepto y de criterio (Miquel, Bigné et al., 1996).

Respecto a la *validez de contenido* se afirma que una escala es válida en la medida en que los ítems empleados cubren adecuadamente los diferentes aspectos del fenómeno que se mide. Esta validación es de carácter cualitativo y, por tanto subjetivo, donde el investigador juzga si la escala de medida representa completamente el dominio conceptual en cuestión (Bollen, 1989). Dada su dependencia de la definición teórica, la validez de contenido no se puede garantizar plenamente, aunque puede ser evaluada a través del juicio de expertos (Spiro y Weitz, 1990). En este sentido, suele incluirse como un tipo especial de validez de contenido la “validez aparente”, que se refiere a la necesidad de que la escala parezca, dé la impresión a la comunidad científica, que efectivamente es adecuada, tiene sentido para medir lo que se pretende (Vázquez, 1997).

La *validez de criterio* mide la correspondencia entre una medida y su variable criterio, por lo que se necesita una variable estándar con la que poder comparar dicha medida. Se habla de validez concurrente cuando hay relación entre la variable que pronostica y la variable criterio medidas en el mismo momento, o bien cuando hay correlación entre dos medidas distintas del mismo fenómeno que se realizan a la par; y de validez predictiva cuando es capaz de anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros a partir de otros sucesos acaecidos en un momento de tiempo anterior (Bollen, 1989).

Con la *validez de concepto* se trata de saber si los indicadores diseñados representan adecuadamente el fenómeno en estudio. Consiste en investigar si las relaciones entre los ítems y sus respectivas variables latentes, son significativamente mayores que las relaciones existentes entre las propias variables latentes. La conveniencia de realizar este análisis se fundamenta en que su objetivo es evaluar si realmente cabe considerar la existencia de dimensiones que representan facetas suficientemente diferentes del concepto. Las pautas seguidas en este punto por los diferentes autores son de muy diversa índole. Así, se presentan desde escalas, mera suma de puntuaciones de los ítems que representan una dimensión, hasta puntuaciones factoriales (Rivera, Berné y Pedraja, 1998).

En general se pueden utilizar dos enfoques para conocer la validez de concepto: la validez convergente y la validez discriminante.

La *validez convergente* hace referencia al grado en que dos medidas designadas para medir el mismo concepto están relacionadas. Así pues, una escala presentará validez convergente si se correlaciona positivamente con otras medidas del mismo concepto. La validez convergente se ha determinado mediante la obtención de una correlación elevada entre las variables en que se descompone el concepto de orientación al mercado que se pretende operativizar y que, teóricamente, se ha supuesto que forman parte de éste (Cervera, Sánchez y Gil, 1999). También pueden buscarse evidencias de la validez convergente mediante el análisis factorial y las correlaciones simples de los componentes de la escala (Kumar, Subramanian y Yauger, 1998). Pero la técnica más usada es el análisis factorial confirmatorio.

El análisis factorial confirmatorio consiste en plantear un modelo teórico donde se relacionan las variables latentes que se desean medir junto con las variables observadas o ítems de un cuestionario que se emplea como medida. De hecho, este análisis es particularmente útil en la validación de escalas para la medida de conceptos específicos (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Se dirá que la escala presenta validez convergente si todas las cargas son significativas y altas, y si el modelo en global se ajusta bien a los datos muestrales.

Dado que el objetivo es la exploración de la pauta de interrelaciones, se eligieron para nuestro caso las correlaciones como tipo de datos de entrada. Además, puesto que la finalidad de nuestro análisis factorial confirmatorio es describir la validez de los indicadores como instrumentos de medida de la orientación al mercado, el modelo propuesto debe entenderse como una tentativa inicial a partir de la cual se realizarán las modificaciones que conduzcan a un ajuste tanto desde el punto de vista estadístico como teórico.

Para ello, siguiendo las indicaciones de Jöreskog y Sörbom (1993), se aplicarán los siguientes criterios para la modificación del modelo:

1. Examen de los parámetros de estimación. Al igual que en la fase de depuración de los datos, se exigirá que cada indicador que supere una lambda de 0,5 para su continuidad en la escala.
2. Examen del valor *t*. También en esta caso se exigirá que este valor sea significativo para el supuesto más exigente ($p = 0,01$; $t > 2,57$). Confirmando así, que las variables

están significativamente relacionadas con los conceptos y que se verifica la relación propuesta entre indicadores y conceptos.

3. Examen de la R^2 para cada relación del modelo. En tanto que medidora de la fuerza de la relación lineal, se le pedirá a la R^2 que alcance un mínimo de 0,3 para que el ítem no sea suprimido.
4. Examen de las medidas de ajuste general del modelo adecuadas para nuestra muestra y propósito. Concretamente se analizarán la chi-cuadrado normada (χ^2/gl), el residuo cuadrático medio (RMSR), el índice de bondad del ajuste (GFI), el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI), el índice de calidad del ajuste de parsimonia (PGFI), el índice del ajuste normado (IFI), el índice de ajuste comparado (CFI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de ajuste relativo (RFI).

La segunda dimensión relacionada con la validez de concepto es la *validez discriminante*. Dicha validez se da cuando los componentes que forman un concepto se correlacionan más entre sí que con otras variables no relacionadas de ningún modo con él o relacionadas en menor grado.

Para analizar la validez discriminante de la escala se revisará la matriz de correlaciones estandarizadas entre las variables latentes. Si las correlaciones existentes superan el 0,80, significa que tales variables están explicando información redundante y que no representan conceptos diferentes (Bagozzi, 1994).

4. RESULTADOS

4.1. Características de las muestras

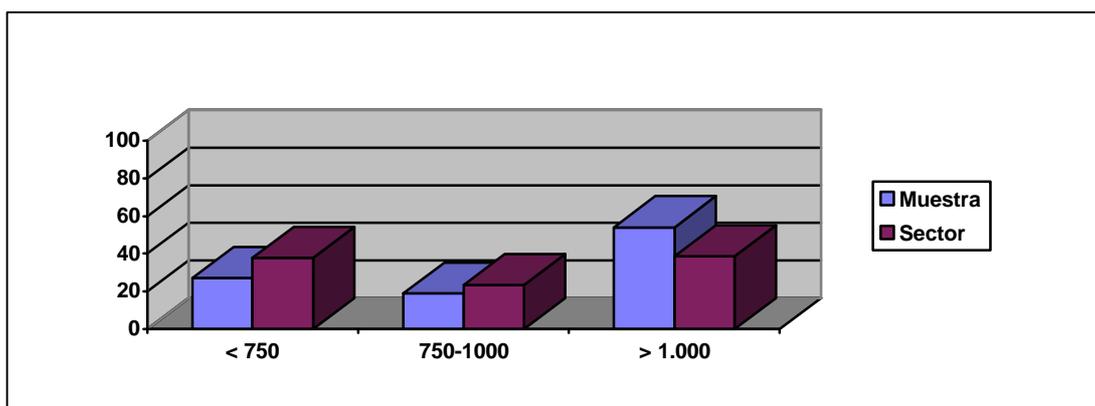
4.1.1. Fabricantes de azulejos

Con relación a la muestra de fabricantes del sector azulejero, cuatro fueron las preguntas clasificatorias incorporadas al cuestionario: número de empleados, facturación en el último ejercicio, número de distribuidores utilizados y la modalidad de distribución.

En cuanto al número de empleados, en base a los datos del sector se construyó una pregunta con tres opciones: menos de 50, entre 51 y 100 y más de 100 empleados. El 41,8% de la muestra contestó que tenía más de 100 empleados, el 29,5% no llegaba a los 50 empleados y el 28,7% tenía entre 51 y 100 empleados. Si comparamos estos resultados con los datos estimados de empleados del sector encontramos que la muestra estudiada cuenta, en términos relativos, con más empresas de mayor tamaño y menos del tamaño menor, mientras el porcentaje de empresas que tienen entre 51 y 100 empleados es similar.

