



# GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

## LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DE CARBURANTES DEL SECTOR ENERGÉTICO ESPAÑOL: UNA PROPUESTA DE ESTUDIO ACTUAL

Autor: Raúl Cambor Iglesias

Director: María Olga Bocigas Solar

Madrid

## *Índice de contenidos*

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>3</b>
1.1	Objetivos	3
1.2	Motivación, interés y justificación del tema	3
1.3	Metodología	4
1.4	Estructura	4
<b>2</b>	<b>Orientación de mercado</b>	<b>5</b>
2.1	Constructo	5
2.2	Modelos	15
2.3	Escalas	18
2.4	Crítica	20
2.5	Sectores, empresas, y similares	27
2.6	Orientación de mercado del sector de carburantes y el caso español	28
2.6.1	<i>Concepto de carburantes</i>	28
2.6.2	<i>Casuística actual</i>	30
<b>3</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>33</b>
3.1	Propuesta	33
3.2	Delimitación del universo de estudio	38
<b>4</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>39</b>
4.1	Resumen de la propuesta	39
4.2	Escala propuesta	40
<b>5</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>42</b>

## *Índice de figuras*

Figura 1 y Figura 2. Constructo de orientación de mercado de Narver y Slater (izquierda), y Kohli y Jaworski (derecha). Elaboración propia .....	6
Figura 3. Tipos de capacidades y ejemplos del constructo de S. Day. Elaboración propia. ....	8
Figura 4. Propuesta de Deng y Dart en la elaboración de un instrumento de OM. Elaboración propia. ....	9
Figura 6. Modelo “Pre-MARKOR” de Kohli y Jaworski. Elaboración propia. ....	16
Figura 5. Modelo MKTOR de Narver y Slater. Elaboración propia. ....	16

# 1 Introducción

## 1.1 Objetivos

El presente proyecto tiene por objetivo principal indagar en el estado de estudios de empresas del sector de carburantes en lo relativo a su orientación de mercado (también denominada OM), particularizando a empresas de este tipo que operen actualmente en el territorio español. Adicionalmente, se tienen objetivos accesorios.

El primer objetivo adicional es evaluar las apreciaciones que se deberían realizar de cara a evaluar la orientación de mercado, incluyendo críticas y debilidades de las corrientes teóricas principales

El segundo objetivo accesorio es proporcionar una escala de medida teórica, en base a lo hallado en el objetivo principal, de cara a recabar información sobre la OM de dicho tipo de empresas.

Finalmente, el último objetivo, dada la literatura abarcada, los objetivos del trabajo, y alcance de este mismo, se busca ofrecer sugerencias a futuras investigaciones en el sector y campo elegido.

## 1.2 Motivación, interés y justificación del tema

La investigación realizada se basa en varios motivos:

- Actualmente, el consumo de combustibles tradicionales (gasolina, diésel, gas natural, etc.) están siendo objeto de múltiples reenfoques, incluyendo la prolongación de uso y su sustitución, debido al impacto que presentan sobre el medioambiente, así como por la emergencia climática, desarrollo, y mejoras de tecnologías alternativas y/o complementarias. Ejemplo de ello son el vehículo eléctrico, vehículo de hidrógeno, reactores nucleares SMR, combustibles sintéticos, captura de carbono, etc.
- Un cierto interés personal, pues el tamaño y orientación al mercado de estas empresas afecta a gran cantidad de aspectos de la vida diaria de las personas, y aunque su estudio no implica una predicción del futuro de sectores, subsectores, productos y/o servicios, sí puede dar pistas sobre su futuro a medio plazo, e indicadores a observar. Por ejemplo, el auge de las industrias del automóvil en EEUU en el siglo pasado llevó al decaimiento de servicios de transporte público, e incluso su subdesarrollo. Ejemplo de ello es la vasta red de autopistas frente a la escasez de servicios ferroviarios de alta o muy alta velocidad en dicho país, en comparación con otros países, que pese a ser mucho menores en gran cantidad de factores sociales, económicos, e incluso políticos, disponen de dicho servicio a un nivel difícil de comparar.
- Limitado interés profesional. Actualmente, el alumno hace prácticas en el sector de ferrocarril, en una compañía la cual recientemente ha iniciado un proyecto en base a nuevos combustibles, con una gran empresa de hidrocarburos.

### 1.3 Metodología

La metodología para lograr los objetivos se basa principalmente en una revisión de la literatura del constructo de OM,. Esto materializa mediante la búsqueda en varios portales académicos. Estos han sido principalmente la Biblioteca Virtual de Comillas, y ScienceDirect. Adicionalmente, se consultaron obras en JSTOR, ResearchGate, Google Scholar, Taylor Francis Online, Emerald Insight, SpringerLink, Wiley online, Dialnet, y Academia, puesto que algunas obras solo estaban disponibles vía dichos portales. Estos portales fueron usados utilizando palabras clave concretas en las búsquedas.

Específicamente, se utilizan los términos “OM” y “Orientación de Mercado”, adaptándolo al idioma anglosajón por motivos de estandarización en los portales de búsqueda. A esto se añade el enfoque sobre autores considerados clave para OM, con obras consideradas clave en este campo de marketing, pero admitiendo autores menos reconocidos en caso de realizar aportaciones consideradas significativas (y que hayan sido omitidas por dichos autores clave).

Posteriormente, se delimitará a “empresas de carburantes”. Esta búsqueda se realizará de nuevo, con palabras clave, atendiendo a la definición de carburantes que se va a utilizar.

Acto seguido, se realizará una nueva delimitación atendiendo a la región de estudio deseada, de cara a realizar la última delimitación propuesta por el estudio. Además, acciones adicionales de carácter cuantitativo y cualitativo dependerán de los hallazgos realizados.

Finalmente, se concluirá y realizarán sugerencias para futuros estudios. ¿Se usan modelos y teorías ya existentes o los existentes son suficientemente válidos? ¿Y qué hay de los métodos de recolección de datos y escalas? ¿Se crean nuevos o se usan preexistentes? Más aún, ¿necesitamos recolectar datos o alguien ya lo ha hecho por nosotros? Y en caso afirmativo ¿esa recolección es válida (es decir, recoge información de lo que se quiere medir, faltan elementos que se deben complementar con escalas menores o ‘mini-escalas’, o se ha recogido información en exceso, desde un punto de vista cualitativo)? ¿Además de un análisis de teoría y modelos en base a los datos recolectados, convendría reconsiderar el aspecto de implantación o aplicación práctica de la investigación?

### 1.4 Estructura

La estructura de esta obra, aparte de elementos de índice, introducción y bibliografía, se divide en 3 partes.

En primer lugar, la revisión de OM en lo relativo al constructo, modelo, escalas, crítica, casuísticas de interés, y su aplicación al caso de interés.

En segundo lugar, se presentan las propuestas y sugerencias de cara a estudiar el caso propuesto, incluyendo consideraciones para los elementos evaluados en la parte anterior, y la delimitación del universo de estudio.

Finalmente, se presentan las conclusiones extraídas del estudio, junto con propuestas concretas de cara a estudios posteriores.

## 2 Orientación de mercado

### 2.1 Constructo

La orientación de mercado (OM) es un concepto con una definición que presenta variaciones según la obra consultada, así como la existencia de orientaciones de similar tipo, pero que se tienden a mezclar y confundir, aunque algunos consideren que tienen una relación.

Existe gran cantidad de literatura al respecto de OM, pero escasa o ninguna definición oficial en instituciones u organismos reconocidos como es la AMA (*American Marketing Association*). Con todo, se puede decir que sí tiene unas líneas generales, definidas por dos parejas de autores considerados clave: Narver y Slater, y Kohli y Jaworski. Esto aportan pilares y particularidades a la teoría, que posteriormente son nutridas con estudios que se centran principalmente, en iterado, introducción de nuevos aspectos (tales como aprendizaje, factores del entorno, tipología de variables, RSC, impactos de sostenibilidad, o efectos de tecnologías emergentes), o realizar recopilaciones y revalidar teorías existentes.

La primera obra clave, no obstante, viene de otro autor fuera de los ya mencionados: Benson P. Shapiro, con su obra "*What the Hell Is Market Oriented?*", que puede considerarse un resumen de lo que está por venir. En ella, se utiliza un breve relato ficticio para introducir la importancia de aspectos como la coordinación entre partes internas de la empresa (en términos de intercambio de información, cooperatividad, comunicación, etc.), la información de aspectos que influyan en la compra (entiéndase "compra" como la decisión de los clientes para elegir uno u otro bien o servicio en el mercado), o la sensibilidad al cliente (es decir, "cuánto se escucha al cliente"). También se comentan aspectos como son las resistencias al cambio, o la relativización de negocios.

De las obras posteriores a la de Shapiro, se tiene entre las literaturas más citadas, sino la que más, está la originada de Kohli y Jaworski (Jaworski & Kohli, 1990), que presenta el constructo de OM como la orientación de una empresa donde sus unidades internas desarrollan actividades y comportamientos propios de (pero no limitados a) la actividad de marketing.

Esta obra de interés genera las bases de OM, a partir de bibliografía preexistente, e información recogida de personal en puestos de gestión e investigadores y docentes universitarios. A esto se añade, su obra posterior (Jaworski & Kohli, 1993), que conecta (o busca conectar) este concepto con aspectos menos académicos, y algo más tangibles, como son el rendimiento de una unidad de negocio o la relación de esta teoría con aspectos exógenos a la unidad de negocio, también en base a personal de alta dirección de dichas unidades de negocio.

La segunda obra, publicada pocos meses después, es la de Narver y Slater (Narver & Slater, 1990), que también propone una definición concreta de orientación de mercado (la cultura óptima de una empresa para crear comportamientos orientados a la creación de valor superior, con la mayor eficiencia y efectividad). No obstante, donde los anteriores se limitan a realizar un estudio de concepto, Narver y Slater lo acompañan de un estudio estadístico de una empresa con varias unidades de negocio (involucrada en varios sectores) en el sector maderero. Este estudio es de especial interés, pues además se acuña una designación (MKTOR, MarKeT ORientation) para la escala usada, algo común en la estandarización de métodos y procedimientos de estudio y/o trabajo.

En resumen, la obra original de Narver y Slater, como la final de Kohli y Jaworski, pueden tomarse como perspectivas diferentes para abordar un mismo problema, pese a que no son completamente simultáneos: ambos proporcionan teorías, pero Narver y Slater proporcionan un modelo en su estudio

de 1990, mientras que el estudio de Kohli y Jaworski no proporciona un equivalente hasta 1993, con MARKOR (Jaworski et al., 1993).

Es decir, donde Kohli y Jaworski tienen un enfoque más cualitativo y general, Narver y Slater se decantan por hacer un estudio cuantitativo de las hipótesis y teoría propuestos, aplicados a un caso concreto. Además, el análisis de este último introduce como punto de especial interés la relativización en términos de mercado, tiempo, y lugar; además de otras observaciones.

Igualmente, nótese como ninguno de ambos se aísla del entorno “real”, limitándose al entorno académico: dónde uno consulta centrándose en varias empresas diferentes, otro consulta centrándose en múltiples unidades de negocio.

Estos 2 constructos asientan las bases de un campo de conocimiento con significativa expansión posterior, tanto en variedad como en intensidad. No obstante, y pese a la variedad de autores, este cuarteto de individuos no desaparece por completo.

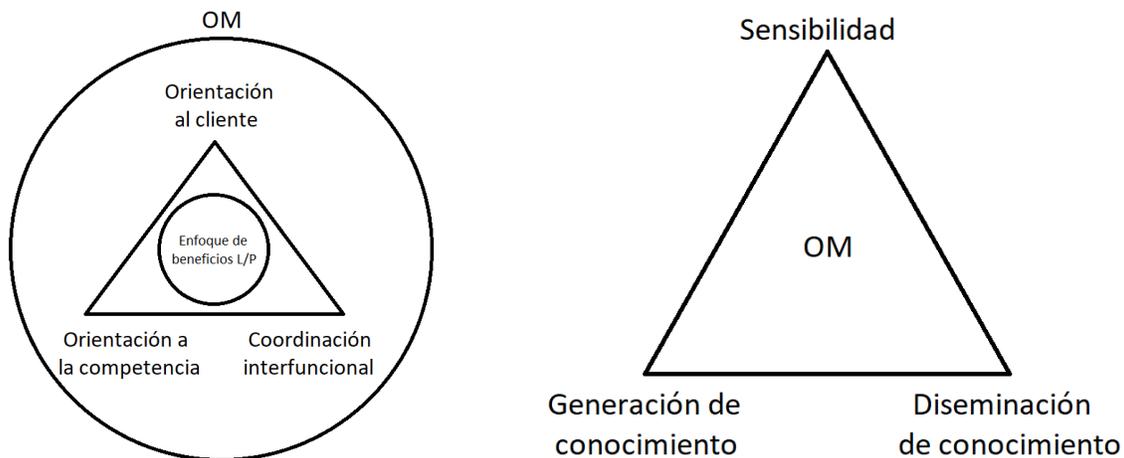


Figura 1 y Figura 2. Constructo de orientación de mercado de Narver y Slater (izquierda), y Kohli y Jaworski (derecha). Elaboración propia

Estos constructos son considerados cimientos de la OM, pero no por ello inmutables. Ejemplo es la teoría de Lichtenthal y Wilson (Lichtenthal & Wilson, 1992), donde se sugiere que la base de la OM tiene una mayor dependencia en normas, aunque apoyándose en modelado y estudio similar al realizado en MARKOR y MKTOR para defender su propuesta.

En 1993, y de forma ligeramente previa al modelo MARKOR, surge una teoría adicional, con un modelo también adicional (o alternativo), de Deshpandé, Farley y Webster (Deshpandé et al., 1993). Este caso concreto no presenta un acrónimo concreto, pero podría denominarse modelo “Quadrad” debido a la unidad de muestreo que usan (una combinación de 2 parejas o diadas, donde cada una tiene sus elementos muy relacionados entre sí, que es el caso del vendedor y el comprador).

La teoría de estos autores contribuye más que añade alternativas, al estudiar de forma empírica la relación ente orientación al cliente, cultura empresarial, e innovación, en el rendimiento de la empresa. No obstante, se aporta un nuevo método analítico y de muestreo, así como el estudio de “una cultura diferente” (empresas en Japón) (Deshpandé et al, 1993, pp. 24).

También es importante destacar que este estudio se centra en orientación al cliente (OC), no orientación de mercado, pero que los autores consideran sinónimo, algo que choca con lo propuesto por los otros 4 autores. Por ello, se insiste en que esta obra no es tanto una alternativa a los modelos mencionados anteriormente, como es una nueva propuesta, aunque los autores si realizarán una evaluación posteriormente. Es decir, pese a que se evalúa un concepto diferente a orientación de mercado, su contenido es suficientemente similar como para considerar aspectos internos que se podrían aplicar al campo de OM, de cara a mejorar su estudio.

Esta teoría se basa en una matriz que define la cultura de una organización en base a 2 propiedades: procesos y “orientación”. Estos pueden ser orgánicos o “mecánicos”, e interna o externa, respectivamente. Con ello, se sugiere un rendimiento dependiente del cuadrante al que se pertenezca. En base a esto, se hipotetizan los mejores y peores cuadrantes.

Uno de sus pilares, “orientación al cliente”, busca comprobar la relación entre la orientación percibida por empresa y por cliente, y la relación con el desempeño del negocio.

Su último pilar, innovación en la empresa, se basa en el argumento de ser una variable independiente, pero que contribuye al rendimiento. Y en este último punto, rendimiento, advierten que el tipo de métrica de rendimiento a utilizar no es una consideración fundamental del estudio.

Posteriormente, en 1994, Narver y Slater publican una obra (Narver & Slater, 1994a) con temática bastante diferente a la de 1990, pasando a un estudio más cualitativo de la OM, donde destaca el énfasis que hace en la diferencia entre marketing y mercado. Aunque las líneas generales de esta obra ya están presentadas en su obra de 1990, aquí se profundiza en los elementos más tangibles en la actividad de las empresas que contribuyen a la orientación de mercado, en concreto, actividades, y su orientación “externa” (hacia el mercado) frente a su orientación interna (hacia departamentos y funciones). A esto se añaden las observaciones de las consecuencias de ejecutar de forma adecuada dichas capacidades.

Igualmente, esta obra presenta y recalca la importancia del aprendizaje en las actividades de la empresa, y la participación de todo empleado, en la creación de valor hacia el cliente de cara a lograr una buena orientación al mercado. Finalmente, se advierte de la naturaleza cambiante del mercado.

En esta época, además, surge una teoría interesante, de S. Day (Day, 1994). Day propone su teoría de “habilidades superiores”, con líneas similares con la de Diamantopoulos y Hart (Diamantopoulos & Hart, 1993), al buscar programas y “capacidades” para orientar las empresas al mercado (frente a las actividades de estos dos autores).

La teoría de las habilidades superiores justifica la OM como una manifestación de habilidades superiores dedicadas a entender y satisfacer a clientes (Day, 1990), con 3 características o claves, de forma similar a las teorías previas: Esta obra cita a las obras de 3 de los modelos propuestos (MKTOR, MARKOR, y Quadrad), como parte de la literatura clave de OM (pese a que el último no es estrictamente OM), con el cambio que supone en el enfoque sobre programas (y sus características) que contribuyan a crear OM en las empresas.

