

# ORIENTACIÓN AL MERCADO, RESULTADOS E INDICADORES BÁSICOS DE COMPETITIVIDAD. INTERRELACIÓN EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

*J. Enrique Bigné<sup>1</sup>, Inés Küster, Luisa Andreu*

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

*Andreu Blesa*

UNIVERSITAT JAUME I

## RESUMEN

*El presente trabajo analiza los efectos de la orientación al mercado en una doble vertiente: de un lado, estudia los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados y, de otro, mide los efectos de la misma sobre los indicadores básicos de la competitividad. A su vez, se han considerado los efectos de las diferentes dimensiones de la orientación al mercado sobre diversas medidas de resultados empresariales. Los hallazgos obtenidos en el sector de las agencias de viaje permiten confirmar la existencia de una relación indirecta entre orientación al mercado y resultados, a través de su contribución a los indicadores básicos de competitividad. Asimismo se ha comprobado que las dimensiones de la orientación al mercado ejercen diferentes influencias sobre los resultados, de tal forma que no todas ellas poseen un efecto positivo.*

**Palabras clave:** Orientación al mercado, resultados, competitividad, agencias de viajes.

## ABSTRACT

*The present study analyses the consequences of market orientation from two perspectives: firstly, it studies the market orientation effects on results, and secondly, it measures those effects on competitiveness indicators. Additionally, the effects of market orientation on different dimensions of business performance have been considered. The results on travel agency sector support the relationship between market orientation and performance, through the contribution of competitiveness indicators. Furthermore, market orientation dimensions have diverse influences on performances; some of them have not showed a positive effect.*

**Keywords:** Market orientation, Performance, Competitiveness, Travel agencies.

<sup>1</sup> Universitat de València, Facultat de Economia, Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados, Avda. dels Tarongers s/n, 46022 Valencia. Tel.: 96 382 83 12; Fax: 96 382 83 33. E-mail: [Enrique.Bigne@uv.es](mailto:Enrique.Bigne@uv.es)



## 1. INTRODUCCIÓN

La literatura de marketing sugiere que existe una relación entre la intensidad de la orientación al mercado y los resultados, relación que ha sido apoyada empíricamente (FLAVIÁN y LOZANO, 2004; GONZÁLEZ-BENITO y GONZÁLEZ-BENITO, 2005; HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD, 2007; HOMBURG, HOYER y FASSNACHT, 2002; KIRCA, JAYACHANDRAN y BEARDEN, 2005; KOHLI y JAWORSKI, 1990; NARVER y SLATER, 1990; NOBLE, SINHA y KUMAR, 2002). No obstante, las investigaciones previas no son coincidentes, apuntándose la necesidad de mayor investigación (HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD, 2007; HULT y KETCHEN, 2001). La investigación sobre la relación entre orientación al mercado y resultados mantiene su vigencia actual. Así, HULT y KETCHEN (2001) apuntaron la necesidad de mayor investigación en este debate. Más recientemente, HULT, KETCHEN y SLATER (2005) indican la importancia de considerar una posición ecléctica en el análisis de la orientación al mercado y su efecto en los resultados. Asimismo, la identificación de si dicha *relación es directa o indirecta*, es objeto de frecuentes debates académicos (véase, por ejemplo, HULT, KETCHEN y SLATER, 2005). En general, los argumentos que apoyan que la orientación al mercado supone una mejora de los resultados se basan en que las organizaciones que adoptan esta orientación pueden satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y, por tanto, conseguir niveles más altos de resultados (NOBLE, SINHA y KUMAR, 2002). Así, PELHAM (1993) demuestra que la orientación al mercado posee cierta influencia sobre variables como la satisfacción del consumidor o la calidad de los productos y confirma que son estas variables las que provocan una mejora del rendimiento de la empresa. Por su parte, KUMAR (2002) comprueba cómo la orientación al mercado supone una contribución significativa a la creación de un cierto número de competencias organizativas, lo cual se traduce en un rendimiento superior.

Las controversias emanadas de estas dos posiciones sobre la relación orientación al mercado-resultados se han estudiado también a través de *variables moderadoras*; sin embargo, las evidencias empíricas tampoco resultan concluyentes en una

dirección (KIRCA, JAYACHANDRAN y BEARDEN, 2005; ZHU y NAKATA, 2007). Por un lado, se han avanzado argumentos que sugieren que una orientación al mercado puede tener un efecto fuerte o débil en dichos resultados dependiendo de condiciones del entorno y, por tanto, *de tipo exógeno*. SLATER y NARVER (1994) identifican cuatro factores que pueden afectar a la relación entre orientación al mercado y resultados de la organización: la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y el crecimiento del mercado. Por otro lado, los resultados de JAWORSKI y KOHLI (1993) muestran la unión entre orientación al mercado y resultados con independencia del grado de turbulencia del mercado, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica. En un sentido análogo, SLATER y NARVER (1994) concluyeron que, dado que a largo plazo todos los mercados tendrán bajo crecimiento, alta hostilidad y cambios en las preferencias de los compradores, estar orientado al mercado nunca será negativo, a pesar del efecto moderador a corto plazo de ciertas variables. En un estudio sobre los antecedentes y efectos de la orientación al mercado en los resultados a través de un meta-análisis (véase KIRCA, JAYACHANDRAN y BEARDEN, 2005) se revisan los trabajos empíricos que confirman, rechazan, o bien, obtienen resultados no significativos de las variables moderadoras de turbulencia del mercado/entorno, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica. Asimismo, estos autores confirman empíricamente el efecto moderador del tipo de empresas, factores culturales y forma de medición del resultado. En el contexto español, ÁLVAREZ, SANTOS y VÁZQUEZ (2000) no encontraron ningún efecto moderador de la relación orientación al mercado-resultados. GONZÁLEZ-BENITO y GONZÁLEZ-BENITO (2005), sin embargo, demuestran una relación positiva entre la orientación al mercado operativa y resultados, obteniéndose una relación más fuerte cuando los resultados se miden subjetivamente, de manera análoga a las conclusiones de HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD (2007). Desde otra perspectiva se sugiere que el efecto moderador en la relación orientación al mercado-resultados, reside en la estrategia de la empresa (MATSUNO y MENTZER, 2000) y en la adopción de sistemas de información (ZHU y NAKATA, 2007). Esta perspectiva atribuye a un elemento *endógeno*,



el efecto moderador de la relación orientación al mercado-resultados. La diversidad de estrategias y mercados convierten a esta línea de investigación en una compleja medición y obtención de generalizaciones.

Nuestro trabajo se centra en el análisis de las variables moderadoras de tipo exógeno. Tomando como base las investigaciones previas, el presente trabajo pretende, como primer objetivo, contribuir al estudio de los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales mediante un estudio empírico realizado en el sector de las agencias de viaje analizando la orientación al mercado y diversas formas de medición de los resultados de las agencias de viaje españolas, e incorporando los indicadores básicos de la competitividad de las agencias extraídos de trabajos previos (véase LÓPEZ y VECIANA, 2004<sup>2</sup>).

La elección de las agencias de viaje tradicionales se justifica por su evolución en los últimos años debido a los efectos de Internet en este canal minorista, y la escasez de estudios de este tipo de distribución minorista en la investigación de marketing (BIGNÉ, 2005). En la actualidad, las agencias de viaje tradicionales deben hacer frente a sus competidores de la red, y ampliar su rol como consultoras de viajes (DOLNICAR y LAESSES, 2007).

Los cambios en el comportamiento de los turistas definen un horizonte donde la satisfacción del cliente y la mejora continua de los servicios son factores críticos para mantener la posición competitiva en el mercado y conseguir el éxito empresarial (MARTÍNEZ-TUR, PEIRÓ y RAMOS, 2001; SANDVIK y GRØNHAUG, 2007). En este sentido, la calidad del servicio ofrecido, la habilidad del personal para prestar el servicio, la utilización de nuevas tecnologías, la capacidad para innovar y formación continuada del personal, entre otros, conforman una plataforma de actuación de las agencias para lograr una posición competitiva (LÓPEZ y VECIANA, 2004) y, de manera implícita, satisfacer a los clientes, fortaleciendo su relación en el largo plazo, a través de

una mayor personalización, interactividad y creación de valor (SUÁREZ, DÍAZ y VÁZQUEZ, 2007). De este modo, puesto que uno de los resultados demostrados de la orientación al mercado es la generación de valor al cliente (CHEN y QUESTER, 2003), el segundo objetivo del trabajo pretende analizar los efectos de dicha orientación sobre los indicadores básicos de la competitividad de las agencias de viaje.