La facturación se fraccionó también en tres estratos: menos de 750 millones, entre 750 y 1.500 millones y más de 1.500 millones. La distribución de la muestra fue la siguiente: el 54,1% facturó en 1999 más de 1.500 millones, el 27% menos de 750 millones y el 18,9% se encontraba entre los 750 y los 1.500 millones. De nuevo la muestra estudiada incluía un porcentaje más elevado de empresas “grandes” y “pequeñas” que el sector, siendo en este caso bastante más reducido el porcentaje de empresas “medianas”² (Gráfico 1).

Gráfico 1. Comparación de la distribución de la muestra respecto al sector (facturación)



La pregunta sobre el número de distribuidores que utilizaba la empresa para comercializar sus productos en el mercado nacional fue dividida en seis categorías. Los resultados pueden observarse en el cuadro 5; no obstante, no contamos con datos del sector para contrastar nuestros resultados.

² Los términos "grandes", "pequeñas" y "medianas" aparecen entrecomilladas porque son utilizadas respecto al sector estudiado, no en sentido general; puesto que el 90% de las empresas del sector son PYMES.

Cuadro 5. Número de distribuidores utilizados por la muestra de fabricantes para comercializar los productos en el mercado nacional

Menos de 50	27,2%
Entre 50 y 100	14,0%
Entre 101 y 150	7,0%
Entre 151 y 200	9,6%
Entre 201 y 250	4,4%
Más de 250	37,7%

Por los datos obtenidos se observa que los encuestados se sitúan en los extremos de la escala; esto es, un gran grupo mantiene relaciones comerciales con más de 250 distribuidores y otro más reducido con menos de 50.

En cuanto a las modalidades de distribución, se le pidió al entrevistado que las ordenara en función del volumen de ventas que su empresa realizaba a través de ellas en el mercado interior. La modalidad predominante fue la de mayorista independiente, elegida en primer lugar por el 71,8% de los entrevistados y en segundo lugar por el 26,2%. Junto a ella, los minoristas independientes fueron seleccionados en primer lugar por el 28,3% y en segundo lugar por el 52,2%. El resto de modalidades tienen una presencia mucho más reducida en las elecciones de los entrevistados, siendo seleccionados en tercer lugar o posteriores.

4.1.2. Agencias de viaje

Las preguntas de clasificación incorporadas al cuestionario hacían referencia al tipo de agencias de viaje, función principal de las agencias, carácter de su actividad (emisora o receptora), número de empleados, facturación del ejercicio de 1999, tipo de clientes (cliente particular, cliente empresa, organismos públicos y funcionarios, grupos culturales y grupos deportivos) y localización geográfica de la agencia. A continuación, se destacan las características generales de la muestra en base a las respuestas procedentes de las preguntas clasificatorias.

Las agencias de viaje se clasifican en tres tipos fundamentales: minoristas (55% de la muestra), mayoristas-minoristas (mixtas) (35% de la muestra) y mayoristas (10%).

En general, las agencias realizan tres funciones principales: asesora, mediadora y productora. Por término medio y considerando el total de la muestra, la función mediadora (principalmente, realizar reservas, emitir y vender billetes) se puntúa como de primera importancia por el 54% y de segunda importancia por el 32%. La función productora, es decir, preparar viajes organizados es la función que sigue en importancia

(45,2% señalan como de primera importancia y el 28,6% de segunda importancia). Por último, la función asesora (facilitar información sobre servicios) se considera por las agencias como de segunda (32,5%) y tercera importancia (42,5%). Del análisis de significatividad realizado, se deduce la no existencia de diferencias significativas entre estas funciones y el tipo de agencias.

En cuanto al carácter de la actividad de las agencias –emisoras (emiten o envían viajeros) y receptoras (traen o atienden a turistas que vienen)- las agencias de la muestra son principalmente emisoras, siendo el porcentaje medio de actividad emisora del 82,25% frente al 17,75% de actividad receptora. Del análisis de la varianza (ANOVA de un factor) se concluye la no existencia de diferencias significativas entre los porcentajes medios de la actividad según el tipo de agencias.

Respecto al número de empleados, en base a los datos del sector³, se construyó una pregunta con tres opciones: menos de 50, entre 51 y 100 y más de 100 empleados. El 86,7% de la muestra contestó que tenía menos de 50 empleados, mientras que el 8,3% tienen entre 51 y 100 empleados, y el restante 5% - formado únicamente por agencias mixtas- contestaron tener más de 100.

En cuanto a la facturación de las agencias en el último ejercicio, se fraccionó también en tres estratos: menos de 76 millones, entre 76 y 500 millones y más de 500 millones. La distribución de la muestra fue la siguiente: el 8,6% de la muestra facturaron menos de 76 millones, el 41,4% entre 76 y 500 millones y el 50% más de 500 millones. En el cuadro 6 se muestran los porcentajes según el tipo de agencias y su facturación. Del análisis de significatividad, se destaca la existencia de diferencias significativas (Chi-cuadrado = 0,003).

Cuadro 6. Porcentajes de facturación en función del tipo de agencias (n= 60)

	% con menos de 76 millones		% entre 76 y 500 millones		% con más de 50 millones	
	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Mayoristas	-	-	4,2	16,7	17,2	83,3
Mixtas	20	4,8	16,6	19	55,2	76,2
Minoristas	80	12,9	79,2	61,3	27,6	25,8

Nota: (a) % de agencias para cada intervalo de facturación (ej. el 55,2% de las agencias con facturación superior a los 500 mill. son mixtas); (b) % de facturación para cada tipo de agencia (ej. el 83,3% de mayoristas facturan más de 500 mill).

³ De Quesada, E. (1999): “Las agencias de viaje”, en AECIT (1999): *La actividad turística española en 1998*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Madrid, pp. 147-157; De Quesada, E. (1999): “El mayorismo de viajes”, en AECIT (1999): *La actividad turística española en 1998*, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, pp. 137-145.

Respecto al tipo de clientes, los clientes particulares y empresas son los principales segmentos. Por término medio y para el total de agencias de la muestra, el grupo de clientes particulares representa un 52,43%; los clientes de empresa, un 31,24%; los grupos culturales, un 8,46%; los grupos deportivos, un 4,51% y los organismos públicos y funcionarios, un 3,71%. No existen diferencias significativas del tipo de clientes según el tipo de agencias.

La muestra estudiada a partir de la base de datos comprendía las casas centrales de agencias de viaje ubicadas en las principales ciudades españolas, donde se destaca una alta concentración de las agencias en Madrid y Barcelona. Los resultados del presente estudio confirman tal concentración: el 40% y 20% de la muestra corresponden a agencias de ambas ciudades, respectivamente (véase cuadro 7). Así, las agencias mayoristas de la muestra son únicamente de estas dos ciudades: un 66,7% de Barcelona y un 33,3% de Madrid. Respecto a la Comunidad Valenciana, el 1,7% corresponde a la ciudad de Alicante (una agencia minorista), un 5% de la muestra son de Castellón (una agencia minorista y dos agencias mixtas) y el 8,3% corresponde a la ciudad de Valencia (tres agencias minoristas y dos agencias mixtas). El resto de ciudades con agencias representadas en la muestra son: Palma de Mallorca (5%); Vigo, Salamanca y San Sebastián (3,3% cada una de ellas) y Bilbao, Córdoba, Sevilla, Santiago de Compostela, Oviedo y Valladolid (1,7%). Del análisis de significatividad se deduce la no existencia de diferencias significativas.