También se destaca el nexo que se hace con la teoría de TQM: Gestión total de calidad (estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales (AEC, s.f.). No obstante, esto no es una estrategia completamente interna, ya que incluye, entre otros, la satisfacción del cliente como insumo. Por ello, el autor propone que se puede actuar de igual forma para OM: Las

capacidades que orientan empresas a OM se pueden identificar y replicar (o construir). Igualmente, se presentan 2 conocidos planteamientos o estrategias que las empresas usan para competir: Las fuerzas (de Porter) o Las capacidades.

En particular, las capacidades son algo “no-fácil” de identificar, cuyo conocimiento se dispersa en varias entidades, como son las habilidades de empleados, sistemas técnicos, normas, y/o valores. Esto se considera interesante debido a la dificultad de imitación, escasez, e inmovilidad.

Dentro de las habilidades de empleados, se propone un tipo “diferenciador”, según el autor, que son quienes deben recibir especial atención de cara a superar a la competencia, y cumplen una serie de características. Con todo, se pueden identificar son por su (sobreproporcionada) contribución al valor al cliente o al binomio coste-efectividad, o su relevancia a las actividades de la empresa.

Volviendo a dichas capacidades, Day considera que se dividen en 3 tipos (desde fuera hacia dentro, viceversa, o “cruzadas”, vinculando las otras 2). No obstante, las empresas con gran OM dominan en capacidades del primero tipo. Esto no implica que dichos tipos no puedan volverse capacidades diferenciadoras, pero es bastante más complicado.

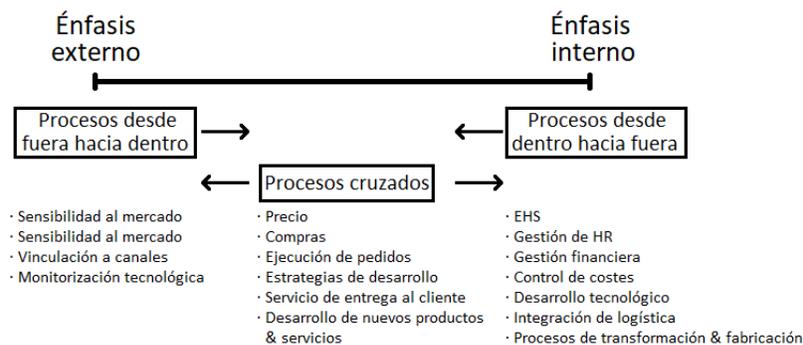


Figura 3. Tipos de capacidades y ejemplos del constructo de S. Day. Elaboración propia.

Al igual que se apoya en el concepto “externo” de TQM, Day se apoya en la teoría de Kohli y Jaworski para el desarrollo de capacidades propias de empresas OM, mediante la alta dirección (y su implicación). Otros dos aspectos importantes en el desarrollo de capacidades, son el diagnóstico de capacidades actuales (tanto propias como de competidores), para detectar problemas, su ubicación, y objetivos realistas (o factibles); y anticipar capacidades necesarias en el futuro, acorde al mercado.

En resumen, esta teoría ofrece una perspectiva adicional, sobre OM, en base a campos de conocimientos preexistentes (TQM), y algunos vínculos con las teorías ya presentadas. Se recalcan capacidades “externas”, especialmente aquellas que perciben mercados y vinculan clientes; y se sugieren líneas de investigación del desarrollo de capacidades (diagnosticar/identificar) y Kepis para las capacidades mencionadas en este párrafo. Igualmente, se observa como este autor se apoya en conceptos de Narver, Slater, Kohli, y Jaworski, e incluso profundizando en algunos de ellos, como sería su denominada habilidad “capacidad de sentir el mercado” (Day, 1994).

A finales de 1994, surge una obra interesante, de Deng y Dart (Dart & Deng, 1994). En ella, se realiza otra propuesta teórica, con mucha similitud a la base teórica de MKTOR, pero también con algunos elementos de MARKOR. Además, se proporciona una guía metodológica visual, con una serie de pasos, de cara a elaborar la teoría y escala, donde se incluyen las justificaciones de cada paso de cara a validez y fiabilidad, algo considerado estándar en la elaboración de teorías, cuestionarios, y escalas hoy día.

Igualmente, y dada la posibilidad de un público no experto en el campo de análisis de datos, la estructura y fondo de esta obra, de cara al contenido principal, es significativamente autocontenido (es decir, evitar la necesidad de acudir a literatura de otros campos para su total comprensión). No obstante, existe crítica hacia algunos métodos de validación usados (Cronbach alfa frente a análisis factorial).

Otros aspectos de interés de este estudio es la contribución a la diversidad contextual, al realizar el estudio en base a empresas en Canadá. Aún en esta época se critica falta de consenso en la teoría (Ibid.) pero se reconoce la multidimensionalidad de las bases de la teoría, se realizan análisis de convergencia, y sugiere la posibilidad de adaptar la escala para que empresas con interés puedan usarla en un intento de autoevaluación. No obstante, este estudio no realiza un contraste de hipótesis al igual que obras previas, (de hecho, el concepto de hipótesis no se halló mencionado ni una sola vez), basándose en su lugar en el método desarrollado, lo que puede no convencer a algunos, pese a ser un método con principios reconocidos.

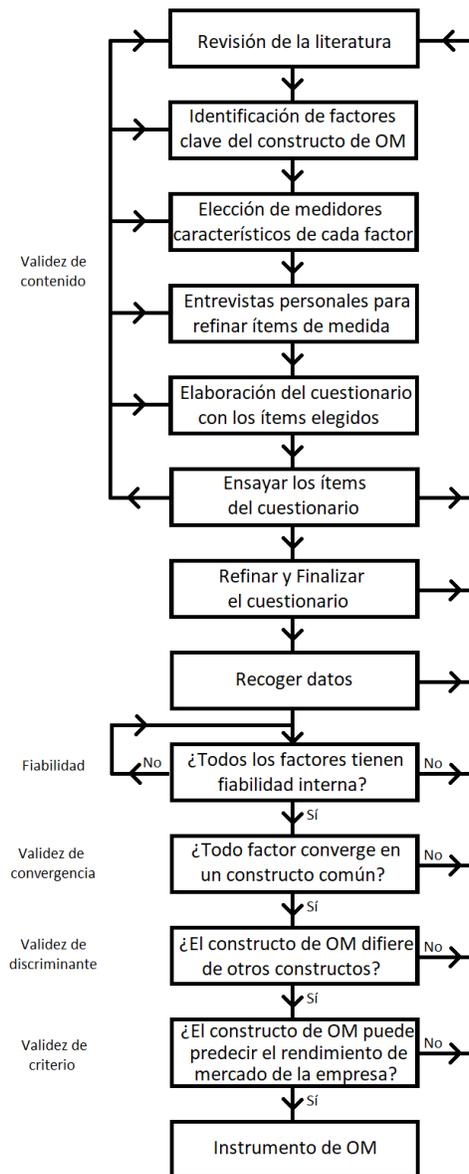


Figura 4. Propuesta de Deng y Dart en la elaboración de un instrumento de OM. Elaboración propia.

En 1994 (aunque no publicado hasta 1996), surge también otra propuesta teórica (Fritz, 1996), en Europa, donde se identifican varios tipos de orientaciones, incluyendo la OM (aunque no explicita la orientación al cliente como una de las significativas), lo que según los autores, implica un modelo multidimensional; es decir, para explicar algo como por ejemplo, resultados de una empresa, hay varios factores, todos a un mismo nivel jerárquico, contribuyendo. Nótese que en esta obra hay una sutil diferencia entre resultados o el rendimiento habitual en las obras de este campo (principalmente económico) y “éxito corporativo” (*corporales success*), con este último incluyendo metas de satisfacción del cliente y competitividad al mismo nivel que metas económicas. Además, algunos autores observan como las diferentes orientaciones pueden reflejar orientaciones internas y externas (Lingas, 1999), algo que obra posterior utiliza como tema central o clave.

En 1995, Narver y Slater expanden en la importancia del aprendizaje institucional en la orientación al mercado (Narver & Slater, 1995). Es decir, la ‘capacidad de una empresa de aprender’ como extensión de orientarse al mercado, dado el fin de crear valor superior. Esta obra, también de naturaleza principalmente cualitativa, propone una teoría de empresa o institución “aprendedora”, y dicha capacidad de aprender de mejor forma que un competidor como la única forma de lograr una ventaja competitiva a largo plazo que sea sostenible, destacando el clima y cultura de la empresa como elementos clave en este tipo de empresas. Aquí se pueden percibir similitudes con otros modelos, como el Quadrad (que introduce el concepto de innovación), al buscar expandir la aplicación del modelo, con aspectos como aprendizaje.

Adicionalmente, en 1995, existen obras que conectan el campo incipiente de la OM con teorías como la de la ventaja competitiva y comparativa (vinculadas a teorías liberales de Smith y Ricardo) (Hunt & Morgan, 1995). Aquí, se propone a la OM como un recurso valioso, en base a los criterios de dichas ventajas (valor, singularidad, unicidad, factores internos, y factores externos).

Alternándose con la publicación del año anterior con los autores de MKTOR, Kohli y Jaworski, junto con Selnes, publican en 1996 un estudio de cara a evaluar la generalización e interoperabilidad de la escala MARKOR entre culturas (Jaworski et al, 1996). De esta obra se conoce el estudio entre las múltiples definiciones propuestas de OM de teorías y modelos descritos previamente, y una vinculación positiva en términos de consecuencias para empleados.

También en esta época existe obra de Narver y Slater (Narver & Slater, 1996) con cariz similar a la obra de S. Day en lo relativo a integrar conceptos de marketing (estrategias competitivas genéricas, también denominadas estrategias genéricas de Porter) en el constructo de OM.

En 1997, se inicia con obra (Möller et al., 1997) que conecta con la idea de Day, donde se discute un interés por recursos intangibles que son las “capacidades de marketing”, lo que resuena con la teoría de capacidades de Day (Day, 1994). También trata el concepto de empresa como entidad “aprendedora”, en línea con lo presentado por Narver y Slater.

Esta última idea, entre otras también discutidas en periodos previos por los autores de MKTOR, se presenta también en este periodo como idea central (Baker et al, 1997), llegando a presentar dicho aprendizaje como una orientación adicional (“Leaning Orientation”, LO), que conecta con la idea de múltiples tipos de orientaciones presentada anteriormente.

Adicionalmente, dentro de la concreción de algunos elementos de la teoría como son la medición de impacto de OM, se tiene en 1997 un estudio con significativo aporte teórico (Avlonitis & Gounaris, 1997).

Este realiza la inclusión de resultados relativos de tipo intraempresa (es decir, obtenido frente a esperado) e interempresa (es decir, obtenido frente a competencia) evitando cuantificaciones numéricas por motivos de anonimato. Esto es interesante pues recuerda el problema que supone el anonimato y el inevitable interés que tienen los participantes por ello, así como la consideración entre objetivos y resultados (esto podría considerarse información subjetiva para validación, algo ya discutido por Kohli y Jaworski en uno de sus modelos). Adicionalmente, se exploran varios posibles índices de medida del rendimiento de empresas, algo explorado de forma muy limitada en literatura anterior considerando el caso de “en cada estudio”.

Otro aspecto interesante que discute es la cantidad de encuestados y el equilibrio que esto supone entre generalización y heterogeneidad (es decir, altos niveles de variabilidad generados por los modelos frente a lo esperado o los datos de comparación). Esto tiene relación con los modelos, pero se debe recordar su importancia en lo relativo al constructo y particularizaciones teóricas que se realicen (es decir, que elementos se consideran más o menos significativos en OM según el caso estudiado).

Otro punto interesante es el uso de un modelo con elementos significativamente conectado al modelo MARKOR, aunque sin un uso explícito de este A esto se añade el uso de técnicas estadísticas estandarizadas, como son el PCA, ANOVA o Clustering, especialmente en entornos académicos para análisis de datos. Esto también puede verse como una evolución de estudios de OM y su búsqueda por adquirir mayor validez.

También es interesante el intento por clasificar las compañías según su actitud ante el marketing, y buscar relación entre actitud (“lo que pienso”) y comportamiento (“lo que hago”), en suma a la diferencia hallar a la OM entre los dos tipos de empresas estudiados.

Un año después, en 1998, se tiene un salto significativo en la cantidad de literatura del concepto de OM, encabezado por una obra enfocada en el sector de seguros entre países europeos (Lado et al, 1998).

El estudio busca proponer una nueva teoría de OM, más precisa, junto con su escala de medida tal que sea practicable, así como comprobar la validez y fiabilidad (Lado et al, 1998, pp. 25). También se evalúan aspectos de la multidimensionalidad, el entorno, y retroalimentación en OM. Este modelo podría denominarse “MOS” en referencia al acrónimo de su escala.

Su teoría se basa en otra teoría de previa de OM (“la estrategia que permita lograr una VCS”) de Rivera (Rivera, 1995), con 2 pilares: uso de información (dividido en análisis, coordinación interfuncional, y acciones estratégicas) y mercados objetivo (dividido en consumidores, intermediarios, competencia, y el “macroentorno”). Aunque difiera significativamente de modelos previos, las similitudes vuelven a ser obvias, de forma similar a casos previos.

En consecuencia, su modelo se compone de casi una decena de componentes obtenidos de considerar que “etapa” de la información aplica sobre qué mercado (Lado et al, 1998, pp. 28). Este modelo concuerda con otros previos en lo relativo a su validación (académicos y gestores) la importancia del entorno y el cliente, pero diverge en lo relativo a la cantidad de ítems (más de medio centenar a priori) y la gradación de la escala (mayor amplitud), lo que como se mencionó previamente, puede contribuir a un menor ratio de respuesta, aunque no necesariamente negativo si la cantidad de encuestados (que no respuestas) es suficiente. Adicionalmente, el uso de AF es limitado pero no despreciable, algo de lo que

MARKOR y MKTOR han sido fuertemente criticados. No obstante, esto no significa que no se hayan realizado otros análisis estadísticos (RMSEA, SRMSR, GFI, RNI).

En lo relativo a resultados, estos observan como el análisis de distribuidores tiene mayor impacto para acciones de cara a cliente y distribuidor en España que en el otro país, y la desconexión entre acciones hacia el entorno y hacia competidores en el mismo país. Además, en lo relativo a las hipótesis propuestas, se llega a un modelo, mediante AF, donde 2 factores son suficientes para explicar OM, aunque resulta más fiable en uno de los países, dados los elevados errores por el limitado tamaño muestral (Lado et al, 1998, pp. 10-12). Esto último es importante puesto que indica que OM puede no ser un concepto unidimensional (es decir, un modelo basado en OM depende de OM – unidimensional – y algo más – multidimensional – tal que ese “algo más” no es despreciable). En este caso, se propone el país como ese “algo más”.

No todo son modelos, o al menos, modelos verificados empíricamente. Ejemplo de ello es la obra de Harris en abril de este periodo (Harris, 1998a) donde se presenta el matiz del constructo de OM basada en cultura (de empresa, y relacionada con esta). Aquí se presenta el concepto de cultura de empresa, en base a literatura clave de este concepto, para después sugerir el tipo cultura “de OM” como una alternativa a la cultura “de empresa” (entendiendo cultura de empresa como un tipo de cultura que las empresas pueden tener), conectando con las ideas de Narver y Slater, entre otros: la parte dominante y dinámica de una empresa cuya orientación, actitudes y acciones sintonizan con el mercado (Harris, 1998a, pp. 362). Esta teoría es interesante puesto que argumenta en contra de literatura previa de cara al concepto de cultura de OM, y propone una serie de hipótesis que caracterizarían culturas de OM.

La propuesta sobre considerar el constructo de OM dividido en externo e interno a la empresa puede verse de nuevo en la obra de Greenley y Foxall (Foxall & Greenley, 1998), donde se centran en un concepto propio presentado en obra previa, sobre la orientación hacia grupos de interés o grupos clave (y el subsecuente estudio con un modelo propio, que también incluye un análisis de efectos moderadores).

Por el lado práctico, Harris publica obra (Harris, 1998b) donde identifica algunas barreras que pueden surgir en el intento de aplicar el constructo de OM en una empresa: apatía, cortoplacismo, desconexiones/desconocimiento, percepciones incorrectas, o escaso apoyo por parte de la alta dirección.

Adicionalmente, se comenta en la obra anterior, la posibilidad de adoptar y abandonar OM según les convenga a las empresas, algo consistente con la sugerencia de Narver y Slater de la posible relativización del constructo OM.

Para finalizar este periodo, se presenta a Narver y Slater, que publican obra (Narver et al, 1998) sobre la aplicación (o “accionabilidad”) y creación de OM en las empresas, con las posibilidades de planes de formación (planificado) y aprendizaje del día-a-día (no planificado). Ambos se presentan como 2 formas de materializar la segunda mitad de lo que proponen como un aprendizaje efectivo (compuesto por aprendizaje a priori y aprendizaje empírico, en ese orden). Además, se proponen hipótesis sobre este método de creación de OM. Desde un punto de vista secuencial, podría decirse que los autores, tras evaluar aspectos de definición, modelado, y correcciones y ajustes, se centran en la siguiente etapa, que sería la implantación del constructo.

También se desea mencionar de esta obra, como dato interesante, la referencia que se hace a Kotter y sus 8 pasos para la gestión del cambio (Narver et al, 1998, pp. 245), un concepto considerado importante, especialmente en formaciones eminentemente técnicas.