## 2. MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

### 2.1. Orientación al mercado y resultados de la empresa

La orientación al mercado puede definirse, recogiendo las similitudes encontradas en los principales modelos propuestos (KOHLI y JAWORSKI, 1990; NARVER y SLATER, 1990), como los comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; diseminar dicha información por la organización; y diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior.

La relación positiva entre orientación al mercado y los resultados de la empresa, relación no exenta de controversia, ha sido puesta de manifiesto y demostrada desde los estudios germinales de la misma (JAWORSKI y KOHLI, 1993; NARVER y SLATER, 1990) hasta trabajos más recientes (HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD, 2007; HULT, KETCHEN y SLATER, 2005). Sin embargo, JAWORSKI y KOHLI (1993) señalan que los resultados de una empresa son un concepto multidimensional que engloba la eficacia, la eficiencia y la adaptabilidad. En este sentido, el origen de las diferentes conclusiones a las que han llegado los múltiples estudios publica-

<sup>2</sup> LOPEZ y VECIANA (2004) reconocen la existencia de dos principales enfoques sobre la fuente de la ventaja competitiva sostenible: enfoque estructural versus recursos y capacidades. En el primero, la ventaja competitiva se obtiene a través de costes bajos o de la diferenciación. Según este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva estaría en el exterior de la empresa. En el segundo, la fuente de ventaja competitiva sostenible serían sus recursos y, sobre todo, sus capacidades, y por tanto, reside en el interior de la empresa.



dos puede hallarse en las propias aproximaciones adoptadas para medir la orientación al mercado, así como en la propia medición de los resultados de la organización: las dimensiones seleccionadas de dicho resultado para estudiar su relación con la orientación al mercado y la medida de dichas dimensiones. En opinión de DIAMANTOPOULOS y HART (1993), PELHAM (1993) y RAJU, LONIAL y GUPTA (1995), a pesar de que se reconoce la necesidad de medir el éxito empresarial mediante el empleo de técnicas multidimensionales, son escasas las investigaciones que han intentado emplear más de una medición objetiva. Estos autores añaden que las revisiones acerca de las medidas del rendimiento no son concluyentes, sugiriendo que la elección de cualquier medida frente a otra limita la interpretación de los descubrimientos de la investigación.

ÁLVAREZ, VÁZQUEZ, SANTOS y DÍAZ (1999) clasifican las diferentes medidas empleadas en tres grupos: medidas financieras, medidas operativas y medidas relacionadas con la eficacia de la compañía. En el cuadro 1 se recogen algunas de las medidas empleadas por los investigadores. Siguiendo la clasificación mencionada, en el presente estudio se han seleccionado seis medidas

de resultados de la empresa correspondientes a los siguientes grupos: el margen sobre ventas y la rentabilidad como medidas financieras, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos como medidas operativas, y el beneficio y la consecución de objetivos como medidas relacionadas con la eficacia de la empresa. La literatura ha podido demostrar empíricamente que la orientación al mercado establece relaciones positivas con las mismas. En efecto, una mayor comprensión de los consumidores y los competidores por parte de una empresa proporciona como resultado una toma de decisiones más efectiva, que conduce a un mayor crecimiento de las ventas (PELHAM y WILSON, 1996). El seguimiento de la satisfacción del consumidor por una organización orientada al mercado y su respuesta a tiempo a la información generada produce como resultado una mayor retención del consumidor, lo cual influye de forma positiva en el crecimiento de las ventas. De hecho, REICHHELD (1993) establece que cuando una empresa, de forma consistente, oferta un valor superior y consigue la lealtad del cliente, crecen la cuota de mercado y los ingresos, y disminuyen los costes de adquirir y servir a los clientes.

CUADRO 1  
El estudio del rendimiento empresarial en la orientación del mercado

Medidas	Variables analizadas
Medidas financieras	- Rendimiento de la inversión (ROI) (Llonch y Waliño, 1996; Haugland, Myrtveit y Nygaard, 2007). - Rendimiento de las ventas (Llonch, 1993). - Rendimiento del capital (Narver y Slater, 1990).
Medidas operativas	- Ratio de crecimiento de las ventas (Langerak y Commandeur, 1998; Slater y Narver, 1994). - Éxito de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1996; Langerak y Commandeur, 1998; Santos, 1996; Zhu y Nakata, 2007).
Medidas de eficacia de la empresa	- Resultados generales de la empresa (Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996). - Beneficio neto (Lambin, 1996; Zhu y Nakata, 2007). - Consecución de objetivos a corto y largo plazo (Balabanis, Stables y Phillips, 1997).

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de SLATER y NARVER (1994) permite apoyar con resultados empíricos la relación positiva entre orientación al mercado y resultados de la empresa. Concretamente, estos autores encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado de las empresas y el ROI, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos. Más

recientemente, estos autores confirmaron dicha relación positiva entre las prácticas asociadas con la generación de información centrada en el mercado y el crecimiento de las ventas (SLATER y NARVER, 2000). Estos autores explican este resultado argumentando que el crecimiento del mercado revela segmentos de mercado no cubiertos o



emergentes donde las oportunidades de crecimiento son muy grandes. Además, una orientación al mercado parece proveer una atención unificada de los esfuerzos y proyectos de los individuos y departamentos dentro de la organización dando lugar, por tanto, a un desempeño superior, lo cual la hace beneficiosa para el rendimiento de la organización, no así para alcanzar una mayor cuota de mercado (KOHLI y JAWORSKI, 1990). De hecho, JAWORSKI y KOHLI (1993) constatan que la relación entre orientación al mercado y cuota de mercado no es apoyada por los datos de su estudio.

En pequeñas y medianas empresas, PELHAM y WILSON (1996) y PELHAM (2000) demuestran que la orientación al mercado origina unos rendimientos superiores frente a otros tipos de estrategias, ya sea en la calidad de los productos, en el éxito de nuevos productos o en la rentabilidad. Sin embargo, llegan a la conclusión de que la orientación al mercado en empresas pequeñas no influye de forma directa en la cuota de mercado o en el crecimiento de las ventas. Ahora bien, sí que lo hace de forma indirecta ya que dicha orientación promueve incrementos en la eficacia del marketing que, a su vez, origina mejoras en la cuota de mercado.

En el contexto específico de la orientación al mercado, el éxito de nuevos productos / servicios indica en qué medida la organización ha combinado eficientemente las actividades de recolección de información y diseminación para ofrecer una respuesta organizativa en forma de nuevos productos que los consumidores quieren y que los competidores no pueden ofrecer en las mismas condiciones (KUMAR, SUBRAMANIAN y YAUGER, 1998). La mejor apreciación de las condiciones del entorno en las empresas orientadas al mercado haría posible que tales organizaciones redujesen la incidencia del fracaso de nuevos productos (COOPER, 1984). En este sentido, ZIRGER y MAIDIQUE (1990) identificaron como primer factor de su modelo de desarrollo de nuevos productos el conocimiento de los clientes y sus mercados. De hecho, el estudio de SLATER y NARVER (1994) establecía que la orientación al mercado tenía un significativo impacto sobre el ratio de éxito de nuevos productos al permitir a la organización responder con mayor rapidez a los cambios en las necesidades lanzando productos nuevos o mejorados. Además,

el estudio de APPIAH-ADU (1997) demuestra que las empresas que dedican recursos tanto a comprender / satisfacer a los consumidores como a analizar y evaluar a los competidores, no solo están orientadas a desarrollar nuevos productos, sino que consiguen más éxitos en esta área que los competidores menos orientados al consumidor o a la competencia. Así pues, existe una relación entre la orientación al mercado y el éxito de nuevos productos (PALADINO, 2002), así como con la calidad de los productos; relación que, a su vez, influye en los resultados (BAKER y SINKULA, 1999).