Cuadro 7. Porcentaje de participación de las agencias según ciudades (n=60)

	% de mayoristas	% de mayoristas- minoristas	% de minoristas	% respecto al total
Alicante	-	-	3,0	1,7
Barcelona	66,7	14,2	15,2	20,0
Bilbao	-	-	3,0	1,7
Castellón	-	9,5	3,0	5,0
Córdoba	-	-	3,0	1,7
Madrid	33,3	47,6	36,4	40,0
Oviedo	-	-	3,0	1,7
Palma de Mallorca	-	4,8	6,1	5,0
Salamanca	-	4,8	3,0	3,3
San Sebastián	-	4,8	3,0	3,3
Sevilla	-	-	3,0	1,7
Santiago	-	4,8	-	1,7
Valencia	-	9,5	9,2	8,2
Valladolid	-	-	3,0	1,7
Vigo	-	-	6,1	3,3

4.2. Características psicométricas de las escalas de orientación al mercado

De acuerdo con los conceptos analizados con relación al análisis de las características psicométricas de las escalas de medida, se procede a analizar la fiabilidad, unidimensionalidad y validez de las escalas de orientación al mercado desarrolladas en el presente trabajo.

4.2.1. Fabricantes de azulejos

El análisis de fiabilidad de la escala de 33 ítems que se propone para medir la orientación al mercado se realizó teniendo en cuenta la dimensionalidad de la misma, por lo que se calculó un alpha de Cronbach para cada una de las cinco dimensiones (Cuadro 8).

Cuadro 8. Resultados de los análisis previos de fiabilidad de las subescalas de medición del grado de orientación al mercado del fabricante.

DIMENSIÓN	ÍTEMS	ALPHA
Coordinación interfuncional	Coordin3 Coordi4	0,69
Búsqueda y recogida de información	Busqued1 Busqued2 Busqued3 Busqued4 Busqued5 Busqued6 Busqued8	0,74
Diseminación de la información	Disemin1 Disemin2 Disemin3 Disemin4 Disemin5	0,69
Diseño de la respuesta	Resdis1 Resdis2 Resdis3 Resdis4 Resdis5	0,61
Implementación de la respuesta	Resimp2 Resimp5 Resimp6 Resimp7 Resimp8 Resimp9 Resimp10	0,80

Estos análisis sugieren la supresión de los ítems COORDIN1, COORDIN2 de la subescala de *Coordinación Interfuncional* y los ítems, RESIMP1, RESIMP3 y RESIMP4 de la subescala de *Implementación de la Respuesta*, sobre la base de los criterios mencionados anteriormente. Adicionalmente, se suprimieron los ítems BUSQUED7 y BUSQUED9 en base a los resultados de un análisis factorial de componentes principales realizado para comprobar la unidimensionalidad de las subescalas; de tal forma que el cuadro 8 muestra el alpha de Cronbach de la subescala de *Búsqueda y recogida de información* tras dicho análisis.

Una vez comprobada la consistencia interna inicial se procedió al análisis de la unidimensionalidad mediante el análisis de componentes principales, para los 26 ítems resultantes. En este sentido, el cuadro 9 muestra los resultados de los cinco análisis factoriales de componentes principales para cada una de las subescalas de la orientación al mercado.

Tal y como hemos adelantado, las únicas modificaciones resultantes del análisis de unidimensionalidad fueron las supresiones de los ítems BUSQUED7 y BUSQUED8 que no alcanzaron una carga factorial de 0,5.

A continuación, y una vez analizadas la fiabilidad inicial y la unidimensionalidad de la escala, se planteó el estudio de la validez de la misma. Para ello, y teniendo en cuenta las consideraciones establecidas en un epígrafe anterior, se estudió la validez de contenido, de concepto y de criterio.

Cuadro 9. Análisis factoriales de componentes principales de las subescalas de OM

FACTOR	VARIABLES	CARGA FACTORIAL
Coordinación interfuncional	Coordin3	0,87
	Coordin4	0,87
Búsqueda y recogida de información	Busqued5	0,71
	Busqued4	0,65
	Busqued8	0,65
	Busqued1	0,62
	Busqued6	0,59
	Busqued2	0,55
	Busqued3	0,53
Diseminación de la información	Disemin1	0,70
	Disemin2	0,68
	Disemin3	0,68
	Disemin5	0,65
	Disemin4	0,64
Diseño de la respuesta	Resdis4	0,69
	Resdis3	0,63
	Resdis5	0,62
	Resdis1	0,60
	Resdis2	0,58
Implementación de la respuesta	Resimp5	0,79
	Resimp6	0,72
	Resimp7	0,72
	Resimp10	0,68
	Resimp2	0,64
	Resimp9	0,62
	Resimp8	0,52

Por tanto, para respaldar la validez de contenido de la escala utilizada únicamente podemos argumentar que todos sus ítems proceden de una revisión de la literatura al respecto, se procuró que respondieran a la definición conceptual y que reflejaran todas las dimensiones relevantes. Además, se recurrió al consejo de expertos mediante el método Delphi.

Por otro lado, puesto que nuestro estudio es de tipo transversal, y no longitudinal, se hace inviable el cálculo de la validez de criterio, recurriéndose, por tanto, a la validez concurrente. Para este propósito, el cuestionario incluía una pregunta donde se pedía al entrevistado que indicase la posición de su empresa, en comparación con sus directos competidores, respecto a la búsqueda y recogida de información, la diseminación de ésta y el diseño e implementación de una respuesta acorde a la misma. De esta forma podíamos obtener una medida de las actividades de orientación al mercado como capacidades distintivas de la empresa. Así pues, estas capacidades distintivas deberían estar correlacionadas con la medición de la orientación al mercado propuesta en este trabajo.

Siguiendo los pasos de Deng y Dart (1994) se construyó una variable criterio con los cuatro ítems mencionados y se analizó su unidimensionalidad y su fiabilidad. Estos análisis sugirieron retirar el ítem que hacía referencia a la diseminación de la información del mercado por toda la empresa. Con esta modificación el factor explicaba el 68,8% de la varianza y la escala un alpha de Cronbach de 0,77, aceptable según el criterio de Nunnally (1979). El coeficiente de correlación múltiple de las capacidades distintivas y de las cinco dimensiones de la orientación al mercado, medidas como un todo, fue de 0,53 ($p < 0,05$), indicando que hay una cierta validez de criterio.

A pesar de ello, debemos apuntar que autores como Bollen (1989) conceden poca credibilidad a la validez de criterio. En opinión de este autor, este coeficiente se ve influido por el nivel de error aleatorio de medición de la variable independiente y de la variables criterio; además, diferentes criterios pueden conducir a diferentes coeficientes para la misma medida, con lo que es difícil determinar cuál es el criterio adecuado para medir la validez; y, por fin, muchas medidas no cuentan con un criterio valido.

En el cuadro 10 se muestran las modificaciones realizadas al modelo siguiendo los criterios señalados con relación a la modificación del modelo. En él aparecen los índices de ajuste para cada análisis, así como la modificación que se realizará para el siguiente y los criterios considerados para tal modificación⁴.

⁴ El programa estadístico utilizado fue el LISREL 8.3.