Posteriormente, en 1999, se presenta obra que recuerda un concepto interesante, basado en dividir OM entre externa e interna (Lings, 1999) como tema central, y donde, se desea recalcar, se vuelve a mencionar la idea de orientación de mercado como la materialización práctica del concepto de marketing (Ibid., pp. 244-246). También se referencia el concepto de marketing de forma institucional (es decir, definiciones acorde a instituciones de la materia).

La obra sugiere como el constructo de OM tiende a orientarse al entorno externo a la empresa, citando moderadores de entorno como son el mercado y competidores, o la contribución de OM a responder a amenazas y oportunidades (lo que coincide con la ubicación de estos dos elementos respecto de la empresa en el famoso modelo DAFO). Por ello, factores internos como clientes internos o procesos. Aquí se incluyen empleados, y aunque la obra Pre-MARKOR si considera estos en su estudio, estos se integran como una consecuencia. Es decir, en esta obra se propone que, por ejemplo, de la misma forma que un cliente se relaciona con una empresa en mercado para adquirir sus productos y servicios, la misma empresa se relaciona con un empleado en un mercado para adquirir su capacidad de trabajo cuantitativa y cualitativa.

Adicionalmente, se puede observar un débil nexo con el modelo DAFO mencionado, pues se critica como OM no identifica fortalezas y debilidades (Ibid., pp. 240) que puedan contribuir a bases de las teorías de OM, como sería la recolección de inteligencia, en el constructo de OM propuesto por Narver y Slater.

Igualmente, vuelve a emerger otro autor ya mencionado previamente, con un tema mencionado previamente: las barreras a OM (Harris, 1999). A diferencia de su obra anterior, Harris se centra en los minoristas, recordando la idea del constructo de OM como un ente no-dicotómico, y su aplicación a nivel de unidad de negocio, aunque considera que los constructos principales se pueden clasificar como teorías basadas en comportamientos (algo cuestionable dada la idea de “cultura” de Narver y Slater).

Volviendo con las barreras a OM, propone que las barreras pueden ser generales o específicas, y en este último grupo, centradas en personas o centradas en sistemas (Ibid., pp. 117) . En el caso de específicas y subcaso de personas, se apoya en obra preexistente para sugerir 4 situaciones principales, o también, aspectos de creencias y valores de la empresa. Por el lado de sistemas, también se sugiere su inadecuación o resistencias, en base a literatura previa. A nivel más general, se citan obras ya mencionadas, con aspectos tales como alta dirección, aversión al riesgo, vinculación a clientes, o capacidad de palpar el mercado. Con todo, se sugiere estudiar barreras desde una de ambas perspectivas específicas para evitar problemas de cantidad, complejidad, e interrelaciones

Las hipótesis de las barreras a OM estudiadas aquí se centran en el caso de personas, en concreto en comportamientos, y se apoya en el constructo de OM de Narver y Slater. Sin embargo, en lo relativo a conclusiones, se alinea con algunas propias del otro constructo principal. En concreto, el conflicto interno en la empresa, y la formalización que se postulan como contribuciones negativas a la OM (aunque este último con menos fuerza que el primero). También se observa una importante contribución, positiva, a la comunicación entre diferentes niveles de la jerarquía de la empresa a la OM.

En el mismo año, este autor revisa la literatura existente (Harris & Ogbonna, 1999) en aspectos considerados como poco estudiados en la OM: la pluralidad de la cultura de empresa, la cultura de OM como una familia de conceptos, la idea de culturas dominantes, la posibilidad de manejar culturas, y el problema de arraigo cultural. No obstante, y algo en línea con la obra anterior, analiza estos elementos como barreras (o “dificultades”) en la creación de OM basada en cultura.

Por un lado la pluralidad cultural, se sugiere la diversidad de culturas que existen en las empresas, como indicador de no ser un concepto monolítico, pese a que la literatura pueda dar pistas de lo contrario. En siguiente lugar, la dominancia cultural de la OM en la cultura de la empresa, la relación entre estas, y las demás culturas existentes en la empresa, algo puesto en duda en esta obra.

La idea de OM como una familia de conceptos se basa en la composición de las culturas por una serie de elementos, donde las teorías de OM no profundizan significativamente. En penúltimo lugar, la posibilidad de gestionar cultura es otro elemento evaluado, donde no se considera algo que se gestione o controle, sino que se manipula o influye en (aunque sin llegar al extremo descrito en la obra donde la cultura solo puede cambiar de forma espontánea, independientemente de los intentos por influir o controlar que se hagan). Finalmente, el problema de arraigo cultural, que impide cambios profundos.

Con esto, se demuestra que el elemento teórico de OM (o constructo) puede llegar a ser muy profundo, y frecuentemente dicha profundidad se infravalora. Esto sugiere un campo de OM apoyado no solo en campos de marketing o estadística, sino también otros como antropología, para poder explicar mejor los diversos problemas culturales en gran cantidad de empresas.

Otro constructo adicional, de Becker y Homburg, en 1999 (Becker & Homburg, 1999), conectan el constructo orientación de mercado con el concepto de sistemas de gestión en la empresa, formado por cinco dimensiones.

Una última obra con la que rematar el periodo pre-2000, de Harker y Vorhies (Harker et al, 1999), que entre otros, recuerda que no toda empresa desarrolla o necesita desarrollar una orientación de mercado (Ibid., pp. 1176) (algo que conecta con la propuesta de Narver y Slater sobre la orientación de mercado como algo relativo). Además, aparenta continuar la línea teórica de Day sobre las habilidades o capacidades, y la OM. Otro punto interesante es la relativización que hacen sobre la innovación, donde quizá no sea tan importante la cantidad sino la implementación (Ibid., pp. 1182).

En concreto, se centran en las capacidades de investigación de mercados, tarificado (o establecimiento de precios), desarrollo de producto, canales de distribución, promociones (relativas a ventas) y gestión de marketing. A esto se añaden hipótesis relativas a innovación, y rentabilidad, entre otras ya estudiadas en obras previas, para crear un modelo basado en la teoría de Day (lo que muestra como teoría y modelado pueden venir de investigadores diferentes). De cara a las conclusiones, los autores obtienen un resultado que apoya la importancia de las capacidades en OM, y de la OM en el rendimiento, que junto con la viabilidad del método usado para identificar compañías OM, concluye los 3 objetivos del estudio.

## 2.2 Modelos

Adicionalmente a los constructos de OM, se tienen los modelos propuestos, como forma de relacionar elementos del constructo, así como el impacto que la OM puede tener, y parámetros que influyan en dicho impacto.

El primer modelo, MKTOR, en 1990, surge de la mano de Narver y Slater. Su teoría se apoya en la literatura existente del concepto, para definir una teoría basada en la cultura de la empresa, en concreto 3 elementos: Orientación al cliente, orientación al competidor, y coordinación interfuncional (Narver & Slater, 1990). Estos son evaluados mediante un cuestionario formado por ítems para cada elemento, en una escala de Likert.

Nótese que estos autores buscaron incorporar criterios de decisión en su modelado, pero los resultados para estos no fueron satisfactorios.

El segundo modelo, cronológicamente, de Jaworski, Kohli y Kumar, denominador MARKOR, en 1993 (Jaworski et al, 1993b). Nótese que los dos primeros autores de este trio, publicaron unos meses antes otro estudio (Jaworski & Kohli, 1993a) basándose en su obra cualitativa previa, en lo que se considera la perspectiva alternativa a Narver y Slater. Igualmente, se observa cómo, en dichas bases de su perspectiva alternativa, consideran la orientación de mercado como la implementación del concepto de marketing (Jaworski & Kohli, 1990, pp. 1).

En este modelo, Pre-MARKOR (Si se le puede llamar así, por facilidad de asociación y con respecto al nombre original), su teoría se apoya en la literatura existente del concepto, para definir una teoría basada en comportamiento (de empresas), aunque la palabra “actitud” o “acción” quizá se ajuste mejor, dados los 3 elementos base de su teoría: generación de inteligencia (o información, conocimiento) sobre el mercado, diseminación de inteligencia en “departamentos”, y “sensibilidad” (*responsiveness*) a dicha inteligencia. Además, este estudio propone, no especifica de forma tan explícita, la unidimensionalidad o multidimensionalidad de la OM.

Este “pre-modelo” es interesante pues pese a sus similitudes con el de Narver, una cierta complejidad adicional. En ambos, modelos, se podría tomar a OM (y sus bases) como un mediador (o variable mediadora)<sup>1</sup>, y resultados o variables dependientes como son los resultados económicos de una empresa, o el comportamiento de empleados. No obstante, Kohli y Jaworski introducen el entorno como una variable moderadora, y el concepto de mediadores puede verse difuminado según la interpretación que se aplique a variables en la teoría. Narver y Slater también usan variables de control (o moderación), pero su idea se basa más en las teorías de las cinco fuerzas de Porter.

Quizá insatisfechos con el resultado de este estudio, la pareja de autores precursores, junto con un tercero (Kumar), publica el segundo artículo ya mencionado, en el mismo año (Jaworski et al, 1993b), donde se

---

<sup>1</sup> Es decir, con OM como mediador, si se eliminara, la relación entre las bases de la teoría y los sucesos dependientes propuestos no generaría resultados explicativos (“una cosa explica la otra”), mientras que en el caso del entorno como moderador, su eliminación (el entorno) del modelo, no impide generar resultados explicativos, pero la cantidad explicada quedaría afectada significativamente, generando conclusiones potencialmente incorrectas (“explica más o menos de lo que esperábamos”).<sup>1</sup> Eliminar el primer tipo de variable generaría (o debería generar) resultados inconexos o aleatorios con respecto a la validación (es decir, comparar los resultados esperados con los resultados medidos), mientras que eliminar el segundo generaría resultados con patrones de desviación no-aleatorios respecto de la validación.

enfocan en una redefinición del modelo propuesto previamente, con menor cantidad de hipótesis, y un modelado algo más simplificado en cantidad pero refinado en calidad, al buscar ofrecer un estándar universalizable, y lo más importante, factible de cara a la recolección de datos. Además, su modelado aparenta llevar a cabo una cantidad significativamente mayor de iteraciones y variantes frente al anterior estudio. Este estudio también tiene otra similitud con aquel de Narver y Slater al acuñar su propia designación para la escala usada (MARKOR, MARKet ORientation).

Este estudio tiene similar línea investigativa a aquel publicado por Narver y Slater en 1990, pero propagándose en varias empresas; con menor profundidad en términos de unidades de negocio, y con algunas diferencias en las conclusiones y sugerencias obtenidas. Con el objetivo de analizar la diferencia de OM entre empresas, aquí se proponen unas causas medibles de orientación de mercado, así como una cantidad concreta de factores que explican OM, y como no, las consecuencias tangibles de OM. Igualmente, se recuerda las desventajas de usar como muestra múltiples compañías frente a las unidades de negocio de una sola, ya que lo primero implica una interacción más dispersa, con la consecuente problemática en el éxito de la recolección de información.

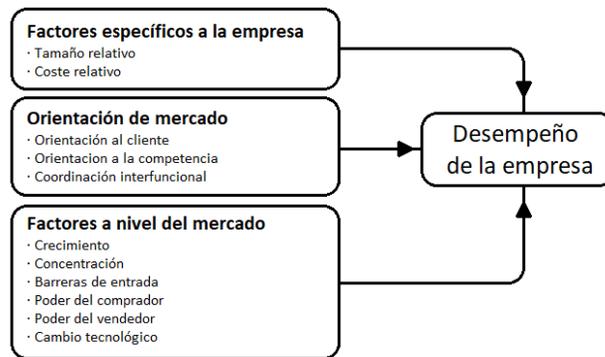


Figura 6. Modelo MKTOR de Narver y Slater. Elaboración propia.

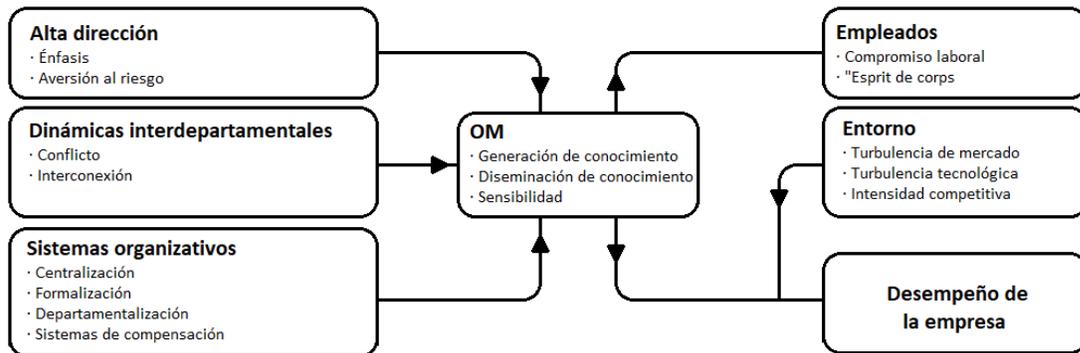


Figura 5. Modelo "Pre-MARKOR" de Kohli y Jaworski. Elaboración propia.

Los modelos presentados son principales pero no únicos. Por ello, se presenta la existencia de modelos adicionales, pero menos conocidos entre el periodo ya estudiado, como es el estudio de OM de Ruekert en 1992 (Ruekert, 1992).

El modelo de Ruekert basa la OM en una especie de variación del modelo MARKOR, al incluir aspectos de sensibilidad e información de clientes, pero enfocándose en aspectos estratégicos, con una misma estructura de 3 elementos (define OM como el grado en que una empresa recoge y usa información de

clientes, crea una estrategia que satisfaga necesidades de clientes, y la aplique para responder a necesidades de clientes). Este modelo se enfoca en orientación de mercado, y podría llegar a denominarse MARKOR-S (*Strategy*, “estrategia”) por los aspectos mencionados.

Otro modelo adicional, es el usado por Deshpandé, Farley y Webster (Deshpandé et al, 1993). En lo relativo al método – y a la denominación sugerida de este modelo – se basa en preguntar opiniones cruzadas y propias a clientes y empresas, bajo un mismo análisis. Esto aumenta la complejidad, pero mejora la especificidad de medida (Ibid., pp.6). Se desea recordar que este estudio también se basa en un cuestionario, pero su desarrollo o validación es análoga a los otros modelos, con métodos iguales o similares. Igualmente, es interesante observar la introducción de un análisis de discriminación para crear subgrupos de estudio y comprobación.

En general, este modelo apoya la teoría sobre la relación directamente proporcional entre cultura de mercado y resultados, así como innovación, y la percepción del cliente hacia la empresa (pero no viceversa). Con todo, se desea destacar la significativa novedad que supone la innovación, y la diferencia que es la orientación al cliente. Nótese que pese a que el cuestionario de este estudio contiene elementos que podrían sugerir un estándar, este no existe, lo que, como algunos critican en este campo de estudio, es un problema de cara a realizar mediciones, comparaciones y sugerencias de implantación para empresas que quieran mejorar su orientación de mercado en base a estos estudios. Si es interesante observar como este estudio hace uso de escalas de Suma-Constante, lo que también puede verse como una inclusión de factores de decisión (“qué se prioriza”) que Narver y Slater no lograron integrar en su estudio original.

Finalmente, el estudio realiza varias sugerencias, pero se muestra de acuerdo con Narver y Slater en la orientación de mercado como algo gradual y relativo (Ibid., pp. 10), pero recordando el desconocimiento que dirección y gestores pueden tener sobre dicha orientación en las empresas donde operen, así como soluciones para incrementar dicha OM. Asimismo, se postula sobre el equilibrio (o desequilibrio) innovación-cultura (de empresa) y su relación. Se desea destacar de este estudio la importancia que puede tener que la opinión del cliente sobre la empresa.

Volviendo a Narver y Slater, estos publican en 1994 una obra (Narver y Slater, 1994b) donde se evalúa la relación entre la orientación de mercado y el rendimiento según el tipo de entorno, en particular destacando entornos competitivos, y aprovechando la información recolectada en su estudio previo. Aquí se presenta un modelo con una significativa cantidad y tipos de moderadores. Frente a estudios anteriores, donde se concluye el valor positivo de orientarse al mercado, aquí se resalta el limitado impacto del entorno en esta relación, a la vez que se exploran impactos de fenómenos propios de teorías de marketing (crecimiento de mercado, poder de cliente, concentración de competidores, etc.), y paradójicamente, se reafirman algunas, y rechazan otras indagaciones de la otra pareja de autores.

En 1994 también aparecen estudios en países europeos sobre OM (Fritz, 1996) ya mencionados en la teoría, aunque sin usar los modelos ya descritos, pero sí algunas de sus ideas, y confirmando la importancia de la OM.

Obra adicional en esta época, de Siguaw, Brown y Widing (Brown et al., 1994) vuelve a mostrar la posibilidad de usar teoría ajena (de Narver y Slater) con un modelo desarrollado de forma propia, puesto que en esta obra se buscaba evaluar el impacto de la OM en el equipo (personal) de ventas de la empresa) (el modelo podría denominarse SOCO-MO, al medir aspectos mediante as escalas SOCO para

orientación al cliente y MO de Narver y Slater, aunque se incluyen otros entes de medida). Por interés de cara a la relación estudiada, se comenta que el estudio observó una relación positiva entre la OM y la orientación del personal de ventas hacia el cliente, pero ausente entre dicha orientación del personal de ventas y la satisfacción de su labor realizada. También está presente la limitada influencia a la discordia del puesto (lo qué es y lo que hace) por parte de la discrepancia entre la OM y la orientación del personal de ventas.