De los distintos estudios empíricos realizados en el campo de la orientación al mercado, queda constancia de que no todas las organizaciones poseen el mismo grado de orientación al mercado. En la literatura se justifica esta diferencia en cuanto al grado de orientación al mercado por la existencia de una serie de variables moderadoras (véase, por ejemplo, FLAVIÁN y LOZANO, 2004). Adicionalmente nos encontramos que la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento puede verse influida por una serie de variables que refuerzan o debilitan dicha relación. En opinión de PELHAM (1993), la literatura sobre dirección estratégica apoya dicha suposición, la cual proporciona similares variables moderadoras para la relación entre estrategia y rendimiento; si bien, en el presente trabajo, nos centramos en la literatura sobre orientación al mercado, de gran relevancia para proporcionarnos una visión amplia del tema.

En el contexto de la literatura de orientación al mercado, una de las hipótesis que más se ha contrastado ha sido la relación entre el grado de orientación al mercado de una empresa y el nivel de resultados que ésta alcanza (FLAVIÁN y LOZANO, 2004). Basándonos en investigaciones previas (JAWORSKI y KOHLI, 1993), las variables moderadoras del nivel de orientación al mercado de una empresa pueden subdividirse en dos grandes grupos: variables internas y variables externas (véase cuadro 2). A su vez, las variables internas se pueden clasificar en variables relativas a la alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizativos. Por su parte, las variables externas se pueden agrupar en variables relativas al mercado, a la competencia y a los avances tecnológicos.



CUADRO 2  
Variables moderadoras: internas y externas

Variables internas		
Relativas a la alta dirección	Énfasis de la alta dirección. Aversión al riesgo. Posición jerárquica corporativa del cargo de marketing. Comportamiento político. <i>Entrepreneurship</i> <sup>(a)</sup>	Jaworski y Kohli (1993); Avlonitis y Gounaris (1997); Harris y Piercy (1997); Hult, Snow y Kandemir (2003); Bhuian, Menguc y Bell (2005)
Relativas a dinámica interdepartamental	Conflicto interdepartamental. Conexión interdepartamental. Coordinación entre las funciones marketing, producción e I+D.	Jaworski y Kohli (1993); Harris y Piercy (1997); Shapiro (1988)
Relativas a sistemas organizativos	Centralización. Sistemas de remuneración. Tamaño de la empresa. Formalización. Sistemas de control organizativos.	Jaworski y Kohli (1993); Avlonitis y Gounaris (1997); Pelham y Wilson (1996); Harris y Piercy (1997)
Relativas a variables estratégicas	Estrategias de marketing <sup>(a)</sup>	Pelham y Wilson (1995); Slater y Narver (1996); Matsuno y Mentzer (2000); Flavián, Fuster y Polo (2004)
	Innovación <sup>(a)</sup> Nuevos productos <sup>(a)</sup> Orientación al aprendizaje Sistemas de información de marketing	Santos y Vázquez (1997), Han, Kim y Srivastava (1998), Hurley and Hult (1998), Lado y Maydeu-Olivares (2001), Deshpandé y Farley (2004). Deshpandé y Farley (2004). Mavondo, Chimhanzi y Stewart (2005), Zhu y Nakata (2007)
Variables externas		
Relativas al mercado	Turbulencia del mercado <sup>(b)</sup> Crecimiento del mercado <sup>(b)</sup> Poder de los compradores <sup>(a)</sup> Barreras de entrada y de salida.	Jaworski y Kohli (1993); Slater y Narver (1994); Greenley (1995); Appiah-Adu (1997); Moliner, Sánchez y Bigné (2005)
Relativas a la competencia	Intensidad competitiva <sup>(a)</sup> Hostilidad de las acciones de la competencia <sup>(b)</sup> Concentración de la competencia <sup>(b)</sup> Coste relativo.	Jaworski y Kohli (1993); Appiah-Adu y Ranchhod (1998); Slater y Narver (1994)
Relativas a la tecnología	Turbulencia tecnológica <sup>(a)</sup>	Jaworski y Kohli (1993); Slater y Narver (1994); Greenley (1995)

(a) = variables antecedentes de la orientación al mercado y variables moderadoras de la relación orientación al mercado y rendimiento;

(b) = variables moderadoras de la relación orientación al mercado y rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Haciendo referencia a los servicios, KUMAR, SUBRAMANIAN y YAUGER (1998) demostraron que la orientación al mercado era un predictor significativo para la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos. En este mismo sentido, LADO y MARTÍNEZ (1997) demuestran de forma empírica que el grado de orientación al mercado posee un efecto positivo sobre las innovaciones en el sector asegurador; comprobando, además, que conforme la orientación al mercado de una empresa se incrementa, también lo hace su ratio de nuevos productos en relación con sus competidores. En el

ámbito de las empresas de servicios la relación entre la orientación al mercado y los resultados es más fuerte, incluso, que en las empresas que comercializan productos físicos (GRAY y HOOLEY, 2002; HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD, 2007; RODRÍGUEZ CANO, CARRILLAT y JARAMILLO (2004). En consecuencia, de los resultados de estas investigaciones puede deducirse que los efectos positivos de la orientación al mercado sobre los resultados en las empresas que comercializan productos tangibles son extrapolables a las empresas de servicios, por lo que se propone la siguiente hipótesis:



**H1: La orientación al mercado de las agencias de viaje tiene efectos positivos sobre sus resultados.**

El análisis de la relación entre orientación al mercado y estrategia empresarial es un tema de creciente interés en la investigación de marketing estratégico (véase, por ejemplo, FLAVIÁN, FUSTER y POLO, 2004; HOMBURG, KROHMER y WORKMAN, 2004; LANGERAK, 2003). En esta línea de investigación, existen diversos temas sobre los que no existe consenso, poniendo de manifiesto la necesidad de investigación. El debate académico en torno al contenido de la estrategia revela la existencia de dos principales enfoques sobre la fuente de la ventaja competitiva sostenible (LÓPEZ y VECIANA, 2004): enfoque estructural versus recursos y capacidades.

En el enfoque estructural, procedente de la economía industrial, la ventaja competitiva se obtiene a través de la diferenciación o del liderazgo en costes y, por tanto, la fuente de la ventaja competitiva estaría en función de las fuerzas competitivas del sector industrial (PORTER, 1980). La relación entre orientación al mercado y la ventaja competitiva a través de las estrategias competitivas es objeto de análisis en investigaciones de marketing (FLAVIÁN, FUSTER y POLO, 2004; HOMBURG, KROHMER y WORKMAN, 2004; LANGERAK, 2003). Centrándose en la relación estrategia empresarial y orientación al mercado, diversos autores consideran que la orientación al mercado antecede a la estrategia (véase LANGERAK, 2003), mientras que otros investigadores apuntan la relación inversa (FLAVIÁN, FUSTER y POLO, 2004; HOMBURG, KROHMER y WORKMAN, 2004).

En el enfoque de recursos y capacidades, la fuente de la ventaja competitiva sostenible serían sus recursos y, sobre todo, sus capacidades y, por tanto, reside en el interior de la empresa (WERNERFELT, 1984). La consideración de la orientación al mercado como dimensión de la competitividad se plantea en investigaciones previas (véase, por ejemplo, HULT, SNOW y KANDEMIR, 2003), desper-

tando gran interés en la investigación de marketing y de dirección de empresas. Nuestro trabajo se centra en el enfoque de recursos y capacidades<sup>3</sup>. Según este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva de la empresa y la causa de la variación de sus resultados económicos sería la existencia de unos recursos críticos y unas capacidades especiales de la misma. Las principales características de estos recursos o capacidades distintivos de la empresa serían (LÓPEZ y VECIANA, 2004): (i) que son difíciles de imitar y adoptar por la competencia; (ii) predomina y es decisivo el trabajo humano, cuya eficacia depende de la preparación, de la actuación, creatividad y capacidad de dirección; (iii) que son valiosos, permitiendo a la empresa explotar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas; (iv) duraderos, que compensa la inversión realizada; (v) difíciles de transferir, y (vi) sobre los cuales la empresa posee una clara propiedad y control.