Cuadro 10. Resultados de los análisis factoriales confirmatorios para la escala ecléctica de medición del grado de orientación al mercado

ANÁLISIS	MEDIDAS DE AJUSTE	MODIFICACIÓN	CRITERIO/S CONSIDERADO/S
1	$\chi^2/\text{gl} = 4,17$, RMSR = 0,12, GFI = 0,56, AGFI = 0,46, PGFI = 0,46, NFI = 0,40, CFI = 0,45, IFI = 0,46, RFI = 0,32	Suprimir ítem Resdis2	$\lambda^x = 0,23$, $t = 2,32$, $R^2 = 0,05$
2	$\chi^2/\text{gl} = 4,3$, RMSR = 0,12, GFI = 0,57, AGFI = 0,47, PGFI = 0,47, NFI = 0,41, CFI = 0,47, IFI = 0,48, RFI = 0,34	Suprimir ítem Resdis1	$\lambda^x = 0,26$, $R^2 = 0,07$
3	$\chi^2/\text{gl} = 4,4$, RMSR = 0,12, GFI = 0,57, AGFI = 0,47, PGFI = 0,46, NFI = 0,43, CFI = 0,49, IFI = 0,50, RFI = 0,36	Suprimir ítem Resdis5	$\lambda^x = 0,48$, $R^2 = 0,23$
4	$\chi^2/\text{gl} = 4,6$, RMSR = 0,12, GFI = 0,58, AGFI = 0,47, PGFI = 0,46, NFI = 0,46, CFI = 0,52, IFI = 0,53, RFI = 0,38	Suprimir ítem Resimp8	$\lambda^x = 0,49$, $R^2 = 0,24$
5	$\chi^2/\text{gl} = 4,5$, RMSR = 0,11, GFI = 0,60, AGFI = 0,49, PGFI = 0,47, NFI = 0,48, CFI = 0,54, IFI = 0,55, RFI = 0,40	Suprimir ítem Resimp7	Índice de modificación = 10,01 (Propuesta ateórica) ⁵
6	$\chi^2/\text{gl} = 4,6$, RMSR = 0,11, GFI = 0,61, AGFI = 0,49, PGFI = 0,47, NFI = 0,49, CFI = 0,55, IFI = 0,56, RFI = 0,40	Suprimir ítem Resimp9	$\lambda^x = 0,47$, $R^2 = 0,23$
7	$\chi^2/\text{gl} = 4,7$, RMSR = 0,14, GFI = 0,62, AGFI = 0,50, PGFI = 0,47, NFI = 0,51, CFI = 0,56, IFI = 0,57, RFI = 0,41	Suprimir ítem Busqued8	$\lambda^x = 0,25$, $R^2 = 0,06$
8	$\chi^2/\text{gl} = 4,15$, RMSR = 0,13, GFI = 0,66, AGFI = 0,55, PGFI = 0,49, NFI = 0,56, CFI = 0,62, IFI = 0,63, RFI = 0,46	Suprimir ítem Busqued3	$\lambda^x = 0,29$, $R^2 = 0,09$
9	$\chi^2/\text{gl} = 3,56$, RMSR = 0,12, GFI = 0,70, AGFI = 0,59, PGFI = 0,51, NFI = 0,61, CFI = 0,68, IFI = 0,69, RFI = 0,52	Suprimir ítem Busqued1	$\lambda^x = 0,29$, $R^2 = 0,08$
10	$\chi^2/\text{gl} = 3,41$, RMSR = 0,11, GFI = 0,73, AGFI = 0,62, PGFI = 0,52, NFI = 0,64, CFI = 0,70, IFI = 0,71, RFI = 0,55	Suprimir ítem Busqued6	$\lambda^x = 0,35$, $R^2 = 0,13$

Como puede observarse la modificación del modelo ha consistido en todos los casos en la supresión del ítem afectado. Ello es debido fundamentalmente a dos razones. En primer lugar, aunque el problema que pudiera producirse fuese que una misma variable sea indicadora de dos o más conceptos (Hair et al., 1999), la consideración de los fundamentos teóricos que han servido para la especificación del modelo hacen difícil la admisión de una modificación de tales características. En segundo lugar, el tamaño muestral es una cuestión crítica en el uso del análisis factorial confirmatorio: el tamaño habitual mínimo es de al menos cinco encuestado por cada parámetro estimado, siendo

⁵ El programa sugiere una mejora del modelo si el ítem pasa al concepto *Diseminación de la información*; sin embargo, el ítem hace referencia de forma clara a la implementación de una respuesta.

10 a 1 una proporción más apropiada (Hair et al., 1999). Ello significa que el modelo inicial (62 parámetros) requería una muestra entre 310 y 620 entrevistados; teniendo en cuenta que el censo total de fabricantes de pavimento y revestimiento cerámico a nivel nacional es de 242, el ajuste del modelo debía llegar por el camino de la reducción de parámetros, vía la reducción de indicadores.

Tras la última modificación que aparece en el cuadro 10, todos los indicadores cumplen o se aproximan a los requisitos exigidos a priori: carga superior a 0,5, t superior a 2,57 y R^2 superior a 0,3. Además, el programa no sugiere ninguna mejora significativa. Así pues, aun cuando el ajuste del modelo no puede calificarse de óptimo, se decide detener aquí el proceso de mejora con el fin de no caer en soluciones ateóricas (Cuadro 11).

El resultado aceptado es una escala de 16 ítems que contempla la coordinación interfuncional para discutir tendencias y desarrollo del mercado (COORDIN3) y planificar la respuesta a cambios del entorno (COORDIN4); la búsqueda y recogida de información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes (BUSQUED2), problemas de los distribuidores (BUSQUED4) y satisfacción de éstos (BUSQUED5); diseminación de la información sobre satisfacción de los usuarios finales (DISEMIN1), necesidades futuras de los clientes (DISEMIN2), fuerzas y debilidades de la competencia (DISEMIN3), información sobre la competencia (DISEMIN4) e información del mercado (DISEMIN5); diseño de la respuesta ajustada a los deseos de los usuarios finales (RESDIS3) y a los objetivos de los distribuidores (RESDIS4); y, finalmente, implementación de respuestas dirigidas a los usuarios finales (RESIMP2), a los distribuidores (RESIMP5 y RESIMP6) y al entorno (RESIMP10).

Hay que reconocer, sin embargo, que algunos de los índices de ajuste quedan fuera de los umbrales comúnmente aceptados. Concretamente, el RMSR supera en 0,02 el valor superior de 0,08 y el NFI no alcanza el 0,9 recomendado. El resto de valores de rango 0-1 superan al menos el punto medio de 0,5, aunque hubieran sido deseables mayores valores para el AGFI, el PGFI, el NFI y el RFI. A pesar de estos resultados consideramos que se deben aceptar estos niveles como indicadores de un cierto nivel de ajuste del modelo, teniendo en cuenta las limitaciones asociadas al tamaño de la muestra⁶. Además, el siguiente ítem candidato a ser retirado del modelo, según nuestros criterios, sería BUSQUED2; esto supondría dejar a la escala sin ningún ítem de medición de búsqueda de información relacionada con el cliente, lo cual iría en contra de la literatura existente sobre el tema.

⁶ El modelo aceptado exigiría un tamaño muestral de 420 entrevistados para alcanzar la proporción apropiada según Hair et al. (1999); tamaño muy superior al universo del sector estudiado.