En 1998 también se realizan estudios en sectores poco destacados en OM hasta la fecha, como es un estudio del sector hospitalario (Kumar et al, 1998). Este es interesante por las particularidades estudiadas, tales como retención de pacientes, control de gastos, ubicación/longevidad de infraestructuras, o nuevos servicios (algo análogos a mercados de bienes de consumo u otras industrias del sector servicios), lo que refuerza el aspecto de particularización de los modelos. En cualquier caso, se tienen resultados generalmente favorables para la relación entre rendimiento y OM (Ibid., pp. 221-222), y los moderadores propuestos por Kohli y Jaworski (Ibid., pp. 223-224).

Aquí se referencia el modelo MKTOR de forma muy significativa, pese a introducir modificadores del modelo Pre-MARKOR de Kohli y Jaworski (Ibid., pp. 210). Aun así, se introducen modificaciones en el modelo, tales como el uso de escalas de otros autores, y destaca el interés por el uso de AF, la validez de elementos de la escala, la teoría, y las mediciones (los datos registrados por la escala); y la fiabilidad de la escala. Es decir, mejorar el modelado en términos cualitativos.

Obra adicional (Hult & Hurley, 1998) durante este periodo, sobre organización aprendedora e innovadora orientada al mercado presenta una relación entre ambos subtipos, aunque recuerda la falta de estos aspectos en los modelos originales de MARKOR y MKTOR, en consonancia con lo admitido por los propios autores en su obra previa (Ibid., pp. 44). Aquí se estudian no tanto resultados o rendimientos de la empresa sino el impacto del concepto colaborativo presente en modelos previos, en la capacidad para innovar, junto con el concepto de aprendizaje. Sus conclusiones son positivas de cara al posible impacto de dicha innovación en OM, así como la gran influencia de culturas que favorezcan el aprendizaje en el grado de innovación de empresas. Esto no queda desconectado de dicho rendimiento o resultados, con estudios (Han et al, 1998) evaluando esta idea en base a la teoría de MKTOR (Ibid., pp. 41), y moderadores propuestos en MARKOR, lo que además prueba que obra pionera en este campo sigue siendo útil en esta época (y aplicado a un sector algo novedoso para este campo de estudio como es el sector bancario), con la conclusión, entre otros, del impacto positivo de cierto tipo de innovaciones en los resultados de las empresas (Ibid., pp.43).

## 2.3 Escalas

Las escalas de medida suponen la forma en que la teoría y modelo se “materializan” de cara a la recolección de información para obtener datos a procesar y evaluar resultados. Por ello, generalmente se tienen escalas relativamente parejas a teorías y/o modelos, aunque se desean realizar algunos incisos alejados de críticas.

Las escalas principales asociadas a MARKOR, MKTOR, y Quadrad están compuestas por una serie de ítems, en base a los constructos usado.

Por el lado de MKTOR (Narver & Slater, 1990), todos los ítems se evaluaban en una escala de Likert de 7 valores, agrupados en torno a los 3 componentes del constructo, tras someter los originales (incluyendo los dos criterios de decisión) a una revisión por parte de expertos y a un análisis factorial exploratorio,

resultando en un total de 15 ítems (repartidos en 6 ítems para la orientación al cliente, 4 para orientación al competidor, y 5 para coordinación interfuncional).

Por el lado de MARKOR (Jaworski et al, 1993b), se tiene una escala equivalente, con las diferencias de operar en 5 valores, y resultar en 20 ítems (de 32 originales) para sus 3 componentes del constructo (6 para generación de inteligencia, 5 para diseminación de inteligencia, y 9 para capacidad de respuesta).

Por el lado de Quadrad (Deshpandé et al, 1994), se tiene una escala “mixta”, al operar con escalas de Likert de 5 valores, y escalas de suma constante. Uno de los componentes de su constructo (cultura organizacional) utiliza la escala de suma constante para sus 4 ítems, mientras que el otro (innovación empresarial) utiliza la escala de Likert para sus 5 ítems. Adicionalmente, el propio constructo y los resultados con los que contrastar también se evalúan en escalas Likert, pero con diferente cantidad de valores (cinco frente a tres respectivamente) e ítems (uno frente a cinco, respectivamente).

El siguiente paso significativo viene en 1995, con obra (Cadogan & Diamantopoulos, 1995) que busca unificar las dos escalas principales.

No obstante, y aunque existe gran cantidad de escalas adicionales, la literatura donde se identifica la gran variedad de estas (Wrenn, 1997), existe escasa reutilización de estas fuera de las principales escalas mencionadas. Aun así, esto es un dato importante, pues pone en duda el interés por un uso generalizado de las escalas principales de OM “al pie de la letra” o incluso con modificaciones que permitan adscribirlas a uno u otro tipo. Es decir, pese a que la teoría y modelos de Narver y Slater, y Kohli y Jaworski se proponen como universalizables, y revisiones de la literatura apoyan esta hipótesis, existen argumentos que llevan a autores a proponer alternativas en lo relativo a mediciones de OM. Esto continúa en el periodo posterior, tanto para escalas alternativas (Becker & Homburg, 1998) como combinaciones de escalas preexistentes (Boshoff et al, 1998).

Posteriormente, se presenta obra que recuerda un concepto interesante, que se basa en dividir OM entre externa e interna (Lings, 1999), y donde, general, se propone la creación de escalas de medida que cubran dicho “mercado” interno a la empresa, o que se expandan las escalas actuales, tales como MARKOR o MKTOR (que cubren el mercado “externo”).

Al igual que los modelos y teorías principales de OM no se abandonan sino que se mejoran y adaptan, Un buen ejemplo de ello, en 1999, de Baker y Sinkula (Baker & Sinkula, 1999), se apoya en el modelo de MARKOR, e integra, en su escala de medida, elementos de otras escalas desarrollados posteriormente (Ibid., pp. 312) Nótese que aquí no son tan interesantes los resultados como si lo es el hecho de adaptar escalas y teorías a la necesidad de lo que se estudia, y también el ya mencionado interés por la orientación de mercado interna, de la cual se presenta el aprendizaje como un moderador (Ibid., pp. 317).

En general, obra adicional que no utilice el constructo y modelo principales mencionados suele emplear escalas nuevas o modificaciones de las principales de cara a lograr un mejor ajuste para su fin.

## 2.4 Crítica

La obra presentada hasta ahora trata constructos, modelos, y escalas de OM que no son incontrovertibles. Esto es significativo dado que obliga a considerar la posibilidad de plantear adaptaciones en alguna de las partes de OM mencionadas.

Por parte de MKTOR, Es de interés que los autores consideran un “constructo” de una dimensión (Narver & Slater, 1990, pp. 22). Es decir, la orientación de mercado es una variable no observable o latente (constructo), y esta depende de otras variables (medidas con el cuestionario). Con “una dimensión”, se pueden presentar varias interpretaciones, como indica León (2006): “Idealmente, implicaría depender de un solo parámetro dependiente. No obstante, esto, especialmente en el modelado estadístico y de cara a lograr explicar un constructo o un fenómeno, puede resultar incompleto o insatisfactorio. Por ello, existen varias formas de tomar un modelo o explicación como unidimensional, en base a varias dependencias, en tanto que una de ellas sea claramente principal. Entre las alternativas aceptadas, se admite que las todas dependencias afecten de igual forma”. (León, 2006). Dado lo propuesto por Narver y Slater, se entiende que esta última es la idea que proponen de unidimensionalidad.

Adicionalmente, se recalca como MARKOR, se tiene un modelado significativamente más simplificado, pero manteniendo las mismas líneas teóricas que el anterior (Pre-MARKOR), y con mayor procesado. Además, se introduce una crítica al modelado de MKTOR. Teóricamente, este estudio realiza un análisis factorial (es decir, reducir la cantidad de variables independientes en base a sus correlaciones), algo que anteriores no realizaron con tanto esmero. Tras ello, se ensayaron varios modelos, con factores (variables que resultan de eliminar o “combinar” las originales) y relaciones varias, para determinar uno concreto.

En 1993, se tiene una de las primeras evaluaciones a la obra de Narver y Slater, y Kohli y Jaworski (Diamantopoulos & Hart, 1993), donde se discute la implementación efectiva (o práctica) (Ibid., pp. 94) del concepto de marketing, notando las similitudes y diferencias en la definición del concepto de orientación de mercado, pero enfocándose en la obra de 1990 de Kohli y Jaworski. En esta obra buscan investigar, entre otros y de forma práctica, las actividades en las que se apoyaría la orientación de mercado.

Estos presentan observaciones de interés en lo relativo al estado del arte contemporáneo, destacando el consenso entre los 2 niveles de marketing, filosófico y operativo (o práctico, y centrándose en lo segundo. Esto es relevante, pues se critica la obra de Kohli y Jaworski por aportar escasa atención y estudio a la relación entre ambos niveles de marketing, y la relación ente rendimiento empresarial y marketing en diversos contextos. Igualmente, es interesante observar cómo los autores consideran que este último punto sí está cubierto por Narver y Slater. También observan algunas limitaciones, como el desencaje, que podría ignorarse inconscientemente, entre el rendimiento de las empresas, y el rendimiento del sector.

Aun así, los autores admiten que la teoría de Kohli y Jaworski si reconoce (que no estudia) la relación ente rendimiento empresarial y marketing, así como el impacto del contexto en la orientación de mercado. Esto es lo que motiva su análisis cuantitativo. Otro punto a favor de la teoría evaluada es su capacidad para identificar acciones concretas de OM más allá de sensaciones o disposiciones.

Este estudio realiza su propio análisis cuantitativo, aunque se desea subrayar el problema que supone usar información de una encuesta previa (de hecho, los autores reconocen este aspecto justo antes de la sección “análisis”, pp. 104), y los posibles desajustes que pueda tener en este estudio. Dicho análisis cubre múltiples sectores del sector manufacturero en Reino Unido, y su objetivo: Comprobar la relación

entre OM y rendimiento en diversos contextos (atendiendo a márgenes de beneficios crecimiento en ventas, y RSCU/ROCE).

Previamente, los autores también evalúan la mencionada parte filosófica de marketing en la empresa, y posteriormente sometido a un análisis de factores. Después, evalúan la orientación de mercado, muestreando con una estructura tan similar a la de Kohli y Jaworski como fuera posible y aplicando la misma estrategia para moderadores. En el análisis, este estudio realiza numerosos análisis (correlación, test de Student, chi-cuadrado, etc.), pero se desea destacar el análisis de errores de hipótesis, para evaluar falsos positivos.

A nivel de análisis, este estudio logra conectar con éxito la relación entre orientación de mercado (en concreto, sus bases sugeridas por Kohli y Jaworski) y el concepto de marketing. Sin olvidar las actividades involucradas en la OM, estos destacan la relevancia de las actividades pre-venta, pero consideran negativas el almacenamiento de quejas de clientes, y el contacto empleado-cliente. Por otro lado, se sugiere que factores contextuales de competitividad y “turbulencia” de mercado tiene relación (y directamente proporcional) con la OM, mientras que el tipo de industria/sector podría no ser relevante.

Con todo, el nexo entre OM y rendimiento de la empresa no queda confirmado, aunque el estudio de los moderadores es algo más positivo (para competencia, pero menos para turbulencia del mercado) aunque se hallen tendencias opuestas a lo sugerido (para condiciones de la demanda). Por ello, queda en duda la independencia de la OM con respecto al contexto, y la posibilidad de “crear guías [...] para orientarse al mercado” (Ibid., pp. 118).

En general, no se rechaza la existencia de la relación OM-rendimiento (de empresa), pero se defiende que no hay evidencia de la relación sea detrimental o negativa, aunque la fuerza de la relación si depende del contexto. Como sugerencias, plantean un refinado metodológico de los 3 pilares de la OM de Kohli y Jaworski, la calidad de estos 3 pilares, y comprobar la relación OM-satisfacción empleado/cliente.

En este mismo periodo la obra de Deshpandé et al, también su obra evalúa las propuestas previas. En la sección de “orientación al cliente”, se introduce una breve crítica a los modelos anteriores. Aunque consideran los 3 igualmente válidos, critican el modelo de Narver y Slater, puesto que no se consideran las orientaciones de mercado y de cliente con la misma distinción que en MARKOR (llegando a considerar que contraría a la teoría de Kohli y Jaworski) (Deshpandé et al, 1993, pp. 98). También consideran que el otro pilar de la teoría tras MKTOR, coordinación interfuncional, está integrado en el concepto de orientación al cliente.

Adicionalmente en 1993, se publica una tesis (Pelham, 1993) evaluando las teorías en las que se basan MARKOR y MKTOR, observando como la idea de vincular OM y resultados puede exigir mayor estudio en detalle, así como la posibilidad de conceptos multidimensionales (es decir, OM y resultados no tienen una sola variable que las explique a cada una) y la posibilidad de una relación indirecta (en el caso del estudio, se sugiere como mediador, el concepto de marketing y la efectividad de ventas). El estudio critica la ausencia de análisis factorial (aunque se tienen dudas sobre esto, puesto que, por ejemplo en la obra de MARKOR se alega dicho uso al igual que en la obra MKTOR, por lo que quizá se critica la ausencia de un análisis factorial confirmatorio, mientras que solo se ha realizado un análisis factorial exploratorio). También se critica la obtención de información de un solo informante, algo repetido posteriormente, aunque se busca contribuir constructivamente a dichos estudios, aportando dicho análisis factorial, y sugiriendo variables observadas adicionales (posibilidades de creación de valor, satisfacción del consumidor, o servicio postventa). (Bigné et al, 2001)

Igualmente, y dada la posterioridad de MARKOR a MKTOR, su obra aprovecha para introducir crítica al modelo de 1990, donde se recalca el enfoque limitado a clientes y competidores excluyendo otros posibles factores, así como la inclusión de factores que no contribuyen a la OM, y aspectos de “velocidad en lo relativo a información” (Jaworski et al, 1993) (con la información en la obra de MKTOR considerada clave en términos espaciales, es decir, intercambio entre funciones de la empresa, pero no considerada en términos temporales, es decir, velocidad o ritmos, como indican Kohli y Jaworski).

También se observa una mayor fiabilidad de MKTOR que de MARKOR (Gauzente, 1999). Adicionalmente, en MARKOR, se critica una falta en la consideración de medidas, por parte de empresas, para evaluar la efectividad de la información recogida y diseminada; mientras que MKTOR logra atender mejor a este problema (medidas como son interacción con clientes por parte de la alta dirección, satisfacción del cliente, etc.) (Farrel & Oczkowski, 1997).

En 1994 se analiza de nuevo MKTOR (Diamantopoulos & Siguaw, 1994), con la conclusión sobre este modelo, mediante el análisis factorial confirmatorio (que no se realizó en originalmente en dicho modelo), de un ajuste pobre entre modelo y teoría en MKTOR, lo que pone en duda su validez.

En 1995, crecen las críticas hacia los modelos principales de OM (MARKOR y MKTOR). La primera obra que se desea referenciar en este periodo, de la mano de Terrance G. Gabel (Gabel, 1995). Esta obra critica principalmente la metodología empleada para la elaboración de la escala MARKOR, en base a teoría de elaboración de escalas, especialmente dado el potencial uso posterior que pueden tener. Crítica adicional viene de limitarse a evaluar OM en base a la empresa (y no expandir aguas arriba o debajo de la cadena de agentes involucrados). Esto contrasta, por ejemplo, con la escala Quadrad, que se apoya en clientes.

También se critican varios aspectos de la obra pionera en más obras: el uso de un solo informante (Wensley, 1995), especialmente considerando el problema que supone la heterogeneidad interdepartamental y entre niveles de la escala jerárquica (Smidts & van Brugen, 1995), la utilidad de estas escalas como herramienta de diagnóstico (Ibid.) dado que la escala debería cumplir además aspectos de “accionabilidad”, “suficiencia” (para cubrir las dimensiones de comportamiento de OM) y “comparación” (o puntuaciones estándar con las que comparar) (Stoelhorst & van Raaij, 2008), y algunos estudios llegando a concluir que no existe relación entre OM y el rendimiento de las empresas (Greenley, 1995) (aunque algunos lo consideran anomalías, más que falta de relación) (Stoelhorst & van Raaij, 2008).

Obra adicional (Bisp et al, 1995) insiste en dicha crítica de utilidad, planteando nueva teoría de OM, cuya base teórica se centra en actitudes, y también comportamientos, similar a Kohli y Jaworski, en vez de cultura, a diferencia de Narver y Slater. Igualmente, este estudio se muestra crítico del uso de un solo informante por empresa o UdN (Unidad de Negocio). No obstante, todo es crítica negativa, pues algunos autores argumentan las ventajas de la escala MARKOR en lo relativo al grado de orientación al mercado y tipo de orientación (Greenley, 1995).

Posteriormente, en 1996 se continúan realizando revisiones integrales de la literatura (Möller & Tuominen, 1996),(Deshpandé & Farley, 1999) donde se tiene la línea general que es la indiferencia de usar cualquiera de las 3 escalas (MARKOR, MKTOR, o Quadrad), dada la fiabilidad, validez predictiva, discriminantes, y resultados obtenidos. También observa una la ausencia de diferencia entre unos países

y/o sectores, u otros. Además, este último estudio propone una escala aún más reducida que MARKOR o MKTOR, de solo 10 ítems, síntesis de las 3 escalas mencionadas.