## 2.2. Orientación al mercado e indicadores básicos de competitividad

La orientación al mercado es una variable intangible organizativa de gran relevancia por su papel en la implementación de la estrategia empresarial (FLAVIÁN, FUSTER y POLO, 2004; HOMBURG, KROHMER y WORKMAN, 2004), por lo que su análisis individual adquiere especial interés. Asimismo, investigaciones previas (véase AKIMOVA, 2000) consideran la orientación al mercado como un concepto distinto a la competitividad, obteniéndose relaciones entre dichas variables. Por ejemplo, en el estudio de AKIMOVA (2000) realizado en empresas ucranianas se obtiene que aquellas empresas con mayor nivel de orientación al mercado presentan mayores niveles de competitividad.

El estudio de la competitividad es complejo por las diversas interacciones entre variables relevantes que la componen: *entrepreneurship*, *innovativeness*, orientación al mercado y aprendizaje orga-

<sup>3</sup> En el diseño del presente estudio no se ha analizado si la empresa seguía un enfoque estructural frente al de recursos y capacidades (por ejemplo, como hacen LÓPEZ y VECIANA, 2004). No obstante, basándonos en los resultados del estudio mencionado, se evidencia una mayor utilización del enfoque de recursos y capacidades por las agencias de viaje.



nizativo (HULT, SNOW y KANDEMIR, 2003). La orientación al mercado, de acuerdo con HULT, SNOW y KANDEMIR (2003), se integra dentro de la "competitividad cultural" (*cultural competitiveness*), definida como el grado en el que las organizaciones están predispuestas a detectar y satisfacer los gaps entre lo que el mercado desea y lo que actualmente ofrece. HULT, SNOW y KANDEMIR (2003) analizan la interacción entre las cuatro componentes de la competitividad y los resultados, a partir del contraste de diez modelos. En uno de ellos, se plantea que la orientación al mercado es un antecedente de la capacidad de innovación (*innovativeness*), aprendizaje organizativo y *entrepreneurship*. A su vez, la orientación al aprendizaje influye en la capacidad de innovación y *entrepreneurship* y, estas dimensiones, de manera conjunta, influyen en los resultados. El ajuste de dicho modelo es adecuado, obteniéndose coeficientes significativos. En otro modelo, los antecedentes de la orientación al mercado son el *entrepreneurship*, capacidad de innovación y capacidad de aprendizaje, siendo la orientación al mercado una variable mediadora entre estas tres dimensiones y los resultados. En todo caso, con esta concepción de la competitividad (HULT, SNOW y KANDEMIR 2003), se pone de manifiesto que los resultados constituyen una dimensión diferente a la competitividad y, en particular, en los diez modelos propuestos, se consideran como consecuencias de las dimensiones de la competitividad cultural. Con ello, se observa que existe una relación causal entre competitividad y resultados.

El estudio Delphi sobre los recursos y capacidades de las agencias de viaje de LÓPEZ Y VECIANA (2004), pone de manifiesto la existencia de los siguientes indicadores básicos de competitividad<sup>4</sup> en la actuación de las agencias de viajes en España: el análisis y conocimiento del mercado; la calidad y eficiencia del servicio así como garantías del mismo; la profesionalidad (entendida como habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio; la disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías; la capacidad para analizar la demanda, así como

rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes; la formación continuada del personal y, por último, el prestigio de la empresa y/o imagen de marca.

Desde la perspectiva de marketing, el concepto de orientación al mercado adquiere especial relevancia por lo que, aunque se evidencia que forma parte de la competitividad cultural a partir de investigaciones previas (véase, por ejemplo, HULT, SNOW y KANDEMIR 2003), en nuestra investigación nos centramos en esta componente de manera individual. Cabe señalar que la acotación conceptual en torno a estos conceptos no es concluyente, por cuanto encontramos diversos trabajos que plantean la relación entre la orientación al mercado y la competitividad (véase, por ejemplo, AKIMOVA, 2000). Ante la disyuntiva que se plantea en si la orientación al mercado forma parte de la competitividad o, en cambio, son conceptos diferentes pero relacionados, en nuestro trabajo se ha optado por analizar la orientación al mercado como dimensión diferente a la competitividad. Esta decisión se justifica porque, desde la perspectiva del marketing, la orientación al mercado posee entidad propia y, en especial, teniendo en cuenta su carácter multidimensional y ser un factor intangible que influye en los resultados de la organización (HOMBURG, KROHMER y WORKMAN, 2004).

La literatura sobre orientación al mercado muestra indicios de que estos indicadores pueden verse incentivados por la adopción de dicha orientación. En este sentido, SLATER y NARVER (1994) señalan que la calidad debe ser definida por el cliente; por lo que conseguir una alta calidad requiere el conocimiento de lo que los clientes quieren. La alta calidad también requiere la coordinación del trabajo ya que tal calidad es el resultado del diseño, producción, distribución y procesos de venta, con la aportación de todas las funciones. Tales características de la alta calidad resaltan la importancia de adoptar una orientación al mercado para la organización que desea conseguir una alta calidad. Asimismo, de la investigación de WEITZ (1990) se concluye que la orientación al mercado se correlaciona positivamente con la motivación de los empleados a aprender en su trabajo. En efecto, la información de los deseos de los clientes, debería



proporcionar a la agencia una mayor habilidad para prestar el servicio y el conocimiento de cuál es la nueva tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades; todo ello debería traducirse en una mayor capacidad de organización y en una mejor imagen de marca. A partir de las consideraciones previas, cabe esperar una relación positiva entre la orientación al mercado de las agencias de viajes y estos indicadores de competitividad, como se recoge en la siguiente hipótesis:

***H2: La orientación al mercado de las agencias de viaje presenta efectos positivos sobre los indicadores básicos de competitividad.***

La investigación sobre competitividad resulta compleja por cuanto se trata de un constructo poco operativizado que puede tener múltiples perspectivas (CAMISÓN, 1997; CRUZ, 2004). Un primer significado, la asimila a “fortaleza de la posición competitiva”. En este caso, las escalas suelen incluir varios ítems donde se evalúa la fortaleza de la posición competitiva de la empresa en calidad, tecnología, imagen de marca, cualificación de los recursos humanos, etc. Se trata pues de un medidor del desempeño de la empresa en términos estratégicos, que no incluye la *performance*. Un segundo significado equipara competitividad a la posesión de competencias distintivas, es decir, a las fuentes de las ventajas competitivas que quedan reflejadas en el primer significado ya señalado antes. Ahora el tema es más complicado porque las escalas sobre competencias son muy abundantes y tratan múltiples tipos de competencias (comerciales, tecnológicas, productivas, directivas, organizativas, conocimiento, aprendizaje, etc.). En este sentido, la posesión de estas competencias distintivas originan mejores resultados empresariales (DAY, 1994).

De la revisión de la literatura sobre estudios empíricos basados en el enfoque de recursos y capacidades (por ejemplo, ARMSTRONG y SHIMIZU, 2007; CEGARRA-NAVARRO y RODRIGO-MOYA, 2007) se confirma que los recursos y capacidades de la empresa son un factor determinante de sus resultados. Pese a que la competitividad y resultados son conceptos diferentes (LÓPEZ y VECIANA, 2004; HULT, SNOW y KANDEMIR, 2003), otras

investigaciones apuntan que la competitividad es un concepto multidimensional que incluye los resultados (véase, por ejemplo, AKIMOVA, 2000). Centrándose en el enfoque de recursos y capacidades, LÓPEZ y VECIANA (2004) analizan la posible relación entre los distintos enfoques sobre la fuente de la ventaja competitiva y los resultados económicos de la empresa. En este sentido, basándonos en esta investigación podemos indicar que los indicadores de competitividad y resultados son conceptos diferentes. En el presente trabajo, nos decantamos por la primera alternativa, es decir, considerando los resultados como concepto diferente a la competitividad y, en particular, como consecuencia de la misma (LÓPEZ y VECIANA, 2004; HULT, SNOW y KANDEMIR, 2003).