Cuadro 11. Solución aceptada del análisis factorial confirmatorio de la escala ecléctica de medición del grado de orientación al mercado del fabricante

	PARÁMETROS ESTIMADOS		(Máxima verosimilitud)		
	COORDINA	BUSQUEDA	DISEMINA	DISERESP	IMPLRESP
COORDIN3	$\lambda = 0,68$ $t = 6,48$				
COORDIN4	$\lambda = 0,87$ $t = 7,72$				
BUSQUED2		$\lambda = 0,51$ $t = 5,37$			
BUSQUED4		$\lambda = 0,79$ $t = 8,95$			
BUSQUED5		$\lambda = 1,00$ $t = 11,60$			
DISEMIN1			$\lambda = 0,64$ $t = 6,87$		
DISEMIN2			$\lambda = 0,61$ $t = 6,57$		
DISEMIN3			$\lambda = 0,59$ $t = 6,25$		
DISEMIN4			$\lambda = 0,52$ $t = 5,44$		
DISEMIN5			$\lambda = 0,57$ $t = 6,03$		
RESDIS3				$\lambda = 0,70$ $t = 7,76$	
RESDIS4				$\lambda = 0,78$ $t = 8,67$	
RESIMP2					$\lambda = 0,56$ $t = 6,27$
RESIMP5					$\lambda = 0,86$ $t = 10,93$
RESIMP6					$\lambda = 0,81$ $t = 10,16$
RESIMP10					$\lambda = 0,61$ $t = 6,98$

CORRELACIONES MÚLTIPLES AL CUADRADO (R²)

COORDIN3	COORDIN4	BUSQUED2	BUSQUED4	BUSQUED5
0,47	0,76	0,26	0,62	0,99
DISEMIN1	DISEMIN2	DISEMIN3	DISEMIN4	DISEMIN5
0,41	0,38	0,35	0,27	0,33
RESDIS3	RESDIS4	RESIMP2	RESIMP5	RESIMP6
0,49	0,60	0,32	0,73	0,66
		RESIMP10		
		0,38		

MEDIDAS DE CALIDAD DEL AJUSTE

$\chi^2/g1 = 3,34$, RMSR = 0,10, GFI = 0,75, AGFI = 0,64, PGFI = 0,52, NFI = 0,67, CFI = 0,74
IFI = 0,74, RFI = 0,58

Así pues, desde ahora, las conclusiones de los posteriores análisis en los que intervendrá la escala de 16 ítems resultante deberán interpretarse teniendo presentes las limitaciones aquí apuntadas.

Por último, y como ha sido indicado, para analizar la validez discriminante de la escala ecléctica de medición del grado de orientación al mercado del fabricante se revisará la matriz de correlaciones estandarizadas entre las variables latentes. Si las correlaciones existentes superan el 0,80, significa que tales variables están explicando información redundante y que no representan conceptos diferentes (Bagozzi, 1994) (Cuadro 12). La matriz de correlaciones de las cinco dimensiones de la orientación al mercado postuladas muestran correlaciones que en ningún caso alcanzan el 0,8; lo cual apunta cierta validez discriminante.

Finalmente, la escala resultante del análisis factorial confirmatorio supera los requisitos más exigentes alcanzando un alpha de Cronbach de 0,83 por lo que podemos considerarla una escala fiable.

Cuadro 12. Matriz de correlaciones de las dimensiones de la escala de OM *

	COORDINA	BUSQUEDA	DISEMINA	DISERESP	IMPLRESP
COORDINA	1,00				
BUSQUEDA	0,18 (2,01)	1,00			
DISEMINA	0,51 (5,01)	0,26 (2,56)	1,00		
DISERESP	0,44 (4,10)	0,44 (4,60)	0,69 (7,61)	1,00	
IMPLRESP	0,21 (2,28)	0,46 (5,44)	0,66 (8,41)	0,79 (11,50)	1,00

* Entre paréntesis aparece el valor *t*.

4.2.2. Agencias de viaje

Con relación a las agencias de viaje se nos planteó un problema. En este sentido, la baja tasa de respuesta conseguida, 60 cuestionarios válidos, dificulta el análisis de las características psicográficas de la escala ecléctica en tanto en cuanto no se pueden aplicar las técnicas estadísticas apropiadas y defendidas en este trabajo. Por ello, y con la finalidad última de dotar de cierta rigurosidad a este estudio, únicamente se procedió al análisis inicial de la fiabilidad de la escala, dejando pendiente por evaluar la validez

de la misma. De este modo, los resultados obtenidos deberán interpretarse teniendo en cuenta esta apreciación.

El análisis de fiabilidad de la escala de 33 ítems que se propone para medir la orientación al mercado se realizó teniendo en cuenta la dimensionalidad de la misma, por lo que se calculó un alpha de Cronbach para cada una de las cinco dimensiones (véase cuadro 13).

A diferencia de lo que sucedía en el análisis de la escala para el sector cerámico, el análisis de fiabilidad en el sector turístico (agencias de viaje) no sugiere la supresión de algunos de sus ítems. Además, se obtienen un excelente valor alpha de Cronbach para el total de la escala de 33 ítems ($\alpha = 0,9488$).

Cuadro 13. Análisis fiabilidad de las subescalas de medición del grado de OM de agencias

DIMENSIÓN	ÍTEMS	ALPHA
Coordinación interfuncional	Coordin1 Coordin2 Coordin3 Coordin4	0,67
Búsqueda y recogida de información	Busqued1 Busqued2 Busqued3 Busqued4 Busqued5 Busqued6 Busqued8 Busqued9	0,83
Diseminación de la información	Disemin1 Disemin2 Disemin3 Disemin4 Disemin5	0,73
Diseño de la respuesta	Resdis1 Resdis2 Resdis3 Resdis4 Resdis5	0,71
Implementación de la respuesta	Resimp1 Resimp2 Resimp3 Resimp4 Resimp5 Resimp6 Resimp7 Resimp8 Resimp9 Resimp10	0,79

4.3. Grado de orientación al mercado en el sector azulejero y turístico analizados

4.3.1. Grado de orientación al mercado de los fabricantes de azulejos

Podemos ver la distribución de la muestra respecto a la orientación al mercado, gracias a la escala desarrollada y depurada en el presente trabajo. Para ello se calculó para cada fabricante un índice que consistía, en la media de las puntuaciones otorgadas

a los componentes de la escala (Jaworski y Kohli, 1993; Lambin, 1996; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Narver y Slater, 1990). Calculado así el grado de orientación al mercado, la muestra alcanza una media de 3,4 en una escala de 1 a 5.

Pero tal vez sea más interesante poder dividir la muestra en función de este índice. Algunos autores han adoptado un criterio a priori para establecer dos grupos. Concretamente, Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998) establecen el corte para el nivel inferior en 2,5 y para el nivel superior en 2,9. En base a este criterio estableceremos tres grupos de empresas: las de orientación al mercado baja, las de orientación al mercado media y las de orientación al mercado alta. El primer grupo incluye aquellas empresas que no alcanzan el 3, el segundo a las que no alcanzan el 4 y desde el 4 hasta el 5 se considerarán empresas de orientación al mercado alta. Realizando estos cortes la muestra presenta un total de 32 empresas (26,23%) con orientación al mercado baja, 67 (54,92%) con orientación al mercado media y 23 (18,85%) con orientación al mercado alta.

Estos resultados sugieren que la mayoría de la muestra tiene algún comportamiento orientado al mercado, pero que solo la quinta parte de la misma ha adoptado claramente este enfoque, mientras el resto no deberían considerarse orientadas al mercado. La extrapolación de estos resultados al sector debe ser contemplada con prudencia puesto que, como acabamos de ver, la estructura de la muestra no se ajusta con exactitud a la estructura del sector.

Para conocer mejor si existe alguna influencia de las características de las empresas en su orientación al mercado, procedemos a un análisis de la varianza para las variables número de empleados (3 niveles), facturación en el ejercicio 1999 (3 niveles) y número de distribuidores utilizados en el mercado nacional (6 niveles) y para el grado de orientación al mercado.

El análisis de la varianza permite determinar si existen diferencias significativas entre grupos respecto a una variable dependiente (Miquel, Bigné et al., 1996). El cuadro 14 muestra los resultados de nuestros análisis. Cada celda contiene la significatividad de las diferencias entre los grupos ($p < 0,05$). Podrá observarse que no se encuentran diferencias significativas en cuanto al grado de orientación al mercado en función del número de empleados, la facturación o los distribuidores que utilizan los fabricantes. Por tanto, cabe pensar que la orientación al mercado de los individuos de la muestra no está en función del tamaño de los mismos y que la estructura de la muestra no condiciona el grado de orientación al mercado calculado para la misma.