Crítica adicional viene por el estudio de PYMES (Pelham & Wilson, 1995), donde se presenta la falta de variables tales como estructura, estrategia, y “posición/nivel competitivo” de las empresas (Ibid., pp. 28) y el impacto que puedan tener en el rendimiento de la empresa. Adicionalmente, se critica el uso de medidas únicas para evaluar rendimientos en los modelos MARKOR y MKTOR. Como en otros estudios, estos 3 elementos se convierten en el interés del estudio. Se comenta también el hecho de que los autores no se decantan por uno de los modelos presentados, sino en las ideas, argumentos y cuestionarios de varios. Esto sugiere un modelo híbrido y particularizado para un contexto concreto, lo que pone en duda la generalización de modelos previos, pero también subraya la posible necesidad de afinar modelos para obtener resultados mejores

En 1997 se inicia con una obra crítica, donde se tiene un análisis de ambas escalas de medida (MARKOR y MKTOR) (Farrell & Oczkowski, 1997) sobre un aspecto poco evaluado hasta la fecha. Su principal objetivo, comprobar la unidimensionalidad de estas escalas, y convergencia, mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC), en la cultura empresarial australiana (Ibid., pp. 32). Por un lado, con MARKOR, se critica la reducción de la escala que se realiza y su justificación a posteriori, además del trato que se le da al componente de capacidad de respuesta en el modelo. Por otro lado, de ambos modelos se critica la “ciega fe” (Ibid., pp.35) con la que los modelos originales fueron aceptados por académicos. Especialmente considerando como esta obra los ve, en su forma original, como inadecuados (Ibid., pp. 31.).

La importancia de un AFC no es obvia a primera vista, por lo que se deja como nota de cara a lectores que precisen de la aclaración.<sup>2</sup>

La principal consecuencia del estudio es la reducción de la cantidad de ítems de las escalas de medida utilizadas. Esto es interesante puesto que agiliza el proceso de recolección de datos de cualquier estudio apoyado en estas escalas. Adicionalmente, este tipo de estudios sientan una base de referencia en lo relativo a los métodos de validación a utilizar.

No obstante, de este estudio se desea criticar el aspecto de evaluación de la unidimensionalidad (es decir, comprobar que un ente de medida solo mide una cosa), puesto que pese a que esto se indica como realizado (Ibid., pp.36) , no se exponen detalles de ello de misma forma como el análisis de factores.

---

<sup>2</sup> En verdad, tiene cierta complejidad técnica, que se se desea explicar en 3 pasos.

Primero, se tiene el análisis factorial (AF), donde se estudian correlaciones entre variables observadas ( $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ), para entre otros, generar un menor número de variables (factores) con las que trabajar (y donde cada variable observada tiene una ponderación o peso para cada variable, es decir, una variable puede tener mucha influencia en un factor, ninguna en otro, alguna en un tercero, etc.). Según si se tiene una teoría o no sobre los factores y como reducir variables, se tendrá un análisis factorial confirmatorio (AFC) o exploratorio (AFE), respectivamente.

Segundo, el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Este fue usado por los autores originales de MARKOR y MTKOR, (o al menos, eso dan a entender), para comprobar si las escalas propuestas pueden reducirse en términos de ítems, de cara a la información que se recogen.

Tercero, el Análisis Factorial Confirmatorio, que el estudio mencionado usa para comprobar si las escalas estudiadas han realizado reducciones de ítems adecuadamente a la teoría propuesta.

Obra posterior (Harris & Piercy, 1997) en 1997 refuerza teorías del modelo MARKOR, como es la participación activa de alta dirección en la OM, y argumentando que operaciones de OM no deberían exigir recursos adicionales.

Igualmente, crítica a los modelos MARKOR y MKTOR en 1997 es fuerte, con alguna literatura (Langerak, 1997) llegando a concluir que ninguna de ambas escalas tiene comprobaciones de validez, fiabilidad, o especificaciones básicas en cuanto a metodología.

En contra al estudio de Avlonitis y Gounaris (Avlonitis & Gounaris, 1997) ya mencionado, se desea observar el bajo ratio de respuesta logrado, contactando a miles de empresas para lograr respuestas de apenas medio millar, y el uso de técnicas de un solo informante. A esto se añade el hecho de que, para lograr tantos positivos en la forma de información obtenida, los cuestionarios se volvieron significativamente extensos, algo que los autores señalan, aunque esto podría ser una forma de compensar técnicas de un solo informante.

En lo relativo a resultados, es interesante comprobar los factores y clústeres obtenidos, según la orientación que tienen las empresas. El estudio tiende a mezclar orientación de mercado y de marketing, pero se quiere creer que esto se debe a la relación entre ambos conceptos, presentada en uno de los modelos anteriores.

Finalmente, está la relación entre la orientación y los varios tipos de indicadores de resultados o rendimiento, donde se tienen resultados positivos respecto a los ratios obtenido-esperado y propio-competidor, así como las variaciones entre las diferentes medidas de resultados frente a la adopción de la OM. También se nota el mayor impacto de OM en empresas industriales concluido, pero su menor adopción de ella. Una última observación es el énfasis que se hace en aspectos de la teoría de MARKOR en las conclusiones. Esto muestra un estudio sin apoyarse directamente en esta teoría, pero adscribible a esta “subzona” del campo de OM.

En 1998 se tiene un el análisis sobre las escalas MARKOR y MKTOR (Farrel & Oczkowski, 1998), donde no se observa multicolinealidad excesiva pero sí significativa heterocedasticidad (lo que desaconsejaría, entre otros, aplicar regresión lineal, lo que a su vez, implica una teoría y modelos poco extrapolables y accionables en el entorno profesional) para ambos modelos. Rivalizando esta crítica, los autores observan la ventaja de usar una u otra escala según ciertos aspectos de estudio como sería alguna tipología de compañía (privada o pública), o el método de regresión usado para comparar (OLS o 2SLS)

Obra adicional ya presentada en este periodo (Lado et al, 1998) critica a ambos modelos por su trato hacia el entorno, y el agente que representan los distribuidores. Se destaca la crítica hacia MARKOR, con sus suposiciones sobre la alta dirección, una base de OM (marketing) poco explayada, dudas de la generalización de la teoría, y oscuridad en lo relativo detalles de las empresas.

Otro estudio de misma intención en esta época (Deshpandé & Farley, 1998) compara de nuevo tres escalas (MARKOR, MKTOR, y Quadrad) concluye escasas diferencias entre escalas, países, industrias y sectores, lo que puede contradecir literaturas descritas previamente. A esto se añade la propuesta de una escala reducida de 10 ítems, con pérdida de información, pero obviamente más manejable que algunas escalas mencionadas (el famoso equilibrio entre información perfecta y operatividad). No

obstante, se desea recordar la particularidad de Quadrad, y su propuesta de Orientación al cliente como sinónimo de Orientación de Mercado.

Para finalizar este periodo, Narver y Slater publican obra (Narver & Slater, 1998) crítica hacia Deshpandé y Farley, lo que muestra como pioneros de este campo reaccionan de forma interna (ajustando obra propia) y externa (evaluando obra ajena). Estos consideran la obra de los segundos 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.

Justo antes de los 2000, se tiene un periodo con literatura relativamente similar al previo, comenzando con una breve revisión de las escalas más famosas de OM (Gauzente, 1997). Aquí se realiza un análisis de las escalas MARKOR y MKTOR de cara a su adhesión a la teoría en que se basan, en vez de un análisis estadístico (Ibid., pp. 77), y tanto inter como intra escala, obteniendo varios hallazgos.

En primer lugar, en MKTOR se observa un uso único de formas presentes, lo que genera una impresión de estudio puntual (Ibid., pp. 79). Además, se sugiere una significativa desconexión entre el concepto de OM propuesto y la escala, destacando problemas en relacionar entre ambos, conceptos de grupos de interés, y cultura. No obstante, se observa que este estudio de apoya en una revisión de la teoría de OM de Narver y Slater posterior al modelo original.

La siguiente escala es MARKOR, la cual se sugiere con mejor consistencia teoría-escala, además de un mayor rango temporal abarcado, según sus formas verbales, y expresiones de tiempo. En la obra, no todo es análisis sintáctico, pues también se observa que el análisis factorial de este modelo no logra un análisis factorial unidimensional (es decir, cada factor solo tiene un elemento no-despreciable) (Ibid., pp. 77).

Comparando escalas, se sugiere que MKTOR es mejor como herramienta de diagnosis (es decir, para evaluar la “situación actual”). Por otro lado, MARKOR se sugiere como más adecuada para evaluar OM a nivel de empresa (es decir, para evaluar “situaciones potenciales”). También se observa una brevedad y ligera riqueza superiores en MKTOR frente a MARKOR.

Los pioneros también realizan estudios (Narver & Slater, 1999) en 1999, sobre la propia OM en si en lo relativo a contras que puede tener la posible sobre-orientacion, observando comportamientos reactivos y pensamiento cortoplacista.

Dada toda la labor existente en OM (tanto críticas como alternativas), uno podría dudar sobre la viabilidad de OM, la utilidad de modelos y teorías generales, o sobre la madurez de este campo. No obstante, esto no tiene por qué ser un síntoma negativo de divergencia, sino también de robustez y vitalidad del campo de conocimiento en si (OM), y de la posibilidad de expandir dicho campo, comparado con otros campos que algunos consideran cerrados, como son la mecánica clásica (que no física clásica).

De hecho, literatura de época anterior también ofrece valoraciones positivas hacia los modelos anteriores en aspectos como generalización (Berthon et al, 1996) o validación empírica (Lado et al, 1998) para MARKOR, o aspectos de rendimiento (Farrell & Oczkowski, 1998) y tipo de orientación (Greenley, 1995) para MKTOR. Esto no exime de evitar un tono cauteloso o de apoyarse en métodos científicos.

Actualmente, la cantidad de estudios que apoya la relación entre OM y rendimiento de las empresas parecen ir en favor de esta relación, pese a la existencia de oscuridades que aún puedan persistir (Stoelhorst & Van Raaij, 2008, pp. 89).

Entre otros, algunas revisiones significativamente exhaustivas de la literatura (Cano et al., 2004) parecen confirmar esto, junto con algunos aspectos positivos de generalización, preferencia por beneficios, sectores estudiados, escala usada y tipo de medidas usadas. A esto se incluye la persistencia, en líneas generales, de las teorías generales, y en menor medida, de sus modelos, con adaptaciones que satisfagan las carencias y defectos que gran cantidad de eruditos se afanaron en descubrir.

Igualmente, se desea mencionar como los pioneros no son algo monolítico en términos temporales. Es decir, estos no se han limitado a proponer su obra original en periodo de tiempo para que posteriormente sean otros los académicos que la mejoren. Tanto Narver y Slater como Jaworski y Kohli han seguido estudiando la orientación de mercado desde puntos de vista teóricos y analíticos, y en colaboraciones como en separado, incluyendo lecciones que adquirieron en su investigación de orientación al mercado, publicadas en obra de 2017 (Jaworski & Kohli, 2017).

## 2.5 Sectores, empresas, y similares

De cara a evaluar empresas en el sector de carburantes y el territorio español, se desea comentar la diversidad de este tipo de aspectos en la literatura de OM.

Existe gran variedad en lo relativo a sectores y empresas, abarcando casos de hospitales (Kumar et al, 1998), empresas de servicios (Egeren & O'Connor, 1998), mayoristas (Innis & Londe, 2014), minoristas (Harris & Piercy, 1999), bancario (Bhuiyan, 1997), franquicias (Hight et al, 2015), hoteleras (Alan et al, 2005), de gestión de propiedad (Hills et al., 2023), cerámicas (Bigné et al., 2001), el sector industrial (Alsem et al., 1996), o servicios en Europa (Berthon et al., 1996), o países como Australia (Atuahene-Gima, 1996). También se evalúan PYMES (Pelham & Wilson, 1995),(Appiah-Adu & Singh, 1998), las cuales se sugieren poseedoras de estructuras y culturas más simples, lo que, según sugieren los autores, contribuiría al menor efecto que puede tener orientarse al mercado, frente a empresas de gran tamaño o multinacionales, y su menor capacidad de recabar información. No obstante, sugieren que estos problemas se compensarían con su capacidad para expresar una cultura orientada al mercado. Además, los estudios de PYMES (Ibid.) observan un impacto positivo a resultados de empresa, y contribuyendo a investigaciones de en esta tipología (tamaño de empresa), pero con el detalle de centrarse en orientación al cliente, lo cual puede no ser necesariamente OM.

También se realizan comparaciones entre sectores (empresas de sectores de bienes industriales y de bienes de consumo, en Grecia) (Avlonitis & Gounaris, 1997), con una serie de aspectos interesantes, como se ha comentado en la sección de constructo, además de contribuir a afianzar la tesis del impacto positivo de OM en los resultados de empresas. Otro estudio de similar cariz (Biemans et al., 1997), pero centrado en mercados entre empresas también es de interés, dada la particularidad de esta relación con respecto a otro tipo de clientes (empresas frente a consumidor final).

Obra adicional en este tiene lugar en lugares tan diversos como Malasia (Chee & Peng, 1996), o Países bajos (Langerak et al, 1996). Igualmente, es interesante observar como también surgen obras de similar temática, centradas en la orientación hacia grupos de interés (algunos solapándose con bases de teorías de OM, lo que podría sugerir estos grupos de interés como una expansión de dichas bases en lo que a esto respecta) (Foxall & Greenley, 1996).

Prosiguiendo con la difusión de la orientación de mercado y su variedad de estudio, se aplicó a empresas sin ánimo de lucro (Balabanis et al, 1997) en Europa, citando de estas la necesidad de adaptar las escalas de OM. Esto es paradójico pues contraria el concepto de generalización (aunque no de forma binaria, es decir, rechazo, sino gradual/adaptativa) pero confirma la viabilidad de uso en una variedad de contextos. Otro tipo de empresas donde la OM se ha evaluado en este periodo es el sector público (Caruana et al, 1997), de interés especialmente considerando algunas formas de este tipo de organizaciones como son la ONU o la OTAN.

Otros aspectos de interés son la vinculación de la OM al éxito de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1995), o diferencias en la adopción de OM según el tamaño de compañías (Liu, 1995) . También se prosigue con la línea de la innovación, con algunos (Atuahene-Gima, 1996) concluyendo sobre el impacto negativo de la OM en nuevos productos de cara a clientes pero positiva en innovación, y éxito en mercados, así como elementos de la teoría tras MARKOR. Otra obra revisa la literatura del campo de OM, poniendo en duda los hallazgos y su relación con la VCS (Ventaja Competitiva Sostenible) (Meehan, 1996).

Igualmente, los modelos y constructos tras de MARKOR y MKTOR no han sido abandonados. Otro estudio se apoya (Baker et al, 1998) en MARKOR para evaluar las ventajas que supone a distribuidores el hecho de que las empresas proveedoras de estos sean OM (nótese que se añaden ciertos elementos al

modelo para evaluar las nuevas ideas propuestas), con la conclusión de un impacto significativo de la OM del proveedor en la OM del distribuidor, y el compromiso de su relación; mientras que la OM del distribuidor tendría un impacto significativo en la cooperación y confianza de la relación, dadas las definiciones propuestas de estos elementos (compromiso, cooperación, y confianza).

Desarrollos adicionales consideran el factor añadido que suponen las economías en transición (Appiah-Adu, 1998) (es decir, países en desarrollo, donde además se menciona el efecto retardo entre las mejoras de OM (causa) y las mejoras de resultados (consecuencia) como posible causa de desligue entre ambos; la continuación del estudio en organizaciones sin ánimo de lucro (Bennett, 1998) o instituciones educativas; la aplicación de OM en contextos asiáticos (Chan Hung Ngai & Ellis, 1998).

La literatura de orientación de mercado es, desde un punto de vista general, significativamente amplia, como se ha visto. No obstante, la cantidad de sectores e industrias donde este campo de conocimiento se puede aplicar es igualmente amplio, y pese a que todos comparten generalidades, esto no implica necesariamente un modelo de “talla única” (del inglés, *one-size-fits-all*), incluso con la evidencia de generalización de los modelos existentes (Jaworski et al., 1996) (Cano et al., 2004), y gran cantidad de modelos propuestos (y sus variantes) desde un punto de vista teórico. Es decir, cada sector, industria, o mercado de oferta puede usar modelos generales, o puede buscar ajustes en el modelado y la teoría generales usados, o también, revalidar la teoría en casos particulares.

## **2.6 Orientación de mercado del sector de carburantes y el caso español**

### **2.6.1 Concepto de carburantes**

El mercado energético, en lo relativo al su mitad ofertante, es una pieza clave de la sociedad actual, formado por una variedad de elementos, no solo a nivel de productos y servicios ofertados, sino también a nivel de actividades involucradas.

En líneas generales, y considerando la distinción básica entre consumidor y distribuidor finales, se identifican, de forma breve y simple, los principales productos del sector energético:

- Derivados del petróleo: Esencialmente gasolina, diésel (también llamado gasóleo o gasoil), gas licuado del petróleo (principalmente butano y/o propano), querosenos, fuel (también llamado fueloil o fuelóleo) y mezclas de estos
- Derivados del gas natural: “gas natural (licuado)” (principalmente metano), y gas licuado del petróleo (principalmente butano y/o propano).
- Generación, transporte y distribución de energía eléctrica: De origen termoeléctrico no renovable (derivados del carbón, petróleo, derivados del gas natural), de origen nuclear, de origen solar (termosolar y fotovoltaica), de origen hidráulica (tierra adentro, costero, y marítimo), y de origen termoeléctrico renovable (biocombustibles y geotérmica), y eólica
- Otros: Carbón, biocombustibles, gas natural sintético, madera, termosolar (todos con fines no eléctricos).