En el estudio de la competitividad cultural de HULT, SNOW y KANDEMIR (2003) se plantean las interacciones entre las componentes de este concepto. En esta estructura de la competitividad, se pone de manifiesto que los resultados constituyen una dimensión diferente a la competitividad y, en particular, en los diez modelos propuestos, se consideran como consecuencias de las dimensiones de la competitividad cultural. Con ello, se observa que existe una relación causal entre competitividad y resultados. Por tanto, junto con los efectos directos de la orientación al mercado sobre los resultados, tal y como queda especificado en la primera hipótesis, cabe esperar que los indicadores básicos de competitividad presenten efectos positivos sobre los resultados de las agencias de viaje. En primer lugar, de manera coherente, una alta calidad del servicio, la habilidad, experiencia y formación del personal de contacto y el uso de nuevas tecnologías deberían traducirse en una mayor diferenciación de las agencias y, en este sentido, con una mayor posibilidad de fijar márgenes más altos y conducir a una mayor rentabilidad. En segundo lugar, la capacidad organizativa y de innovación están estrechamente relacionadas con el éxito de nuevos productos (ROY, 2000). Finalmente, cabe esperar que el prestigio de la agencia posea un reflejo en el crecimiento de las ventas. En consecuencia, considerando las relaciones de los indicadores básicos sobre los resultados de las empresas, se propone la siguiente hipótesis:



**H3: Los indicadores básicos de competitividad de las agencias de viaje tienen efectos positivos sobre los resultados de las mismas.**

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

El presente trabajo se aplica al sector servicios y, en particular, se analiza la orientación al mercado de las agencias de viaje. Gran parte de los trabajos en torno a la orientación al mercado se aplican a empresas fabricantes, mientras que su estudio en servicios es más escaso. Las particularidades de este sector, muy competitivo tanto por el alto número de agencias como por las importantes ofertas que ofrecen, justifican el interés de su aplicación en el ámbito nacional.

La recogida de información se realizó a través de encuestas postales dirigidas a los directores de agencias de viaje. Desde el punto de vista del marketing, se pueden identificar dos enfoques para abordar el estudio de este sector. De un lado, un enfoque de demanda, dirigido a los usuarios de agencias y, de otro, un enfoque de oferta, dirigido a los directores de las agencias de viaje. Si bien abordar el estudio desde esta doble perspectiva constituye un planteamiento muy idóneo por su carácter integral y global (véase BIGNÉ, MARTÍNEZ, MIQUEL y BELLOCH, 1996), dado que la finalidad del presente estudio se centra en el análisis de los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados y el éxito de las agencias, resulta nece-

sario analizar la oferta como fuente de información. De hecho, no cabe esperar que los usuarios dispongan de la información necesaria respecto a resultados financieros, resultados comerciales, variables de éxito y actividades de orientación al mercado de sus agencias de viajes. En este sentido, de acuerdo con PELHAM (1993) y GREENLEY (1995) los directores gerentes o directores generales poseen información suficiente y bastante fiable de todo lo que acontece en su empresa, como la toma de decisiones estratégicas, la rentabilidad y su entorno; hecho especialmente cierto en empresas de pequeño tamaño.

#### 3.1. Diseño de la investigación

La investigación empírica se ha realizado tomando como base el universo de 3.181 agencias de ámbito nacional (Sistema de Información Turística de Turespaña, 2001). De éstas, se seleccionó una muestra de 1.428 empresas (véase cuadro 3). De manera específica, 91 corresponden a agencias mayoristas, 1.122 a agencias minoristas y 215 a agencias mayoristas-minoristas (mixtas). En el cuadro 3 se recogen los porcentajes de la población total, donde existe un mayor porcentaje de agencias minoristas, seguido por empresas mixtas y, en menor medida, por empresas mayoristas. La recogida de datos se llevó a cabo mediante encuesta postal a los gerentes de dichas agencias durante el período comprendido entre febrero y mayo de 2001.

CUADRO 3  
Ficha técnica del trabajo de campo

	Universo	Muestra enviada	Muestra válida
Mayoristas	121 (4%)	91 (6%)	16 (11,5%)
Minoristas	2733 (86%)	1122 (79%)	88 (63,3%)
Mixtas	327 (10%)	215 (15%)	35 (25,2%)
TOTAL	3181 agencias españolas	1428 agencias españolas	139 agencias españolas

De los 1.428 cuestionarios enviados, se recibieron 141 cuestionarios y, de éstos, se rechazaron 2 a efectos del análisis, por considerarse incompletos. En suma, los cuestionarios válidos fueron

139. La baja tasa de respuesta (9,87%) se debe principalmente a dos motivos. De un lado, el método de encuesta postal presenta por sí mismo este inconveniente con relación a otros métodos de



recogida de información. De otro, la base de datos utilizada para el trabajo de campo resultó problemática puesto que fueron devueltos cuestionarios por “destinatario desconocido” o cese de actividad. A medida que se recibieron los cuestionarios devueltos, se trató de averiguar la dirección postal correcta mediante contacto telefónico y asegurar que existía la agencia en cuestión, para realizar posteriormente un segundo reenvío. En cualquier caso, con la tasa de respuesta obtenida y para un intervalo de confianza del 95,5%, se incurrió en un error muestral de  $\pm 8,29\%$ .

### 3.2. Instrumentos de medida

La medición de la *orientación al mercado* se realizó a partir de un cuestionario que incluía una escala ecléctica de medición de la orientación al mercado (BIGNÉ y BLESÁ, 2002) que goza de buenas propiedades psicométricas. Dicha escala se basaba fundamentalmente en las escalas MARKOR y MKTOR, aunque la estructura de la misma obligó a una reubicación de algunos de los ítems respecto

de su escala originaria. Además, se suprimieron las redundancias y se incorporaron ítems de otras escalas referentes a aspectos no recogidos por las escalas mencionadas, siguiendo un procedimiento similar al aplicado por MATSUNO, MENTZER y RENTZ (2000) para refinar la escala MARKOR. La escala inicial de 33 ítems puede verse en el anexo 1.

Respecto a los *resultados de las agencias*, estos se midieron mediante las percepciones del gerente acerca del margen sobre ventas, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, el éxito de nuevos productos y el beneficio neto en comparación con sus directos competidores, y además la consecución de objetivos de su organización, empleando escalas Likert de 1 a 5 (1= muy inferior, 5 = muy superior).

En cuanto a los *indicadores básicos de competitividad*, de acuerdo con el trabajo de LÓPEZ y VECIANA (2004), se midieron mediante escalas Likert de 5 puntos para los ítems calidad del servicio ofrecido, habilidad del personal para prestar el servicio, experiencia del personal, utilización de nuevas tecnologías, capacidad para innovar, formación continuada del personal, prestigio de la agencia y capacidad de organización (véase cuadro 4).

CUADRO 4  
Medición de los indicadores de competitividad de las agencias de viaje<sup>a</sup>

Factores clave de éxito en las agencias de viaje <sup>b</sup> (López y Veciana, 2004)	Indicadores básicos de competitividad utilizados en la presente investigación <sup>c</sup>
1 Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo	1 Calidad del servicio ofrecido
2 Profesionalidad <sup>i</sup> (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio	2 Habilidad del personal para prestar el servicio. 3 Experiencia del personal.
3 Análisis y conocimiento del mercado <sup>ii</sup>	-
4 Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías	4 Utilización de nuevas tecnologías.
5 Especialización en servicios, destinos o segmentos <sup>iii</sup>	-
6 Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes	5 Capacidad de la agencia para innovar.
7 Formación continuada del personal	6 Formación continuada del personal
8 Ofrecer precios muy competitivos <sup>iv</sup>	-
9 Prestigio de la empresa y/o imagen de marca	7 Prestigio de la agencia (imagen)
10 Bajos costes de operación gracias a una excelente organización y control a niveles operativos	8 Capacidad de organización

Notas: (a) Escala Likert de grado 5 elaborada a partir de López y Veciana (2004). (b) Los factores seleccionados se basan en el estudio Delphi, en particular, en los 10 factores (de los 21 analizados) que los altos directivos consideraron como los más condicionantes del éxito. (c) En nuestro estudio, se especificaron 8 indicadores, realizando algunas modificaciones justificadas en base a la literatura revisada: (i) se desdobra el concepto de profesionalidad en dos: habilidad y experiencia; (ii) no se ha utilizado, en la medida que este factor se recoge en la OM; (iii) estrategia de especialización (enfoque estructural), y (iv) estrategia de precios bajos.



## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Validez y fiabilidad de las escalas

Previamente al análisis de las hipótesis propuestas en la investigación, se recoge a continuación el estudio de las propiedades psicométricas de las escalas empleadas en el estudio (orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad).

Respecto a la validez, se considera tanto la de contenido, convergente y discriminante. Por un lado, la *validez de contenido* de las escalas se garantiza en la medida que todos sus ítems proceden de una revisión de la literatura al respecto. Además, se procuró que respondieran a la definición conceptual y que reflejaran todas las dimensiones relevantes. En cuanto al análisis de la *validez convergente*, la técnica más frecuentemente utilizada es el análisis factorial confirmatorio. Puesto que la finalidad del presente análisis es

describir la validez de los indicadores como instrumentos de medida de las diferentes escalas, los diferentes modelos iniciales fueron depurados con el fin de conseguir un ajuste tanto desde el punto de vista estadístico como teórico. Para ello, siguiendo las indicaciones de Jöreskog y Sörbom (1993), se aplicaron dos criterios: (a) que cada indicador alcanzase un lambda de 0,5 para su continuidad en la escala y (b) que el valor  $t$  fuese significativo para el supuesto más exigente ( $p = 0,01$ ;  $t > 2,57$ ). Siguiendo estos criterios fueron suprimidos de la escala inicial de 33 ítems de orientación al mercado los ítems *Busqued2* ( $\lambda = 0,40$ ), *Resdis2* ( $\lambda = 0,48$ ) y *Resdis4* ( $\lambda = 0,49$ ). De esta forma, se empleó una escala final compuesta por 30 ítems para medir la orientación al mercado. El resto de ítems de las escalas de resultados e indicadores básicos de competitividad superaron los umbrales prefijados. Los resultados de los diferentes análisis de validez y fiabilidad (medida por el alpha de Cronbach) pueden verse en el cuadro 5.

CUADRO 5  
Resultados de los análisis de los modelos de medida

ESCALA	PARÁMETROS	$\chi^2/gl$	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RFI	Alpha
Orientación al Mercado	0,50 - 0,97	2,86	0,085	0,96	0,95	0,95	0,99	0,99	0,94	0,93
Resultados	0,50 - 0,97	2,44	0,021	0,97	0,88	0,98	0,99	0,99	0,95	0,88
Factores Clave de Éxito	0,50 - 0,80	3,55	0,075	0,91	0,79	0,90	0,92	0,92	0,82	0,81

Para comprobar la *validez discriminante* entre las escalas implicadas en el análisis se recurrió al test de intervalo de confianza. Según este test para que exista validez discriminante el valor "1" no debe encontrarse en el intervalo de confianza de

las correlaciones entre las diferentes dimensiones en el mismo nivel de análisis. El cuadro 6 presenta los resultados de dicha prueba que fueron satisfactorios en todos los casos.



CUADRO 6  
Intervalos de confianza entre cada par de dimensiones

DIMENSIONES	CORRELACIÓN	INTERVALO DE CONFIANZA
Coordinación interfuncional - Búsqueda y recogida de información	0,79	[0,67 ; 0,91]
Coordinación interfuncional - Diseminación de la información	0,79	[0,67 ; 0,91]
Coordinación interfuncional - Diseño de la respuesta	0,73	[0,57 ; 0,89]
Coordinación interfuncional - Implementación de la respuesta	0,78	[0,68 ; 0,88]
Coordinación interfuncional - Resultados	0,41	[0,23 ; 0,59]
Coordinación interfuncional - Indicadores Competitividad	0,58	[0,42 ; 0,74]
Búsqueda y recogida de información - Diseminación de la información	0,85	[0,77 ; 0,93]
Búsqueda y recogida de información - Diseño de la respuesta	0,79	[0,73 ; 0,97]
Búsqueda y recogida de información - Implementación de la respuesta	0,83	[0,75 ; 0,91]
Búsqueda y recogida de información - Resultados	0,33	[0,15 ; 0,51]
Búsqueda y recogida de información - Indicadores Competitividad	0,54	[0,38 ; 0,70]
Diseminación de la información - Diseño de la respuesta	0,83	[0,71 ; 0,95]
Diseminación de la información - Implementación de la respuesta	0,91	[0,91 ; 0,99]
Diseminación de la información - Resultados	0,45	[0,27 ; 0,63]
Diseminación de la información - Indicadores Competitividad	0,63	[0,49 ; 0,77]
Diseño de la respuesta - Implementación de la respuesta	0,77	[0,63 ; 0,91]
Diseño de la respuesta - Resultados	0,33	[0,13 ; 0,53]
Diseño de la respuesta - Indicadores Competitividad	0,61	[0,45 ; 0,77]
Implementación de la respuesta - Resultados	0,51	[0,37 ; 0,65]
Implementación de la respuesta - Indicadores Competitividad	0,77	[0,67 ; 0,87]
Indicadores Competitividad - Resultados	0,62	[0,48 ; 0,76]

#### 4.2. Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad

Los modelos de ecuaciones estructurales han demostrado ser particularmente útiles cuando el objetivo de la investigación es conocer la contribución causal directa de una variable a otra en una situación no experimental (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993), razón por la cual se optó por este tipo de análisis para el propósito del estudio. Con el fin de simplificar el modelo, la escala de orientación al mercado fue reducida a cinco indicadores que se correspondían con las dimensiones de la misma. Para ello se calculó la media de los ítems que formaban cada dimensión. La figura 1 muestra el resultado del modelo planteado por las hipótesis.

Como se puede observar en la figura 1, de acuerdo con el modelo propuesto, la orientación al mercado presenta una relación positiva y significativa con los indicadores básicos de competitividad de las agencias de viaje (H2) y éstos con los resultados de la agencia (H3). Por otro lado, contrariamente a lo que se esperaba en la primera