4.3.2. Grado de orientación al mercado de las agencias de viaje

El grado de orientación al mercado de las agencias se identificó a través de la escala ecléctica de 33 ítems, que como se observa en el cuadro 15, se agrupan en 5 dimensiones: 1) coordinación interfuncional; 2) búsqueda y recogida de información; 3) diseminación de la información; 4) diseño de la respuesta y 5) implementación de la respuesta. A partir de dicha escala, los gerentes de las agencias indicaron su grado de acuerdo a cada uno de los ítems, desde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Cuadro 14. Análisis de la varianza de la orientación al mercado del fabricante en función del número de empleados, facturación y número de distribuidores*

EMPLEADOS	< 50	51 - 100	FACTURACIÓN	< 750	750 - 1.000
51 - 100	0,41		750 - 1.000	0,98	
> 100	0,35	0,18	> 1.000	0,39	0,62

DISTRIBUIDORES	< 50	50 - 100	101 - 150	151 - 200	201 - 250
50 - 100	0,89				
101 - 150	0,99	1,00			
151 - 200	1,00	0,99	1,00		
201 - 250	0,97	1,00	1,00	0,99	
> 250	0,81	1,00	1,00	0,99	1,00

*Se muestran los valores de las probabilidades dos a dos

Del análisis de las puntuaciones medias y desviaciones típicas según el tipo de agencias (véase cuadro 1 del anexo), se destaca una puntuación mayor de las agencias mayoristas en todas las dimensiones respecto a las mixtas y minoristas. Asimismo, en dicho cuadro se ilustran las puntuaciones de cada ítem según las agencias de viaje y el total de la muestra.

En particular, las agencias mayoristas indican su alta conformidad en: a) las diferentes actividades de la agencia están bien coordinadas para conocer y atender al mercado (COORDIN1: 4,29); b) se informan sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores con la comercialización de sus productos (BUSQUED4: 4,67); c) se discuten las fuerzas y debilidades de su competencia con el resto de directivos de la agencia (DISEMIN3: 4,14) y d) sus clientes cuentan con una garantía en caso de problemas con los productos (RESIMP: 4,71). Por el contrario, las agencias mayoristas declaran su baja conformidad con la política de precios. Así, el ítem de que la política de precios se decida en su mayor parte por el valor que otorga el cliente/turista a sus productos tiene una puntuación relativamente baja (RESDIS1: 2,29).

En cuanto a las agencias mixtas, sus puntuaciones se encuentran en torno a la media (3,5), si bien destaca por la baja puntuación en el segundo ítem de la dimensión diseminación de la información, que se refiere a si el personal comercial o de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la agencia las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes (DISEMIN2: 2,50).

Asimismo, las agencias minoristas se comportan en torno a la puntuación media, destacando una baja conformidad con el segundo ítem de la dimensión búsqueda y recogida dimensión (BUSQUED2: 2,31), referente a si se reúnen periódicamente con una muestra de clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarían.

Análogamente a la investigación realizada en este estudio sobre la orientación al mercado de los fabricantes del sector cerámico, se analizó la distribución de la muestra respecto a la orientación al mercado de las agencias. A tal efecto, se calculó para cada agencia un índice que consistía en la media de las puntuaciones otorgadas a los componentes de la escala (Jaworski y Kohli, 1993; Lambin, 1996; Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Narver y Slater, 1990). De esta forma, la muestra alcanza una media de 3,5 (desviación típica: 0,60) en una escala de 1 a 5.

En función de este índice de orientación al mercado se establecieron tres grupos de empresas: las de orientación al mercado baja, las de orientación al mercado media y las de orientación al mercado alta. El primer grupo incluye aquellas empresas que no alcanzan el valor 3, el segundo a las que no alcanzan el 4 y desde el 4 hasta el 5 se consideran empresas de orientación al mercado alta.

El segundo grupo, con un grado medio de orientación al mercado es el más predominante en el estudio, alcanzando el 60% de la muestra. El primer grupo (orientación al mercado baja) representa el 21,7% de la muestra, mientras que el grupo con orientación al mercado alta es el de menor porcentaje (un 18,3%)⁷. Del análisis de significatividad se deduce que no existen diferencias significativas del grado de orientación al mercado con respecto al tipo de agencias (mayoristas, mixtas y minoristas).

⁷ Estos resultados son similares a los resultados de los fabricantes del sector cerámico, siendo su índice global de 3,4. Asimismo, realizando esta clasificación, la muestra de fabricantes del sector cerámico presenta un total de 32 empresas (26,23%) con orientación al mercado baja, 67 (54,92%) con orientación al mercado media y 23 (18,85%) con orientación al mercado alta.

Estos resultados sugieren que la mayoría de la muestra tiene algún comportamiento orientado al mercado, pero que solo la quinta parte de la misma ha adoptado claramente este enfoque, mientras el resto no deberían considerarse orientadas al mercado. La extrapolación de estos resultados al sector debe ser contemplada con prudencia ante la limitación del tamaño muestral.

5. CONCLUSIONES

El concepto de orientación al mercado que se ha adoptado en este trabajo trata de conciliar las perspectivas mayoritariamente aceptadas en la literatura (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) proponiendo una visión integradora o ecléctica y situando al consumidor, la competencia y el entorno en el centro de atención de las actividades de búsqueda y recogida de información, diseminación de ésta y diseño e implementación de una respuesta acorde con tal información; actividades que son compartidas por los diferentes departamentos y funciones de la organización en virtud de la coordinación interfuncional y que se basan en las capacidades distintivas de cada empresa.

Partiendo de esta conceptualización ecléctica, era necesario contar con un instrumento de medida. Su construcción, en base a la literatura existente y a la aplicación del método Delphi, y su validación mediante análisis de unidimensionalidad, fiabilidad y validez, nos ha permitido conseguir parcialmente nuestro primer objetivo: proponer y validar una escala de medición del término orientación al mercado que contemple las aportaciones más relevantes. Dicha escala permite:

- Medir el nivel de coordinación interfuncional.
- Medir el nivel de búsqueda y recogida de información sobre el consumidor, la competencia y el entorno.
- Medir el nivel de diseminación de la información entre los diferentes departamentos de la organización.
- Medir el grado de adecuación del diseño de la respuesta de la organización a la información recogida.
- Medir el grado de adecuación de la implementación de la respuesta de la organización a la información recogida.

Como se ha indicado, el primer objetivo fue conseguido parcialmente pues fue posible validar únicamente la escala dirigida al sector cerámico y no la del sector turístico. En este sentido, futuras investigaciones deberían ir encaminadas a ampliar la muestra de agencias de viaje de forma que se obtenga un número suficiente de cuestionarios que garantice la correcta aplicación de las técnicas estadísticas necesarias para evaluar la unidimensionalidad y validez de la escala ecléctica de orientación al mercado.

Con relación al segundo objetivo, este es determinar el grado de orientación al mercado de las empresas de los sectores objeto de estudio, podemos dividir las conclusiones en dos grupos: aquel referido al sector cerámico y aquel relativo al sector de agencias de viajes.

Así, dentro del primer grupo de conclusiones, y tras poner de manifiesto la importancia del sector cerámico y el papel de los canales de distribución, se ha analizado el grado de orientación al mercado de las empresas fabricantes de azulejos. La aplicación de la escala ecléctica de medición de la orientación al mercado al sector cerámico nos ha permitido concluir que éste alcanza un nivel medio de orientación al mercado, siendo más las empresas poco o nada orientadas que las muy orientadas. Además, hemos podido comprobar que el grado de orientación al mercado de las empresas del sector consultadas no está en función de las variables relacionadas con el tamaño de la empresa.

Por su parte, en el sector de agencias de viaje se constata que el grupo con un grado medio de orientación al mercado es el más predominante en el estudio. Asimismo, no existen diferencias significativas con relación al tipo de agencia analizado. Se puede concluir que la mayoría de la muestra posee algún comportamiento orientado al mercado.