Con todo, se pueden definir dos grandes áreas de mercado, de cara a realizar un estudio: Electricidad y “no electricidad”. Ambos tienen una relación estrecha, hasta el punto de que algunos agentes operan en ambos, si bien es verdad que suelen dominar en uno u otro respecto a su actividad en ambos, aunque no por ello implica una merma de su significancia total frente a compañías más “equilibradas en ambos sectores.

Sin embargo, cabe preguntarse como delimitar el sector “no electricidad”. En primer lugar, los productos presentados anteriormente (excluyendo electricidad) se agrupan con varios términos, principalmente, combustible, y carburante. No obstante, ¿cuál es la diferencia?

Según la RAE, un combustible es *“Leña, carbón, petróleo, etc., que se usa en las cocinas, chimeneas, hornos, fraguas y máquinas cuyo agente es el fuego”* (RAE, s.f.). Por otro lado, un carburante es una *“Mezcla de hidrocarburos que se emplea como combustible en los motores de combustión interna”* (RAE, s.f.). Sin embargo, estas definiciones presentan problemas. Por hidrocarburo, de nuevo, la RAE reza *“Compuesto resultante de la combinación del carbono con el hidrógeno”* (RAE, s.f.).

Esto correctamente abarca los diferentes tipos de combustibles tales como gasolina, diésel, queroseno, fueloil, gas natural, etc. y sus derivados. Sin embargo, con esta definición, el carbón se podría considerar y también la madera se podría considerar en ambas definiciones (ambos tienen combinaciones de carbono e hidrógeno y ambos se usan en equipos cuyo agente es el fuego), pese a que a nivel práctico, encajan mejor en la primera definición (no es igual de habitual repostar un vehículo con gasolina o gas natural como lo es con madera o carbón). Por otro lado, alternativas como hidrógeno o amoníaco, quedan excluidos en ambas.

Según el Ley 38/1992 de 28 de diciembre sobre impuestos especiales (29 de diciembre, 1992), un “uso” como carburante es *“la utilización de un producto comprendido en el ámbito objetivo del Impuesto sobre Hidrocarburos con fines de combustión en cualquier tipo de motor”* (Ley 38/1992 de 28 de diciembre, 29 de diciembre) (Ley 38/1992 de 28 de diciembre, 29 de diciembre), y un “uso” como combustible es *“la utilización de un hidrocarburo mediante combustión con fines de calefacción, que no constituya uso como carburante”* (Ibid., pp. 40). Sin embargo, este presenta otro problema, pues aunque la delimitación es más fácil (dicotómica, en base a uso), dicha delimitación es más difícil de explicitar de cara al estudio, ya que el “ámbito objetivo” del “Impuesto sobre Hidrocarburos” (Ministerio de Hacienda y Función Pública, s.f.) alude a una sección de la Ley mencionada cuyos productos están delimitados por códigos europeos (Ibid.), pero se mantienen abiertos en tanto que se use como carburante, volviendo a la definición presentada.

También surge otro problema: Los agentes involucrados en el sector. Lógicamente, no es lo mismo repostar (un vehículo o un depósito) en una gasolinera, que comprar bombonas de butano para una cocina, o biomasa para una caldera comercial. Igualmente, no es lo mismo repostar un coche que un avión comercial o un barco portacontenedores. Dicho de otra forma, el universo muestral a quien interrogar es muy amplio.

Esto lleva a definir el universo de estudio como los mayoristas de carburantes, considerando carburantes derivados del petróleo (Shell, Repsol, BP, Eni, TotalEnergies, etc.) y admitiendo mayoristas de alternativas como la biomasa y el biogás, pero no el carbón. Esto se basa en la interoperabilidad entre estos combustibles, así como su relevancia en el uso energético, según el MITERD (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico) (MITERD, 2023) a fecha actual; y en la posibilidad de innovación que tienen algunos de estos, usados como alternativas.

### **2.6.2 Casuística actual**

Como ya se ha comentado, la OM se particulariza en gran cantidad de sectores. En algunos casos, como estudios en el sector hospitalario (Laeven, 2010), se crean y modifican escalas de medida existentes debido a actores como la naturaleza del sector, aspectos competitivos, formatos del universo estadístico, barreras lingüísticas, etc. Por ello, las teorías y escalas de medición a usar deberán considerar este aspecto.

Nótese que, aun así, hay casos de estudio que consideran suficiente usar escalas de mediciones relativamente estandarizadas, mientras que otros combinan partes de escalas estandarizadas (Ahmed & Goodwin, 2012), y, en el otro extremo, hay casos de estudio, que crean escalas de medida suficientemente específicas como para acuñar designaciones nuevas (Carlos & Rodrigues, 2012).

Por otro lado está la cultura, no tanto de las empresas o sector en cuestión, sino de la población y región donde se realice el estudio. Cabría pensar el efecto que este, y factores similares pueden tener sobre el estudio. Con toda la teoría presentada, se puede asumir que no supone un obstáculo en el uso de teoría y modelos estándares, pero si una oportunidad de introducir ajustes concretos.

También se desea comentar el caso particular (aunque no suponga un problema, al menos, en una primera aproximación, y acorde a las revisiones de la literatura) del tipo de economía imperante en la región. Pese a que actualmente en occidente, la mayoría del mundo y la región de este estudio, las economías de los países oscilan entre sistemas capitalista y socialista (y sus vertientes), esto no siempre ha sido así. Ejemplo de ello han sido la economía Soviética en el siglo pasado, la económica China o Laosiana hasta hace unas décadas, o Corea del Norte en la actualidad (Rosenberg, 2023). Dados sus sistemas económicos pasados, actuales, y sus transformaciones (allá donde se hallan vivido), esto haría pensar que afecta a la validez de modelos y teorías verificadas en sistemas diferentes. Existen ejemplos concretos que rechazan esta hipótesis, en favor de la hipótesis de generalización, en la literatura de OM (Chow et al., 2000).

En el caso del sector elegido (carburantes), el siguiente paso surge de la pregunta sobre “como” orientar la búsqueda de literatura relevante. Lógicamente, esto implica las principales plataformas de publicaciones científicas (Elsevier, Scholar, JSTOR, Researchgate, Academia, etc.), pero en los términos de búsqueda se recuerda la necesidad de considerar tanto términos genéricos (fuel, combustible fósil, carburante, etc.) como específicos (gasolina, gasóleo, aceite, keroseno, etc.).

En general, existen obras que incluyen el concepto de un tipo u otro de carburante, pero su enfoque no es conectar este con la OM, sino conectar la orientación de mercado con sostenibilidad (Bamgbade, 2017), por lo que se trata de una adición tangencial. Otros, consideran las consecuencias de su uso (Drabo, 2017).

Esto lleva a una situación con escasa literatura centrada únicamente en este sector, en términos de estudios de orientación al mercado, de forma exclusiva.

La primera obra significativa hallada, de Montoya, Rojas-Berrio, y Montoya (Montoya et al, 2013), donde se apoyan en la teoría y escala de Kohli y Jaworski, para realizar un estudio de OM en el sector de gas natural en Colombia. Entre los aspectos destacables de este estudio, están la mención hacia particularidades como son el coste de infraestructura involucrada, aspectos de precios, y /o competencia, que pese a no ser algo exclusivo, si puede considerarse un elemento significativo, que puede llevar a modificaciones tales como las mencionadas en los casos de estudios de OM con el sector médico; y la

aplicación sobre personal de áreas de Operaciones y Mercadeo (se entiende por este último concepto, Marketing). También se aplican estadísticos poco habituales hasta ahora, como la tau de Kendall (correlación), y contrastes paramétricos como Mann-Whitney.

Esta obra concluye con la viabilidad de aplicar la OM sobre este tipo de empresas, así como la indiferencia de usar como muestra a una de las áreas previamente mencionadas. Igualmente, se recalca la necesidad de adaptar la escala de medida (mediante la no-aplicación) debido a particularidades del objeto de estudio dentro de la OM (Ibid., pp. 69). No obstante, y a diferencia de otros estudios más extensos, la parte de hipótesis y procesamiento de datos se presenta de forma significativamente intrínseca (es decir, no se le dedican secciones exclusivas), que pese a alargar la obra, permitiría una mejor comprensión de los resultados. No obstante, este estudio se limita a aplicar OM, no a expandir sobre esta, por lo que la omisión tiene una justificación aceptable. Igualmente, y dado el análisis sintáctico comentado previamente es de interés observar el uso de MARKOR frente a MKTOR, dado que los autores consideran el estudio en un momento determinado (Ibid., pp. 64).

Otra obra relacionada, y centrada en el sector de gas y petróleo, es de fecha cercana a la anterior, pero su enfoque no es tanto este tipo de empresas sino empresas o sectores orientadas a procesos (frente a otros orientados a resultados, metas, fines, etc.), y usando las centradas en los productos mencionados por motivos poco relacionados con este estudio, pero interesantes de cara a futuros estudios. Se presenta el aspecto de baja innovación tecnológica y escasa dependencia de patentes. No obstante, se advierte de que este estudio solo se centra en la parte de extracción y explotación de yacimientos naturales. Esto puede divergir significativamente de la delimitación presentada, pues aunque las empresas de este estudio si ofertan el producto “final” (que es el objeto de interés en este estudio), no se evalúa a las unidades de negocio encargadas de este aspecto. (Arezki et al, 2019).

Estas obras anteriores también están apoyadas, en parte, por obra adicional de A. Sanusi (Sanusi, 2015), que estudia el efecto conjunto de OM, gobernanza y liderazgo, en la gestión del desempeño. Se centra en el caso de SKK Migas, una institución pública de Indonesia, involucrada en actividades del sector del petróleo y gas natural en lo relativo a extracción. Aquí, se hace un estudio con formato similar a la obra original de Narver y Slater, al encuestar a una sola organización, pero profundizando más allá de limitarse a solo un informante por unidad de negocio o departamento. Esta obra concluye con el impacto, positivo, de la OM junto con los otros dos elementos mencionados.

Un estudio reciente, y más relacionado con el tema de estudio (Nwokah & Poi, 2022), propone a la OM como mediador entre la satisfacción del cliente y la gestión de inventario en compañías comercializadoras de petróleo, concluyendo con un impacto limitado como mediador.

La obra quizá más relacionada hasta la fecha (Barreto et al, 2019), es un estudio centrado en estaciones de repostaje convencionales, en Timor. Este estudio, centrado en minoristas, y con un tamaño muestral limitado, logra hallar una relación positiva entre OM y resultados de la empresa, lo que contribuye a afianzar la viabilidad de la OM en el sector propuesto.

Igualmente, y para contribuir a la limitada literatura disponible en la materia, se desea comentar el caso de estudios de OM que involucra a empresas exportadoras en países productores de petróleo, pese a ser en su mayoría crudo (materia prima). Existen estudios (Alotaibi & Zhang, 2017) que relacionan OM y rendimiento de empresas exportadoras. Nótese que pese a que no se especifica el objeto o servicio exportado, es razonable sugerir empresas de petróleo y sus derivados como parte significativa de las empresas involucradas en este estudio, pese a que no se explicita la naturaleza de estas.

También existen obras que tratan sobre el sector objetivo, y la orientación a marketing (Namagembe, 2022) (Nath et al, 2020), no a mercado, 2 términos a no confundir, tal como sugieren Narver y Slater en su obra de 1994 (Narver & Slater, 1994). Igualmente, no se halló obra significativa en lo relativo a OM y carburantes no convencionales como son los biocombustibles, hidrogeno, u otros.

Por ello, e incluso particularizando para el caso español, la cantidad de estudios de orientación de mercado explícitamente centrados en el sector de carburantes es escaso por no decir inexistente. Esto lleva a, de cara a futuros estudios, y con toda la revisión de la literatura realizada (a nivel cualitativo y cuantitativo), ofrecer sugerencias concretas para futuros estudios de este sector.

## 3 Desarrollo

### 3.1 Propuesta

Con todo lo presentado hasta ahora, no es del todo incorrecto concluir sobre la escasez de estudios de OM en empresas de carburantes, más aún en el territorio español. Aunque sería posible proseguir este estudio con la selección o desarrollo de un constructo (o una combinación de estos), modelo, escala (o escalas), y la recogida y análisis de datos, esto queda significativamente lejos del alcance de este tipo de estudios.

No obstante, ello no impide de proporcionar una estructura “teórica” o conceptual sobre la que realizar este estudio, partiendo de todo el conocimiento presentado en el campo de OM, y con la delimitación de carburantes proporcionada.

En primer lugar, y dados los epígrafes presentados, se divide la estructura en la teoría (o constructo), la escala, el modelo, y posibles consideraciones adicionales que se necesitarían. Nótese que este último elemento de la estructura se basa, en parte, en la obra de Stoelhorst, Van Engelen, & Van Raaij.

A) Constructo: La teoría es un concepto de múltiples acepciones según el diccionario. No obstante, se desea observar que la gran mayoría de obras presenta OM como un constructo, no una teoría. En el diccionario, se tiene este término con una sola acepción posible en lo relativo a este punto: *Construcción teórica para comprender un problema determinado (RAE, s.f.)*. Por ello, y dada la información presentada, aquí se incluyen todos los conceptos definiciones, elementos, variables (tipología, y jerarquía), parámetros

En general, los constructos principales de Narver y Slater, y de Kohli y Jaworski, han sido criticados por múltiples aspectos, como se ha visto, y destacando la asignación de ítems sin tests empíricos, sus bases como justificación de los resultados (Lado, 1998), o el excesivo enfoque en el concepto de comportamiento (*behavior*) o cultura (Webster, 1994), según el caso. Otros consideran ambos útiles para ciertos estudios, pero poco adecuados para comprensiones profundas (Bisp et al, 1995) A esto se añaden dudas sobre la relación entre OM y rendimiento de empresas debido a la disparidades en resultados obtenidos (Chow et al, 2000). Igualmente, se recuerda la existencia de obras donde se observa y aplica la posibilidad de cohesionar las teorías principales detrás de MARKOR y MKTOR (Bigné et al, 2001). También se observan adaptaciones del constructo de OM, según el sector de estudio (Taufel, 2004). Y todo esto es previo a introducir teorías alternativas mencionadas previamente, como son las habilidades de Day, la estrategia en la obra de Rueckert (Rueckert, 1992), o la propia de Desphandé (Desphandé et al, 1993). Aún más, algunos combinan elementos de diferentes teorías, en base a evoluciones del campo y de los estudios observados, y en base al análisis de las escalas usadas y su análisis factorial.

En la extensa obra de Peña (Polo Peña, 2010) y su enfoque en la OM sobre el sector del turismo rural, se realiza una revisión mucho mayor de la literatura (consistente con la diferencia entre la naturaleza de ese y el actual trabajo) donde, relativo a teoría, se observa una premisa un tanto predecible en base a lo aquí presentado: El constructo de OM se puede adaptar al ámbito de estudio, basada en modelos existentes (Ibid., pp. 134), lo que indica que las teorías principales son suficientemente validas a nivel general, pero se ven ayudadas de una adaptación para lograr resultados mejores o concluyentes. Esto coincide con las sugerencias en obras presentadas previamente, donde algunos autores sugieren la posibilidad de OM como un ente continuo frente a uno discreto (es decir, no se elige un modelo u otro, sino que se toman elementos de uno u otro constructo según se necesiten). Esto también se expande a las variables observadas, moderadoras, mediadoras. Igualmente, dado el extenso estudio de Peña, se indica el interés por referenciar esta obra como clave para decidir en estas variables.

Por ello, se sugiere combinar los constructos de Kohli y Jaworski, y Narver y Slater, por una serie de motivos. Principalmente, la muestra estaría formada por empresas que puedan estar en el sector secundario o terciario (industria y servicios), lo puede ser problemático. Además, intentar decantarse por un tipo u otro de empresas puede ser problemático, especialmente dada la limitada cantidad de empresas disponibles para las características especificadas en el estudio (en total, existen poco más de un centenar de empresas a fecha de este estudio). A esto se añade el factor de respuestas exitosas que reducirá dicha cantidad. Esto implica que el tipo de sector no es un factor para elegir una escala u otra.

En segundo lugar, los demás constructos mencionados o bien no tienen tanto desarrollo y literatura respaldándolas, o bien exigen un esfuerzo en la recolección de datos desproporcionado para el alcance y recursos de este tipo de trabajos, dejando solo a los dos “principales” como candidatos viables. Por otro lado, la obra de Peña considera que el constructo tras MARKOR es mejor para PYMES, pero el “contrario” (dicho constructo NO es mejor para no PYMES) no es necesariamente cierto. La mayoría de las revisiones de la literatura no han evaluado este aspecto; es decir, han evaluado si la OM es mejor para PYMES o grandes empresas, o si uno u otro constructo es mejor, pero no si MARKOR o MKTOR es mejor, comparativamente, para PYMES o grandes empresas. Por ello, y dado que en la general la literatura tiene preferencia sobre el constructo de OM de “comportamiento”, pero existen esfuerzos de integrar ambos modelos, esto es la posible línea de desarrollo: primar a Kohli y Jaworski, e incorporar elementos de Narver, y Slater.