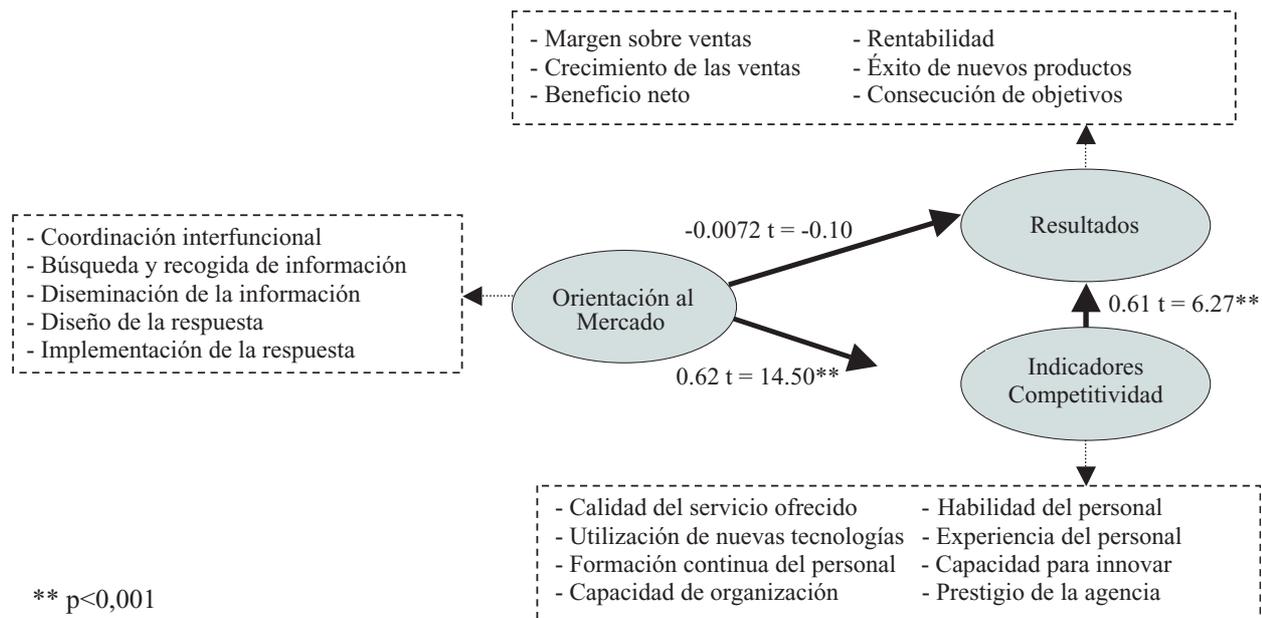
hipótesis, la orientación al mercado no tiene un efecto directo sobre los resultados. Por tanto, puede afirmarse que la orientación al mercado contribuye a la competitividad de las agencias de viaje de forma directa y que, de forma indirecta, a través de ésta, tiene efectos positivos sobre los resultados. Estos resultados estarían en la línea de los alcanzados por PELHAM (1993), en tanto en cuanto coinciden en establecer una relación indirecta entre la orientación al mercado y los resultados. Sin embargo, queda por explicar la falta de efectos directos de la orientación al mercado sobre los resultados. Se defendía, de acuerdo con las conclusiones de estudios previos (GRAY y HOOLEY, 2002; RODRÍGUEZ CANO, CARRILLAT y JARAMILLO, 2004), que en el ámbito de las empresas de servicios la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es más fuerte, incluso, que en las empresas que comercializan productos físicos. Ahora bien, esta conclusión no especifica el tipo de resultado empresarial, por lo que la intensidad de la relación orientación al mercado-resultados e incluso la existencia de la propia relación puede venir condicionada por la propia



medición del concepto de resultados, la medición de la orientación al mercado y/o la existencia de

variables moderadoras no contempladas en el presente estudio.

**FIGURA 1**  
**Modelo de influencia de la orientación al mercado en los resultados e indicadores básicos de competitividad en las agencias de viaje**



**Medidas de calidad del ajuste**  
 $\chi^2/g.l = 2,74$ ,  $RMSR = 0,078$ ,  $GFI = 0,96$ ,  $AGFI = 0,95$ ,  $NFI = 0,96$ ,  $CFI = 1,00$ ,  $IFI = 1,00$ ,  $RFI = 0,95$

Como se puso de manifiesto anteriormente, las conclusiones de los estudios que han considerado a las variables moderadoras de la relación orientación al mercado-resultados como la causa de la disparidad de hallazgos, tampoco han sido unívocas. Cabe la posibilidad de que una explicación se encuentre en la propia naturaleza de la orientación al mercado, concretamente en su carácter multidimensional, de tal forma que distintas dimensiones de los comportamientos que conducen a tal orientación podrían tener efectos diferentes sobre los resultados de la empresa. De hecho, LUKAS y FERRELL (2000) llegan a esta conclusión tras comprobar que la innovación de productos varía en función de los diferentes componentes de la orientación al mercado. En este sentido, numerosos estudios han encontrado relaciones particulares

entre las dimensiones de la orientación al mercado y los resultados. A continuación, se presenta una síntesis de diversas investigaciones que analizan las relaciones mencionadas, destacándose su complejidad y heterogeneidad.

La relación entre la *coordinación interfuncional* y los resultados de la empresa ha podido ser demostrada por LADO y MARTÍNEZ (1997) entre empresas españolas del sector asegurador. En concreto, los resultados de las correlaciones entre diferentes componentes de la orientación al mercado y los indicadores de resultados utilizados por dichos investigadores muestran una fuerte relación positiva de la coordinación interfuncional con la rentabilidad y los beneficios. PELHAM (2000), en un estudio realizado entre fabricantes industriales, analiza las correlaciones parciales de tres áre-



as de resultados (eficacia marketing / ventas, crecimiento / cuota de mercado y rentabilidad) con los 16 ítems que utiliza para medir la orientación al mercado. Los resultados muestran que la coordinación interfuncional (conocimiento de los directores de cómo toda la empresa puede generar valor al consumidor) influye positivamente en la rentabilidad de la empresa (margen sobre ventas y rentabilidad), en el crecimiento / cuota de mercado (nivel de ventas, crecimiento de las ventas y cuota de mercado) y en la eficacia marketing / ventas (calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y ratio de retención de clientes). En un estudio más próximo al enfoque del presente trabajo, BIGNÉ, MOLINER y SÁNCHEZ (2001) demuestran una influencia positiva de la coordinación interfuncional sobre la consecución de los objetivos de la empresa. Concretamente, dicha dimensión posee un efecto positivo sobre el objetivo de defender la posición y evitar el declive; lo cual, en opinión de los autores, indica que la coordinación interfuncional de una empresa orientada al mercado persigue defender a la misma de los ataques del entorno.

Uno de los primeros estudios que planteó la relación entre los componentes de la orientación al mercado y los resultados fue desarrollado por DIAMANTOPOULOS y HART (1993). Los resultados de este trabajo no permitían dotar de un apoyo inequívoco a la relación de forma global; sin embargo, sí permiten sacar algunas conclusiones parciales. En lo que se refiere a la *búsqueda y recogida de información* parece haber una relación positiva entre la búsqueda de información por medios propios y por encargo con una medida única de resultados que incluía el margen de beneficio y crecimiento de las ventas. Por su parte, LLONCH (1993) reduce a cinco las actitudes y decisiones que tienen mayor importancia a la hora de lograr mejores resultados de la empresa. En particular, se miden los resultados de forma global a través de cuatro criterios: la rentabilidad, el margen sobre ventas, el crecimiento de las ventas y los resultados globales de la empresa. El análisis pormenorizado permite comprobar que la búsqueda y recogida de información participa positivamente en los resultados de la empresa mediante la investigación de nuevos mercados para el lanzamiento de nuevos

productos y el grado de información disponible sobre la competitividad de los propios productos respecto a los de la competencia (LLONCH, 1993).

Sin embargo, los componentes de la orientación al mercado utilizados por LADO y MARTÍNEZ (1997) presentan resultados dispares. Si bien el análisis del distribuidor, la competencia y el entorno presentan correlaciones positivas con la rentabilidad y los beneficios; las dos últimas actividades de análisis también presentan correlaciones negativas y significativas con el crecimiento de las ventas; siendo éstas, además, las únicas correlaciones significativas respecto a este indicador de resultados que aparecen en el análisis de todos los componentes de la orientación al mercado. LADO y MARTÍNEZ (1997) también hallaron una fuerte correlación positiva entre el análisis del consumidor final y los beneficios de la empresa. En esta línea, NOBLE, SINHA y KUMAR (2002) comprueban que aquellas empresas que poseen mayores niveles de orientación a la competencia, orientación a las ventas y énfasis en las marcas nacionales, muestran rendimientos financieros superiores. Asimismo, examinan los efectos mediadores del aprendizaje organizativo y de la innovación en la relación orientación al mercado y rendimiento. Por otra parte, la relación entre la búsqueda y recogida de información y los resultados no queda tampoco demasiado clara en el estudio de PELHAM (2000). Así, aparecen relaciones tanto negativas como positivas con la rentabilidad. Concretamente, se muestran relaciones negativas entre la actividad de reunirse con los clientes y la rentabilidad de la empresa; pero positivas entre la detección de las preferencias de los consumidores y la misma variable de resultados. Además, este mismo ítem presenta correlaciones parciales positivas con el crecimiento / cuota de mercado. Finalmente, el control del compromiso de la empresa con la orientación al consumidor presenta correlaciones parciales negativas con la eficacia de marketing / ventas.