Debemos señalar que la extrapolación de los resultados obtenidos en la muestra de agencias de viaje debe realizarse con cierta cautela como consecuencia de la limitación del tamaño muestral.

Por último debemos poner de manifiesto que futuras investigaciones podrían ir encaminadas al análisis de las consecuencias que la orientación al mercado de empresas cerámicas y agencias de viaje posee ya no únicamente en los resultados de la propia empresa, sino también sobre los clientes de la misma.

ANEXO.

Cuadro 1. Escala de medición del grado de orientación al mercado de las agencias de viaje: media y desviación típica

	Coordinación interfuncional	Mayoristas	Mixtas	Minoristas	Total
1. Las diferentes actividades de nuestra agencia están bien coordinadas para conocer y atender nuestro mercado (COORDIN1).	4,29	3,60	3,88	3,83	
	(0,49)	(0,82)	(0,78)	(0,78)	
2. Cada uno de nuestros directivos sabe como puede contribuir a mejorar la satisfacción del turista (COORDIN2).	3,71	3,65	4,06	3,88	
	(0,76)	(0,88)	(0,84)	(0,85)	
3. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo del mercado (COORDIN3).	4,43	3,55	3,21	3,47	
	(0,79)	(1,64)	(1,27)	(1,40)	
4. El personal de nuestra agencia se reúne periódicamente para planificar de forma conjunta la respuesta a los cambios que ocurren en el entorno (COORDIN4).	4,14	3,20	3,18	3,30	
	(1,21)	(1,40)	(1,13)	(1,25)	
Búsqueda y recogida de información					
1. Recogemos información periódicamente para detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado(BUSQUED1).	4,00	3,37	3,50	3,52	
	(0,82)	(1,21)	(0,98)	(1,05)	
2. Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro (BUSQUED2).	3,43	2,63	2,31	2,55	
	(1,51)	(1,30)	(1,12)	(1,26)	
3. Nuestra agencia mide periódicamente la satisfacción del usuario final con nuestros productos (BUSQUED3).	3,67	3,20	3,52	3,42	
	(1,63)	(1,20)	(1,25)	(1,26)	
4. Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores con la comercialización de nuestros productos* (BUSQUED4).	4,67	3,62	3,10	3,66	
	(0,52)	(1,04)	(1,20)	(1,14)	
5. Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores* (BUSQUED5).	4,50	3,15	-	3,58	
	(0,84)	(1,07)	-	(1,17)	
6. Nuestra agencia trata de conocer en profundidad a los competidores (productos actuales, nuevos productos, calidad de los mismos, política comercial, etc.) (BUSQUED6).	4,29	3,60	3,55	3,66	
	(0,76)	(1,27)	(1,09)	(1,13)	
7. Recogemos información sobre los proveedores de forma regular (BUSQUED7).	4,00	3,47	3,44	3,51	
	(0,89)	(1,22)	(0,88)	(1,00)	
8. Analizamos periódicamente el efecto que puedan tener los cambios en el entorno sobre nuestros clientes (BUSQUED8).	3,00	3,15	3,03	3,07	
	(1,63)	(1,14)	(0,98)	(1,10)	
9. Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector (BUSQUED9).	3,57	3,15	3,62	3,46	
	(0,53)	(1,04)	(0,94)	(0,95)	
Diseminación de la información					
1. La información sobre satisfacción de los clientes/turistas se distribuye a todas las actividades de nuestra agencia de forma sistemática (DISEMIN1).	3,00	3,10	3,55	3,33	
	(1,73)	(1,37)	(1,00)	(1,23)	
2. El personal comercial o de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la agencia las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes (DISEMIN2).	3,00	2,50	2,84	2,75	
	(1,41)	(1,19)	(1,11)	(1,17)	
3. Los directivos discuten las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la agencia (DISEMIN3).	4,14	3,35	2,97	3,24	
	(0,90)	(1,27)	(1,18)	(1,22)	
4. Cuando una persona de la agencia dispone de información importante sobre nuestros competidores alerta rápidamente a otras actividades de la agencia (DISEMIN4).	4,14	4,10	4,00	4,05	
	(0,38)	(0,85)	(1,03)	(0,91)	
5. Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todas las funciones de la agencia (DISEMIN5).	3,57	3,55	4,00	3,80	
	(0,79)	(1,15)	(0,87)	(0,97)	

Cuadro 1. Escala de medición del grado de orientación al mercado de las agencias de viaje: media y desviación típica (continuación)

Diseño de la respuesta	Mayoristas	Mixtas	Minoristas	Total
1. Nuestra política de precios se decide en su mayor parte por el valor que otorga el cliente/turista a nuestros productos (RESDIS1).	2,29 (1,25)	3,20 (1,54)	3,25 (1,32)	3,12 (1,40)
2. Nos lleva poco tiempo decidir como responder a los cambios de precio de nuestros competidores (RESDIS2).	3,43 (0,79)	3,50 (1,10)	3,38 (1,10)	3,42 (1,05)
3. Periódicamente revisamos nuestros productos para asegurarnos de que se ajustan a lo que los usuarios finales quieren (RESDIS3).	3,86 (1,46)	3,42 (1,02)	3,65 (0,91)	3,60 (1,02)
4. Nuestra agencia hace compatible su estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores* (RESDIS4).	3,86 (0,90)	3,08 (1,16)	-	3,37 (1,12)
5. Nos dirigimos a aquellos mercados en los que tenemos o podemos conseguir ventajas competitivas (RESDIS5).	4,17 (0,41)	4,00 (1,15)	4,09 (0,82)	4,07 (0,90)
Implementación de la respuesta				
1. El desarrollo de nuestros productos se hace a partir de la definición de los deseos del cliente/turista (RESIMP1).	3,14 (0,69)	3,65 (1,23)	3,52 (1,18)	3,52 (1,14)
2. Brindamos información completa a nuestros clientes/turistas para un mejor aprovechamiento de nuestros productos (RESIMP2).	3,86 (0,90)	4,30 (0,80)	4,09 (0,82)	4,14 (0,82)
3. Atendemos todas las quejas de los clientes/turistas (RESIMP3).	4,57 (0,79)	4,50 (0,69)	4,55 (0,62)	4,53 (0,65)
4. Nuestros clientes cuentan con una garantía en caso de problemas con nuestros productos (RESIMP4).	4,71 (0,76)	4,47 (0,77)	4,13 (1,01)	4,32 (0,92)
5. Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing* (RESIMP5).	3,00 (1,26)	2,67 (1,07)	-	2,78 (1,11)
6. Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros* (RESIMP6).	3,50 (1,38)	2,91 (1,14)	-	3,12 (1,22)
7. Nuestra agencia lleva a cabo acciones planificadas para anticiparse a la competencia (RESIMP7).	3,00 (1,15)	3,32 (1,42)	3,00 (1,02)	3,10 (1,17)
8. Nuestra agencia responde de forma rápida a las acciones de la competencia (RESIMP8).	3,57 (0,98)	3,45 (1,05)	3,15 (0,91)	3,30 (0,96)
9. La agencia se siente satisfecha con el grado en que logra desarrollar el plan de marketing previsto (RESIMP9).	3,29 (0,95)	3,15 (1,04)	3,31 (0,93)	3,25 (0,96)
10. Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar al público en general la utilidad social de nuestro sector (RESIMP10).	2,71 (1,25)	2,79 (1,08)	2,97 (1,21)	2,88 (1,16)

Notas: Los items con * únicamente se han contestado en caso de recurrir a distribuidores para comercializar sus productos. Por tanto, se excluyen las minoristas.