La combinación sugerida es principalmente por ello el constructo de OM de MARKOR, pero se toma un elemento que si se considera que merece especial atención en la obra análoga, y que los estudios parecen olvidar: Relatividad. La orientación de mercado no dispone de un baremo actual en sentido estricto. Es decir, no existe una tabla de valores frente a los que comparar puntuaciones. En vez de eso, todo lo que se puede hacer es comparar resultados de OM entre empresas y sectores. Por ello, se desea añadir el elemento de relatividad al modelo. Esto se apoya también obra presentada anteriormente, donde se sugiere que las empresas se orientan al mercado según les conviene.

- B) Modelo: Un modelo es una representación simplificada de la realidad que verifican las causas de eventos (relaciones) o variaciones (Portela, 2018). Generalmente, en el ámbito estudiado, estos suelen ser matemáticos, e incluyen el diseño de investigación (método para comprobar dichas relaciones y/o variaciones) e hipótesis de investigación (suposiciones a priori de dichas relaciones y/o variaciones). En este caso, se trabaja con modelos NO experimentales, al no poder modificar las variables y conceptos propuestos (es decir, se basa en “observación”). Nótese que esto exige considerar conceptos de análisis de datos y análisis estadístico.

Por un lado, están los modelos. Hasta cierto punto, el diseño o elección del modelo afecta al constructo. Como se ha visto en literatura previa, la relación entre desempeño y OM no solo depende de una serie de variables en las que se apoye la OM. Por otro, se encuentran los modificadores y los mediadores, los cuales pueden cambiar según el ámbito de estudio, teniendo diferente impacto, llegando a despreciarse o primar según el caso de estudio. Igualmente, y dado el concepto de modelo presentado previamente, también existe el aspecto de la complejidad deseada y posible de dicho modelo.

En lo relativo al modelo a utilizar, se sugiere, de forma similar al constructo, usar la propuesta de MARKOR, con ligeros cambios según la observación realizada en MKTOR.

Igualmente, y en caso de buscar contribuir a la literatura existente a OM más allá de la viabilidad de la OM en el tipo de empresas evaluado, existen consideraciones adicionales accesorias. No es

necesario aplicar todas en caso de limitaciones externas, pero si sería conveniente aplicar la mayor cantidad posible.

En primer lugar, y del lado de OM, la literatura actual acepta, de forma general la innovación como una variable mediadora entre OM y el resultado de una empresa (Kumar et al, 2002),(bearden et al., 2005), aunque algunos la proponen como una variable moderadora (Narver & Slater, 1992), (Salavou, 2002), parte de la OM (Dart & Deng, 1994), una variable explicativa paralela a OM (Deshpandé et al, 1993), una orientación (Fritz, 1996), consecuencia de OM (Jaworski & Kohli, 1993a), o incluso como un subelemento de las bases de la teoría (Narver & Slater, 1993). También existen casos donde se presentan relaciones más complejas (“una combinación de varios casos anteriores”) (Hult & Hurley, 1998) o se usa la innovación indirectamente, mediante el “éxito de nuevos productos”, para medir el resultado empresarial. A esto se añade la posibilidad de desdoblar innovación en dos partes (Han et al., 1998): innovaciones tecnológicas e innovaciones administrativas (es decir, el “como hacen las cosas”). Esto también puede tener un cariz de, por ejemplo, sostenibilidad (tómese por ejemplo acciones de empresas que reducen el uso de medios físicos, o disponen de programas de transporte compartido para empleados) que sea no solo ambiental, sino también social (como por ejemplo el reciente auge del teletrabajo), sin olvidar el aspecto económico (la naturaleza de una empresa incluye de forma principal el ánimo de lucro).

Del lado de empresas de carburantes, la innovación es un factor clave. Tanto en el sector de petróleo y gas, para lograr acceso a recursos previamente inalcanzable, como para conectar con otros agentes en las cadenas de valor y suministro. Algunos estudios (Hunter & Hurley, 2013) de multinacionales enfocadas en consultoría, consideran que la innovación debe expandirse más allá de las labores de explotación y extracción, y aplicarlo también en sus productos, modelos de negocio, y clientes. Por ello, esto es un elemento significativo a considerar.

Igualmente, y de cara a la situación climática actual, se podría considerar la forma en la que las empresas realizan una transición tecnológica, donde la literatura al respecto sugiere cuatro posibilidades principales, especialmente para el caso de empresas no-PYMES (Steen & Weaver, 2017), (Jongsma & Pennink, 2020). En su obra, Geels y Schot (Geels & Schot, 2007), se propone que existen un grupo reducido de posibilidades de transición (transformación, sustitución tecnológica, reconfiguración, y desalineamiento-realineamiento) (Ibid., pp. 415) en empresas, según el tipo de actor. Esto es de interés de cara a concretar el tipo de innovación a considerar.

En segundo lugar, otra consideración puede venir del aspecto medioambiental, de especial interés en los últimos años, con los ODS, y en este tipo de empresas. Sin embargo, ¿Cómo se podría concretar esto? Actualmente, la literatura de OM no es abundante en este tema concreto (sostenibilidad medioambiental). Por un lado, se podría apoyar en el nexos entre RSC y OM (Abdulai & Hinson, 2012), algo que si es más abundante . No obstante, y dada la diversidad de definiciones de sostenibilidad y su relación con OM que algunas obras han estudiado (Baker & Sinkula, 1999), se sugiere la sostenibilidad como un concepto con elementos que actúen de moderador y otros que actúen de variable explicativa.

Tercero, el aspecto legal y normativa (actual y futura). Esto es obviamente un moderador, algo que la literatura de OM y marketing avala ampliamente. No obstante, las empresas no solo se ajustan a la normativa actual, sino que también deben actuar en el presente de cara al futuro. Esto, último es anti-intuitivamente un moderador: la ley no se puede cumplir más o menos, todos deben cumplirla; pero dicha legalidad es un “de mínimos”. A estos mínimos de legalidad, normativa, y reglamentaciones de los cuales las empresas pueden “desmarcarse” (es decir, superar de forma significativa) se le suman propuestas, instituciones, y agendas, entre otros, que otorgan a las empresas un “plus” sobre el mercado.

Cuarto, la territorialidad. Como se comentó existe división entre quienes consideran las barreras geográficas como significativas y quienes no las consideran significativas. Sin embargo, ambas posturas suelen implicar un acceso a recursos suficientes para realizar estudios internacionales, algo difícilmente abarcable en estudios como el presente. Esto impediría realizar un contraste entre países. Aun así, se puede utilizar la idea de relativización propuesta por Avlonitis y Gounari en el estudio de resultados de las empresas, pero aplicada de forma comparativa y relativa a elementos geográficos considerados clave (es decir, incluir variables de territorialidad que se puedan introducir en la escala como ítems donde el participante compare con otros países de los que tenga conocimiento.) Lógicamente, esto sería un ítem “opcional” del cuestionario y modelo, pues es posible que no todos los participantes pertenezcan a multinacionales.

Finalmente, la consideración del mismo trabajo mencionado previamente, sobre incorporar información de resultados de forma relativa y cualitativa, en vez de absoluta y cuantitativa. Es decir, en vez de registrar información sobre resultados económicos en la forma de beneficios netos (100-o valor de acciones en intervalos o rangos (1-2, 2-4, 5-10, etc.)), sería de interés registrar la percepción que los participantes tienen sobre si mismos (sobre sus resultados económicos) respecto del mercado o competidores, y con calificativos (no encuestar en base a cifras sino a términos en la forma de “mejor”, “peor”, “igual”, “significativamente mejor”, etc.).

- C) Escalas e Investigación (de mercados): La investigación de mercados se puede definir como la recolección y examinación de información sobre aspectos que personas compran (o pueden comprar) y sus emociones o sentimientos sobre cosas que han comprado (Cambridge University Press, s.f.). Esto tiene en cuenta aspectos de mercado de cara a técnicas y métodos de recogida de datos, y en menor medida, análisis estadísticos y de datos.

Este apartado es relevante para el uso de escalas. En OM, la crítica a las escalas varía según la obra. Principalmente, esta crítica viene principalmente por no cumplir una serie de requisitos que algunos autores consideran básicos, como es el escaso o limitado uso de análisis factorial en la elaboración de estos modelos (Pelham, 1993), o la estrategia de un informante por empresa o unidad de negocio (Bisp et al, 1995), con sus limitaciones frente a la estrategia de varios. Esto podría ser comprensible en estudios con recursos limitados, pero no así, según algunos, en obras publicadas en revistas o para estudios superiores al presente. Adicionalmente, los ítems de la escala (ya sea por cantidad o calidad) pueden poner en duda la metodología empleada (Benito et al, 1996). Esto puede ser por escasez, irrelevancia, exceso (Farrell & Oczkowski, 1997), o falta de validación de los ítems, entre otros, lo que lleva a la reevaluación de las escalas de medida propuestas, re combinaciones, reducciones y adaptaciones.

En la obra de Casielles (Casielles et al., 2005), los autores identifican al menos 12 escalas (alguna de ellas resultado de combinar más de dos escalas), mientras que Peña identifica, en base a MARKOR y MKTOR, una docena de escalas, y más de una docena de escalas alternativas. Como se ha presentado previamente, Laeven (Laeven, 2010) desarrolla su propia escala para su estudio de OM en hospitales (HOXTOR), cuya ausencia en la obra de Peña indica que la elaboración de modelos de OM no es discreta y cerrada, sino continua y cambiante. Esto es clave, pues puede suponer una diferencia entre adoptar escalas ya diseñadas, crear unas nuevas y/o usar aspectos de escalas existentes, con todo el tiempo y esfuerzo que ello conlleva.

La sugerencia en este apartado es de apoyarse en la escala de MARKOR refinada por Farrell y Oczkowski (Farrell & Oczkowski, 1997), y aportando otras “subescalas” (o ítems adicionales a la escala indicada) para los elementos adicionales sugeridos, en caso de ser considerados.

No obstante, y de cara elaborar subescalas o escalas adicionales, se advierte de un doble problema. El primero reside en la tipología y adecuación de la escala. Es decir, cómo se mide (fuentes directas vs indirectas, según su origen, según su nivel de estructuración, su nivel de procesamiento, etc.) y su materialización (Likert, Thurstone, Guttman, Suma Constante, de clasificación, etc.).

El segundo reside en la materialización de la escala. Es decir, que mide. Esto se puede ajustar a priori y a posteriori, pero en general, la base son criterios de fiabilidad y validez (este último separado en contenido, concepto, y criterio) tal y como indica Bigné (Bigné et al., 2001). Por fiabilidad, se entiende precisión, y por validez calidad, ambos de las observaciones realizadas (Fonseca-Pedrero & Muñiz, 2019) (es decir, algo así como cuántos son aciertos y como de buenos son los aciertos). Esto se hace, a priori, ofreciendo las escalas a expertos de la lengua, expertos relacionados con el campo de estudio de mercados y/o marketing, y a parte de los usuarios finales; con el objetivo de que evalúen las escalas y cuestionarios previo a su uso. A posteriori, se realiza mediante técnicas estadísticas y análisis de datos. De ahí la importancia de la investigación de mercados, y en menor medida, la estadística y el análisis de datos. Todo esto se advierte de cara al esfuerzo que supone, no necesariamente en recursos económicos, pero sí de tiempo y personal.

D) Estadística y Análisis de datos: La estadística, es una ciencia descriptiva, de probabilidad, y de inferencia (y en algunos casos, de recolección, según a quién se consulte). En particular, interesa el último aspecto, inferencia, o capacidad de hacer previsiones, tomar decisiones, y obtener conclusiones sobre fenómenos (no predecibles en algunos casos) en base a datos (Gascón, 2018). Por otro lado, el análisis de datos (también llamado analítica) es una ciencia basada en hallar relaciones y conclusiones en base a datos (Michigan Tech, s.f.). Aunque suenen iguales, esto es porque comparten herramientas, pero su relación es discutida. Aquí se mencionan ambos puesto que se desea usar herramientas de ambos, que en algunos casos pueden no ser compartidas. Nótese que esto incluye tanto aspectos de validación de modelo (es decir, las relaciones propuestas son o no válidas) como de validación de información recogida (la información recogida es útil, no útil o simplificable).

De cara a la información recogida, y futuros estudios, se sugiere el uso de técnicas estándares de OM (y otros campos en general, como es el “Alfa de Cronbach”), pero incluyendo técnicas actuales avaladas en formaciones de carácter profesional, y realizando los análisis poco habituales en OM, como ha sido el caso del análisis factorial confirmatorio.

E) Implantación: Este concepto es un tanto particular. Según la RAE, en su acepción segunda, implantar es “Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres” (RAE, s.f.). Pero, ¿Por qué es importante dicha ejecución? Sencillamente, dado el análisis de OM que se hace sobre empresas, se genera información poco útil de por sí. La clave, como personal en el campo del comportamiento considera, está en que se hace con ella. Se puede indicar que una empresa o sector, o unidad de negocio está más o menos orientada al mercado. Pero, ¿qué se puede hacer para cambiarlo, si es que así se desea? ¿Y cómo puede una empresa autoevaluar su OM? Lógicamente, se deben implantar acciones para ello, incluyendo cambios, controles, KPIs, recompensaciones, etc. No obstante, esto debe estructurarse (como por ejemplo, las metodologías de evaluación de riesgos, de tiempos y recursos, etc.) en un método o sistema que permita evaluar, accionar y reaccionar ante la información registrada.

Es decir, otra sugerencia consiste en hacer la escala “practicable”. En OM, existe significativa crítica hacia la utilidad de estas escalas de cara a su uso interno por parte de entidades de negocio (Stoelhorst & Van Raaij, 2008) En concreto, Raaij y Stoelhorst (Ibid., pp. 10) observan como las escalas de medida deberían ser “accionables” (es decir, capacidad de actuar en base a sus resultados), cubrir una cantidad suficiente de conceptos de la teoría de OM propuesta (es decir, equilibrar teoría y aplicación

práctica), y disponer de un referente (es decir, una “tabla rasa” de comparación donde poder detectar la situación actual de OM en términos de positivo o negativo).

### **3.2 Delimitación del universo de estudio**

Para rematar las sugerencias, también se desea indicar una breve serie de acotaciones de cara a la recolección de datos, de cara a proceder adecuadamente. Es decir, el sector de los carburantes es muy amplio, en múltiples categorizaciones. Clientes, proveedores, multinacionales, minoristas, productos, etc. Sin embargo, se debe tener cuidado de no extralimitar el estudio, de cara a tener un universo suficientemente grande de donde extraer información.

Con esto, se recomienda, dentro del sector de los carburantes, decantarse por los mayoristas de productos petrolíferos y no petrolíferos, cuyos productos tengan, en su mayoría, el fin de usarse como carburantes, con la definición propuesta previamente. Esto es de especial interés dada su publicidad en documentos gubernamentales en algunos casos (MITERD, s.f.), lo que permite agilizar el proceso de recabado de información y encuestado.

Adicionalmente, y para evitar extenderse en exceso, se recomienda limitarse a la parte de la oferta. La demanda es la otra mitad también evaluable, pero quizá más difícil dadas las diversas posibilidades dentro del uso habitual de carburantes. Obsérvese como esto implica a compañías tanto del sector servicios como del sector industrial.

## 4 Conclusiones

En esta obra se ha realizado un repaso compacto, pero denso, a la literatura de OM, y su aplicación en las empresas de carburantes, proponiendo un marco teórico para desarrollar un estudio. En general, se han hallado múltiples posibilidades a nivel de constructo, modelos, escalas, y ajustes, cada una con ventajas e inconvenientes. Además, la OM como campo de conocimiento no es un ente limitado y marginal. Por el contrario, la variedad mencionada, junto con la abundancia de estudios generados actualmente, muestran un interés presente y activo.

Desde sus propuestas clave a principios de los 90, hasta final de década, tanto autores pioneros como incorporaciones sucesivas publican gran cantidad de estudios de OM, con iteraciones, análisis y revisiones de la OM. Con la entrada de la década de los 2000, la orientación de mercado se convierte en un campo de conocimiento con un crecimiento quizá no exponencial, pero sí vertiginoso, (con cientos de artículos publicados anualmente, frente a decenas o apenas un par de centenares entre principios y mediados de los 90).

Los constructos, modelos, y escalas, tanto principales como secundarios, han sido objeto de mejoras y adaptaciones, con estudios que prolongan su núcleo y conceptos enlazables como son la innovación, aprendizaje, o RSC. Esto se combina con las diversidades de aplicación en términos de empresas, sectores, economías, regiones, periodos, etc. No obstante, esto no significa que la OM este completa. Lejos de ello, y pese a la gran cantidad de estudios al respecto, existen casos de estudio poco tratados, como ha sido el caso elegido de empresas en el sector de carburantes.

De esta escasez se han obtenido, pese a todo, aprendizajes y propuestas, que permitan realizar una aproximación mejor enfocada frente a un intento generalista de estudio, limitado a aplicar conceptos generales de forma similar a como algunos autores han obrado. Esta generalización no hace su obra menos apreciable, pero sí ha permitido fijar una referencia sobre la que operar y contribuir, como se buscado en este estudio.

### 4.1 Resumen de la propuesta

Con todo, la propuesta de estudio para OM en empresas del sector de carburantes se resume en 3 puntos descritos en detalle previamente:

- A) Constructo: Usar la definición de Jaworski y Kohli (Jaworski & Kohli, 1990), añadiendo el concepto de relatividad mencionado por Narver y Slater (Narver & Slater, 1990).
- B) Modelo: Usar MARKOR (Jaworski et al, 1993b), con el ajuste necesario para reflejar el añadido mencionado en el constructo. A esto se añaden 5 elementos comentados (innovación, sostenibilidad [medioambiental], normativa adicional, territorialidad, y relatividad cualitativa) que pueden integrarse, donde su relación con el modelo base se sugiere como se ha indicado, admitiendo cambios en dicha relación en tanto que se encuentren justificaciones suficientes.
- C) Escala: Usar la escala de MARKOR reducida (Farrel & Oczkowski, 1997) y complementarla con escalas o subescalas adicionales que cubran las consideraciones adicionales listadas previamente. Se adjunta una propuesta en base a dicha reducción, complementada con las subescalas consideradas convenientes.

A esto se añaden las consideraciones de cara al procesado de datos, y en caso de ser viable, implantación (en las empresas objetivo), de cara a realizar un estudio integral en validez y utilidad.

## 4.2 Escala propuesta

Se adjuntan las escalas propuesta de medida en este apartado. Salvo indicación contraria, asuma el uso de una escala de Likert de 7 puntos.

En primer lugar, se presenta la escala reducida de MARKOR propuesta en la obra de Farrel y Oczkowski (Farrell & Oczkowski, 1997).

### **Generación de conocimiento:**

1. Nos reunimos con clientes, con frecuencia (al menos 1 vez al año), para conocer qué servicios o productos necesitarán en el futuro.
2. En esta empresa realizamos, de forma propia, gran cantidad de investigación de mercado
3. Tardamos en detectar cambios en las preferencias de los clientes
4. Encuestamos a usuarios finales, con frecuencia (al menos 1 vez al año), para conocer su percepción de nuestros productos y servicios.
5. Revisamos, con frecuencia (al menos 1 vez al año), el impacto que tienen los cambios del entorno de nuestro sector, sobre nuestros clientes.

### **Diseminación del conocimiento (en la empresa):**

6. Nos reunimos entre áreas, con frecuencia (al menos 1 vez por trimestre), para discutir tendencias de mercado y desarrollos.
7. El personal de marketing en nuestra organización invierte tiempo discutiendo necesidades futuras de los clientes con otras áreas funcionales.

### **Capacidad de respuesta:**

8. Múltiples áreas se unen, periódicamente, para planificar respuestas a cambios del entorno de nuestro sector.
9. La empresa desarrollaría una empresa inmediata si un competidor importante lanzara una campaña intensiva hacia nuestros clientes.
10. Las actividades entre las diferentes áreas en nuestra empresa están bien coordinadas.

En segundo lugar, el elemento de relatividad comentado:

### **Relatividad:**

11. La empresa es más sensible a cambios del entorno que un competidor principal.
12. Nos aislamos ante cambios del entorno en situaciones inciertas.

Finalmente, se adjuntan los ítems de las consideraciones adicionales comentadas

### **Innovación:**

13. Nuestra innovación es inexistente/sustitutiva/transformativa/reconfigurativa/desalineante-realineante [asigne puntuación a cada una tal que en total sumen 100 puntos]

### **Sostenibilidad:**

14. Nuestro entorno es sensible al cambio de productos/servicios por motivos de sostenibilidad medioambiental.
15. Consideramos la sostenibilidad medioambiental como incluida entre nuestras 5 prioridades estratégicas.

### **Territorialidad:**

16. La frecuencia con que nos reunimos con clientes, y entre áreas de cara a productos/servicios y tendencias de mercado es superior a nuestras unidades de negocio en regiones extranjeras.
17. La rapidez de reacción y detección ante cambios en el entorno es superior a nuestras unidades de negocio en regiones extranjeras.

**Relatividad cualitativa:**

18. Nuestros resultados con respecto a la planificación están en sintonía.
19. Nuestros resultados con respecto al sector o competidor principal están en sintonía.
20. Nuestros resultados con respecto a nuestras unidades de negocio extranjeras están en sintonía.

## 5 Bibliografía

- Abdulai Mahmoud, M., & Hinson, R. E. (2012). Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 327-346.
- AEC. (s.f.). TQM. Recuperado el 13 de octubre de 2023 de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/tqm>
- Ahmed Zebal, M., & Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339-357.
- Alotaibi, M. B. G., & Zhang, Y. (2017). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258.
- Alsem, K. J., Hoekstra, J. C., & van der Heide, B. (1996). Marketing orientation and strategies in the Netherlands.
- A. M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance*. Pennsylvania State University.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision*, 36(6), 385-394.
- Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 25-45.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 12(4), 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research*, 35(2), 93-103.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial marketing management*, 26(5), 385-402.
- Arezki, R., van der Ploeg, F., & Toscani, F. (2019). The shifting natural wealth of nations: The role of market orientation. *Journal of Development Economics*, 138, 228-245.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Balabanis, G., Stables, R. E., & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583-603.
- Bamgbade, J. A., Kamaruddeen, A. M., & Nawi, M. N. M. (2017). Towards environmental sustainability adoption in construction firms: An empirical analysis of market orientation and organizational innovativeness impacts. *Sustainable Cities and Society*, 32, 486-495.

- Barreto, D. M., Belo, T. F., Freitas, J. R., Gusmao, E. V., & Saldanha, E. S. (2019). Market Orientation and Business Performance: Study in Petrol Station in Timor-Leste. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 1, 12-19.
- Bearden, W. O., Kirca, A. H., & Jayachandran, S. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Becker, J., & Homburg, C. (1998). Market-oriented management: A system-based approach. In *Proceedings of the 27th European Marketing Academy Conference, Stockholm* (pp. 129-138).
- Benito, L., Calvo, A., & Varela, J. A. (1996). Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica. VIII Encuentro de Profesores universitarios de Marketing, 301-310.
- Bennett, R. (1998). Market orientation among small to medium sized UK charitable organisations: Implications for fund-raising performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1), 31-45.
- Berthon, P. R., Pitt, L., & Caruana, A. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International marketing review*, 13(1), 5-18.
- Bhuiyan, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.
- Biemans, W., Commandeur, H. R., Frambach, R. T., Hillebrand, B., Kok, R. A. W., Langerak, F., & Schillewaert, N. (1997). Implementing market orientation in business-to-business markets. D. ARNOTT (ed.), *EMAC, Marketing: Progress, Prospects, Perspectives*, 20-23 mei, Warwick, pp. 1471-1478.
- Bigné, E., Küster, I., Blesa, A., & Andreu, L. (2001). 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. Proyecto de investigación. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA.
- Bisp, S., Harmsen, H., & Grunert, K. G. (1995). Improving measurement of market orientation: an attitude activity based approach. Aarhus School of Business.
- Blesa A. et al. (2001). 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. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Boshoff, C., Gray, B., Matear, S., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European journal of marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Burga León, A. (2006). La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial. *Revista De Psicología*, 24(1), 53-80. <https://doi.org/10.18800/psico.200601.003>
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of strategic marketing*, 3(1), 41-60.
- Cambridge University Press. (s.f.). Market Resrach. En Cambridge dictionary. Recuperado el 26 de Noviembre de 2023 de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/market-research>

- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Casielles, R. V., González, L. I. Á., & Vijande, M. L. S. (2005). Escalas de medida del concepto de orientación al mercado. Revisión crítica de su contenido y de sus propiedades psicométricas. *ESIC market*, 36(120), 161-202.
- Carlos Pinho, J. & Rodrigues, A. P. (2012). The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 284-306.
- Caruana, A., Ewing, M. T. & Ramaseshan, B., (1997). Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10(4), 294-303.
- Chan Hung Ngai, J., & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. *International marketing review*, 15(2), 119-139.
- Chee, L. K., & Peng, N. K. (1996). Customer orientation and buyer satisfaction: The Malaysian housing market. *Asia Pacific Journal of Management*, 13, 101-116.
- Commandeur, H., Langerak, F., & Peelen, E. (1996). De marktgerichtheid van Nederlandse en Belgische ondernemingen. *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management*, 68(1), 93-101.
- Dart, J. & Deng, S. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>
- Day G. S. (1990). *Market driven strategy: processes for creating value*. Free Press; Collier Macmillan.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2, 213-232.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. *Developing a market orientation*, 217-236.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of strategic marketing*, 1(2), 93-121.
- Drabo, A. (2017). Climate change mitigation and agricultural development models: primary commodity exports or local consumption production? *Ecological Economics*, 137, 110-125.
- Farrell, M.A., & Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 8, 30-40.

- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: the case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349-366.
- Fonseca-Pedrero, E. & Muñiz, J. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1), 7.
- Foxall, G. R., & Greenley, G. E. (1996). Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies. *Journal of Business research*, 35(2), 105-116.
- Foxall, G. R., & Greenley, G. E. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Fritz, W. (1996), "Market orientation and corporate success: findings from Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 8, pp. 59-74. <https://doi.org/10.1108/03090569610130106>
- Gabel, T. G. (1995). Market orientation: theoretical and methodological concerns. In *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference, Chicago, Il: American Marketing Association* (pp. 368-375).
- Gauzente, C. (1999). Comparing market orientation scales: A content analysis. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 76-82.
- Gascón, G. A. (2018). Estadística I. [Diapositivas de curso]. Tercer Curso, ICAI.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399-417.
- Greenley, G. E. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of management studies*, 32(1), 47-66.
- Jongsma, R., & Pennink, B. (2020). The effect of product diversification on Corporate Social Performance in the non-renewable energy industry. En la 14th conferencia Isisi/Cevi.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Harker, M., Rao, C. P., & Vorhies, D. W. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European journal of marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Harris, L. C., & Piercy, N. F. (1997). Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. *Management decision*, 35(1), 33-38.
- Harris, L. C. (1998a). Cultural domination: the key to market-oriented culture? *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 354-373.
- Harris, L. (1998b). Barriers to market orientation: the view from the shopfloor. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3), 221-228.
- Harris, L. C., & Piercy, N. F. (1999a). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113-131.

- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999b). Developing a market oriented culture: a critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 36(2), 177-196.
- Hight, S. K., Kim, S. H., Lee, Y. K., & Seo, M. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International journal of hospitality management*, 44, 28-37.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Hult, G. T. M., & Hurley, R. F. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Hunter, R., & Hurley, M. (2013). Gateway to growth: innovation in the oil and gas industry. PwC.
- Innis, D. E., & Londe, B. J. L. (2014). An exploration of market orientation at the wholesale level. In *Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 285-286). Springer International Publishing.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18. <http://dx.doi.org/10.2307/1251866>
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. & Selnes, F. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian journal of management*, 12(2), 139-157.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: Lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 7, 4-12.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), 201-233.
- Kumar, A., Noble, C. H., & Sinha, R. K. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Laeven, A. M. (2010). Market orientation of Dutch hospitals. *Journal on Chain and Network Science*, 10(2), 89-99.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European journal of marketing*, 32(1/2), 23-39.
- Langerak, F. (1997). De invloed van marktgerichtheid op de bedrijfsprestatie van industriële ondernemingen: een onderzoek in de Nederlandse Metalektro.
- Ley 38/1992, de 28 de diciembre de 1992, de impuestos especiales sobre el consumo de determinados bienes, *Boletín Oficial del Estado*, 312, pp. 40.

- Lichtenthal, J.D., & Wilson, D. (1992). Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- Lings, I. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European journal of marketing*, 29(1), 57-71.
- Meehan, S. A. (1996). Doctoral research: what do we really know about market orientation? *Business Strategy Review*, 7(1), 47-49.
- Michigan Tech. (s.f.). Statistical Analysis and Data Analysis: What's the Difference? Recuperado el 13 de octubre de 2023 de <https://onlinedegrees.mtu.edu/news/statistical-analysis-vs-data-analysis>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública (s.f.). Impuesto sobre Hidrocarburos. Agencia tributaria. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuestos-especiales-medioambientales/impuestos-especiales-fabricacion/hidrocarburos.html>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública (s.f.). Nomenclatura combinada. Agencia tributaria. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/estadisticas/estadisticas-comercio-exterior/nomenclatura-combinada-ano.html>
- MITERD. (2023). Balance energético de España 1990-2021 (9 de enero de 2023), página 4. [https://energia.gob.es/balances/Balances/balancedenergeticoanual/Balance-Energetico-Espana-2021\\_v0.pdf](https://energia.gob.es/balances/Balances/balancedenergeticoanual/Balance-Energetico-Espana-2021_v0.pdf)
- MITERD. (s.f.). Operadores al por mayor. (1 de octubre de 2023) <https://energia.gob.es/petroleo/Registros/Paginas/registro.aspx>
- Möller, K., Rajala, A., & Tuominen, M. (1997, May). Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. In *Proceedings of the 26th European Marketing Academy Conference, Warwick* (pp. 1100-1152).
- Möller, K. & Tuominen, M. (1996, May). Market orientation: A state of the art review. In *Proceedings of the 25th European Marketing Academy Conference, Budapest* (pp. 1161-1181).
- Montoya, A., Rincón, L. D., & Rojas-Berrio, S. (2013). Measuring market orientation in gas natural suppliers at Colombia. *DYNA*, 80(181), 61-70.
- Namagembe, S. (2022). Marketing Orientation, Marketing Capability and Marketing Strategy of Oil and Gas Firms. *Journal of Marketing Management*, 10(1), 25-40.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Narver J. & Slater S. (1992) Market Orientation, Performance and the Moderating Influence on Competitive Environment. Marketing Science Institute, Report no. 92-118.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994b). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55. <https://doi.org/10.2307/1252250>

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994a). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1996). Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1, 159-174.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2, 241-255.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. *Journal of market-focused management*, 2, 233-236.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.
- Nath, V., Sheel, A., & Singh, Y. P. (2020). Managing agility in the downstream petroleum supply chain. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 269-294.
- Nwokah, N. G., & Poi, E. L. (2022). Inventory management and customer satisfaction of petroleum marketing firms in Rivers State: The moderating role of market orientation. *BW Academic Journal*, 16-16.
- O'Connor, S. & Van Egeren, M. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, 12(1), 39-58.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Peña, A. P. (2010). La orientación al mercado en el sector de turismo rural: Efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado. Granada: Universidad de Granada.
- Portela, G. J. (2018). Modelos Cuantitativos de la Empresa. [Diapositivas de curso]. Tercer Curso, ICAI.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing II, R. E. (1998). The emergence and decline of a market orientation. In *American Marketing Association. Conference Proceedings (Vol. 9, p. 49)*. American Marketing Association.
- Real Academia Española. (s.f.). Combustible. En el Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed. Recuperado el 9 de octubre de <https://dle.rae.es/combustible>.
- Real Academia Española. (s.f.). Carburante. En el Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed. Recuperado el 13 de octubre de <https://dle.rae.es/combustible>.<https://dle.rae.es/carburante>
- Real Academia Española. (s.f.). Hidrocarburo. En el Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed. Recuperado el 13 de octubre de <https://dle.rae.es/combustible>.<https://dle.rae.es/hidrocarburo>

Real Academia Española. (s.f.). Constructo. En el Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed. Recuperado el 13 de octubre de <https://dle.rae.es/constructo>.

Real Academia Española. (s.f.). Implantar. En el Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed. Recuperado el 13 de octubre de <https://www.rae.es/drae2001/implantar>.

Rivera, J. (1995), "L'Orientation Marché: une strategie concurrentielle performante". [Tesis de doctorado no publicada]. Université Catholique de Louvain-Belgium.

Rosenberg, M. (5 de abril 2023). A List of Current Communist Countries in the World. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/communist-countries-overview-1435178>.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.

Salavou, H. (2002). Profitability in market-oriented SMEs: does product innovation matter? *European journal of innovation management*, 5(3), 164-171.

Sanusi, A. (2015). Effect Of Market Orientation, Good Governance, And Professional Leadership On Managerial Performance Of Special Unit Of Upstream Oil And Gas: A Case Study Of Skk Migas Indonesia. *JURNAL STIE TRIGUNA*, 8(3), 246-255

Shapiro, B.P. (1988) What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 119-125.

Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of marketing research*, 31(1), 106-116.

Siguaw, J. A. & Diamantopoulos, A. (1994). The Market Orientation Measure: A Re-examination of Narver and Slater's Scale. *American Marketing Association*, Vol. 5, pp. 150-151.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of marketing*, 62(3), 99-111.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25, 305-318.

Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Lee, J. S., Chow, R., & Lau, L. B. (2000). Market orientation and business performance: An empirical study in mainland China. *Journal of Global Marketing*, 14(3), 5-29.

Sin, L. Y., Alan, C. B., Heung, V. C., & Yim, F. H. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.

Smidts, A., & van Bruggen, G. (1995). The assessment of market orientation: evaluating the measurement instrument as a tool for management. In *Marketing Today and for the 21st Century: Proceedings of the 24th Annual EMAC Conference, ESSEC, France, May 16-19, 1995* (pp. 2037-2043). ESSEC.

Steen, M., & Weaver, T. (2017). Incumbents' diversification and cross-sectorial energy industry dynamics. *Research Policy*, 46(6), 1071-1086.

Stoelhorst, J. W., Van Engelen, J. M., & Van Raaij, E. M. (1998). Market orientation: Exploring the implementation issue.

Stoelhorst, J. W., & Van Raaij, E. M. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293.

Taulet, A. C. (2004). Orientación al Mercado y Administración Pública Local: determinación de un modelo teórico y de medición. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1(1), 53-72.

Webster, F. E. (1994). Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company.

Wensley, R. (1995), A Critical Review of Research in Marketing. *British Journal of Management*, 6: S63-S82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00139.x>

Wilson, G. A., Millard, G., & Hills, C. (2023). An international examination of market orientation and performance in residential property management. *Property Management*.

Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of marketing theory and practice*, 5(3), 31-54.