La escala de medida es de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Los valores entre paréntesis corresponden a las desviaciones típicas de las variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGENCIA VALENCIANA DEL TURISME. SERVICIOS DE ESTUDIOS Y PLANIFICACIÓN (2000): *El turismo en la Comunidad Valenciana en 1999*. Agencia Valenciana de Turisme, Valencia.
- BAGOZZI, R. P. (1981): "Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, nº 3 (agosto), pp. 375-381.
- BAGOZZI, R. P. (1994): "Structural Equation Model in Marketing Research: Basic Principles", *Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 317-385.
- BEARDEN, W.O. y NETEMEYER R.G. (1999): *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2nd Edition.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999 a): "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas", *Papeles de Economía Española*, nº 778 y 79, pp. 190-211.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999 b): "Temas de Investigación en Marketing: Incidencia Profesional y Académica", *Papeles de Economía Española*, nº 778 y 79, pp. 212-217.
- BIGNÉ, J. E.; MOLINER, M. A.; SÁNCHEZ, J. y VALLET, T. M. (1998): "La Orientación al Mercado de las Empresas del Sector Azulejero Español. La Relación con los Antecedentes Externos y los Resultados", *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, Santander, pp. 121-126.
- BISP, S.; HARMSSEN, H. y GRUNERT, K. G. (1996): "Improving Measurement of Market Orientation. An Attitude/Activity Based Approach", Berács, J.; Bauer, A. y Simon, J. (eds.): *Proceedings of the 25th EMAC Conference. Marketing for an Expanding Europe*, 14-17 mayo, Budapest, vol. I, pp. 75-87.
- BOLLEN, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, pp. 41-60.
- CERVERA, A. (1999). *Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local*, Institució Alfons el Magnànim, Valencia.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M. y GIL, I. (1999): "Desarrollo de una Escala de Orientación al Mercado en el Ámbito de las Administraciones Públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, vol. 3, nº 2 (septiembre), pp. 55-81.
- CHURCHILL, G. A. Jr. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures in Marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (febrero), pp. 64-73.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-items Approach", *Journal of Marketing Management*, nº 10, pp. 725-742.

- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales", *Marketing Science Institute*, working paper, nº 96-125 (diciembre).
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. V. (1998): "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, nº 3, pp. 213-232.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. y WEBSTER, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 1 (enero), pp. 23-37.
- FARRELL, M. A. y OCKOWSKI, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 30-40.
- FLAVIÁN, C; J. JIMÉNEZ y J. LOZANO (1999): "Algunas consideraciones sobre la relación entre orientación al mercado y rentabilidad". *Investigación y Marketing*, nº 64, pp. 34-39
- GREENLEY, G. (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, nº 1 (enero), pp. 47-66.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1998): "Market Orientation in the Transition Economics of Central Europe", *Proceeding of the 27th EMAC Conference*, mayo, Estocolmo, pp. 479-498.
- INNIS, D. E. y LA LONDE, B. J. (1995): "An Exploration of Market Orientation at the Wholesale Level", *Developments in Marketing Science*, vol. XVIII, pp. 285-286.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2000): *El turismo en España durante 1999. Rasgos básicos*. Ministerio de Economía, Madrid.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 3 (julio), pp. 53-70.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap", *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, nº 2, pp. 119-135.
- JÖRESKOG, K. y SÖRBOM, D. (1993): *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, Chicago, Illinois.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 2 (abril), pp. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, nº 4 (noviembre), pp. 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998): "Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, vol. 24, nº 2, pp. 201-233.
- KÜSTER, I. (1999): *La Implantación de la Orientación al Mercado en la Fuerza de Ventas Industrial*, tesis doctoral, Universitat de València, València.

- LADO, N.; MAYDEU, A. y RIVERA, J. (1998): "Measuring Market Orientation in Several Populations. A Structural Equations Model", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 1 y 2, pp. 23-39.
- LAMBIN, J. J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is Too Important to Be Left to Sale Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, vol. 1, nº 1 y 2, pp. 37-56.
- LLONCH, J. (1996 a): "La Orientación al Mercado y Otras Orientaciones de la Empresa", *Alta Dirección*, nº 187 (mayo-junio), pp. 76-82.
- LLONCH, J (1996 b): "¿Cómo Medir el Grado de Orientación de la Empresa al Mercado?", *Esic-Market*, nº 93 (julio-septiembre), pp. 59-79.
- LUQUE, T. (1997): *Investigación de Marketing*, Ariel, Barcelona.
- McKIERNAN, P. y MORRIS, C. (1994): "Strategic Planning and Performance in SMEs: Does Formality Matter?", *British Journal of Management*, nº 5, S31-S41.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.-P.; CUENCA, A. C. y MIQUEL, M^a. J. (1996): *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, Madrid.
- MORGAN, R. E.; KATSIKEAS, C. S. y APPIAH-ADU, K. (1998): "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 353-381.
- MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ, M. I. (1998): *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*, Pirámide, Madrid.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 4 (octubre), pp. 20-35.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1998): "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, nº 2, pp. 233-236.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York.
- NUROSIS, M. J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*, SPSS.
- OCZKOWSKI, E. y FARRELL, M. A. (1997): "Discrimination between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, nº 4 (octubre), pp. 349-366.
- PELHAM, A. M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance*, Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.
- PETER, J. P. (1979): "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, nº 1, pp. 6-17.
- PITT, L.; CARUANA, A. y BERTHON, P. (1996): "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence", *International Marketing Review*, vol. 13, nº 1, pp. 5-18.
- RIVERA, J. (1995): "L'Orientació al Mercat com a Estratègia Competitiva", *Cursos d'Estiu 95: L'Orientació Empresarial al Mercat*, Departament de Direcció d'Empreses, Universitat Jaume I, Castellón, mimeografiado.

- RIVERA, P; BERNÉ, C. y PEDRAJA, M. (1998): “Determinación de Estructuras Multidimensionales y Relaciones Estructurales: Un Análisis Comparativo”, *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, Santander, pp. 207-212.
- SELNES, F.; JAWORSKI, B. y KOHLI, A. (1996): “Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, nº 2, pp. 139-157.
- SHAPIRO, B. P. (1988): “What the Hell is Market Oriented?”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 119-125.
- SIGUAW, J. A.; BROWN, G. y WIDING, R. E. II (1994): “The Influence of Market Orientation of the Firm in Sales Force Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, vol. 31, nº 1 (febrero), pp. 106-116.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M. y BAKER, T. L. (1998): “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”, *Journal of Marketing*, vol. 62, nº 3 (julio), pp. 99-111.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994 a): “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 1 (enero), pp. 46-55.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994 b): “Market Orientation, Customer Value and Superior Performance”, *Business Horizons*, marzo-abril, vol. 37, nº 2, pp. 22-28.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1995): “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, vol. 59, nº 3 (julio), pp. 63-74.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1998): “Customer-Led and Market-Orientated: Let's Not Confuse the Two”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 10 (octubre), pp. 1001-1006.
- SPIRO, R. L. y WEITZ, B. A. (1990): “Adaptative Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity”, *Journal of Marketing Research*, vol. 27, nº 1 (febrero), pp. 61-69.
- STEENKAMP, J. E. M. y VAN TRIJP, H. C. M. (1991): “The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, nº 4, pp. 283-299.
- TUOMINEN, M. y K. MÖLLER (1996): “Market Orientation: A State of the Art Review”. *Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference*. Budapest, pp. 1161-1181.
- TURESPAÑA (2000). Área de información turística, Madrid
- VÁZQUEZ, R. (1997): *Investigación en Marketing. Escalas de Medida, Contrastación de Hipótesis y Análisis Multivariable*, mimeografiado, Castellón.
- WEBSTER, F. E. Jr. (1992): “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, vol. 56, nº 4 (octubre), pp.1-17.