La ausencia de relaciones contrastadas en la literatura entre la *diseminación de información* y los resultados de la empresa es acusada. Para encontrar alguna evidencia empírica debemos acudir a los resultados del estudio de DIAMANTOPOULOS y HART (1993). Estos autores encuentran



una relación negativa y significativa entre la diseminación de información (diseminación del plan de marketing) y el margen de beneficio y crecimiento de las ventas.

Asimismo, DIAMANTOPOULOS y HART (1993) encontraron una de las primeras relaciones entre el *diseño de la respuesta* y los resultados de la empresa al demostrar que el número de bases para la segmentación establecía una relación positiva y significativa con el margen de beneficio y el crecimiento de las ventas. Por su parte, los resultados obtenidos por LLONCH (1993) muestran que el diseño de la respuesta (papel de la estrategia de la empresa en el desarrollo de nuevos productos) es uno de los cinco componentes de la orientación al mercado que más intervienen en la generación de mejores resultados para la empresa. Los mismos resultados fueron obtenidos por LADO y MARTÍNEZ (1997), aunque, puesto que su trabajo sigue la conceptualización de orientación al mercado de LAMBIN (1996) y RIVERA (1995), no distinguen entre el diseño y la implementación de la respuesta, quedando ambas englobadas en una única actividad de acción. Considerada así, las actividades de respuesta dirigidas al consumidor final, al distribuidor y al entorno presentan correlaciones positivas y significativas con la rentabilidad y los beneficios. Además, las acciones sobre la competencia presentan una relación positiva con los beneficios de la empresa.

Sin embargo, no todos los trabajos han coincidido en sus hallazgos. Del estudio de PELHAM (2000) se deduce una clara relación positiva entre los comportamientos de diseño de la respuesta de la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, aún existiendo alguna relación con el crecimiento / cuota de mercado, ésta no es tan clara. En efecto, mientras el diseño de estrategias en función del valor añadido al cliente mantiene una correlación parcial positiva con esta medida de resultados; el diseño de estrategias basadas en el conocimiento de las necesidades del cliente presenta una relación negativa.

De los resultados del estudio de DIAMANTOPOULOS y HART (1993) puede deducirse una relación positiva y significativa entre la *implementación de la respuesta* (proporcionar información a los clientes potenciales) y los resultados de la empre-

sa. En el mismo sentido, LLONCH (1993) encuentra que, de los principales componentes que intervienen en los resultados de las empresas de su muestra, dos están relacionados con la implementación de la respuesta: la introducción de nuevos productos en el mercado y la rapidez de respuesta a las acciones de la competencia. También en el estudio de PELHAM (2000) aparecen suficientes evidencias como para afirmar que la implementación de la respuesta tiene efectos positivos sobre diferentes medidas de resultados. Concretamente, se encuentra una correlación parcial positiva y muy significativa entre la respuesta rápida a acciones de la competencia y el crecimiento/ cuota de mercado y la efectividad de marketing / ventas (PELHAM, 2000).

En suma, teniendo en consideración estos precedentes se plantea a continuación un análisis que permita conocer con más detalle las relaciones entre las dimensiones de la orientación al mercado y los resultados de las agencias de viaje. En este nuevo modelo se proponen relaciones positivas entre todas las dimensiones de la orientación al mercado y cada una de las medidas de resultados utilizadas. El cuadro 7 muestra los resultados obtenidos. Como puede observarse, no todas las relaciones planteadas han sido significativas y, entre las relaciones significativas, no todas manifiestan la misma probabilidad, ni tienen el mismo sentido, ni la relación es igual de intensa. Ello parece indicar que las diferentes dimensiones de la orientación al mercado intervienen de forma diferente en la generación de resultados; de tal forma que no todas colaboran a generar todo tipo de resultados, unas contribuyen en mayor medida que otras e incluso algunas lo hacen en sentido inverso al previsto. Concretamente, la coordinación interfuncional y la diseminación de la información no presentan efectos directos sobre las dimensiones de los resultados. La búsqueda de información incide positivamente sobre la consecución de objetivos, pero negativamente sobre el éxito de nuevos productos. A pesar de que existen evidencias empíricas que relacionan la orientación al mercado con el éxito de nuevos productos (ATUAHENE-GIMA, 1996; LANGERAK y COMMANDEUR, 1998; PELHAM y WILSON, 1996; SANTOS, 1996; SLATER y NARVER, 1994), este resultado



estaría en la línea de los argumentos que han apuntado que la orientación al mercado no siempre supone una ayuda para la innovación (KUMAR, SCHEER y KOTLER, 2000), en tanto en cuanto la información recogida en el mercado hace que la organización se centre más en las necesidades actuales que en las necesidades futuras del consumidor. Tal y como afirma DAY (1999) una excesiva orientación al mercado puede dificultar que la

empresa lleve una política de orientación a la innovación. Por el contrario, el diseño de la respuesta contribuye al éxito de nuevos productos, coincidiendo con los resultados obtenidos por DIAMANTOPOULOS y HART (1993), LLONCH (1993) y LADO y MARTÍNEZ (1997). Finalmente, la implementación de la respuesta contribuye de forma importante al éxito de los nuevos productos y a la generación de beneficios.

CUADRO 7  
Relaciones entre las dimensiones de la orientación al mercado y los resultados de las agencias de viaje

RESULTADOS DE LAS AAVV	DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO				
	Coordinación interfuncional	Búsqueda información	Diseminación información	Diseño respuesta	Implantación respuesta
Margen sobre ventas	0,11 t = 1,26	-0,26 t = -1,77	0,032 t = 0,26	0,052 t = 0,55	0,19 t = 1,02
Rentabilidad	-0,0094 t = -0,24	-0,081 t = -1,28	-0,013 t = -0,24	0,047 t = 1,16	0,055 t = 0,69
Crecimiento de las ventas	0,22 t = 1,91	-0,13 t = -0,71	0,11 t = 0,75	-0,0054 t = -0,045	0,033 t = 0,14
Éxito nuevos productos	-0,0015 t = -0,015	-0,45 t = -2,68**	-0,15 t = -1,07	0,29 t = 2,69**	0,79 t = 3,81***
Beneficios netos	0,027 t = 0,21	-0,19 t = -0,95	-0,15 t = -1,07	-0,025 t = -0,19	0,57 t = 2,32*
Consecución objetivos	0,00033 t = 0,0070	0,16 t = 2,03*	-0,052 t = -0,81	0,040 t = 0,80	-0,0070 t = -0,071
<b>Medidas de calidad del ajuste</b>					
$\chi^2/gl = 2,3$ , RMSR = 0,034, GFI = 0,9, AGFI = 0,82, NFI = 0,99, CFI = 0,99 IFI = 0,99, RFI = 0,91					

Nota: \* p<0,05 \*\* p<0,01 \*\*\* p<0,001

En otro orden de cosas, los resultados obtenidos confieren fundamento empírico a las voces que defienden que la relación entre orientación al mercado y los resultados está condicionada por la medición de resultados que se utilice (DIAMANTOPOULOS y HART, 1993; JAWORSKI y KOHLI, 1993; PELHAM, 1993; RAJU, LONIAL y GUPTA, 1995). En efecto, el análisis realizado pone de manifiesto relaciones significativas entre algunas actividades de la orientación al mercado y el éxito de nuevos productos, el beneficio neto y la consecución de objetivos, si bien, no se ha encontrado ninguna relación entre dicha orientación y el margen sobre las ventas, la rentabilidad y el crecimiento de las ventas. La ausencia de estas relaciones directas no

implica necesariamente que la orientación al mercado no mejore de forma indirecta estos resultados. De hecho, cabe esperar que el éxito de nuevos productos permita aumentar el margen y las ventas y, por tanto, que el beneficio neto tenga un efecto positivo sobre la rentabilidad de la empresa.

Siguiendo el mismo procedimiento se realizó un análisis que permitiera conocer con más detalle el efecto individual de cada indicador de competitividad sobre cada indicador de resultados. Al igual que en el modelo anterior se proponen relaciones positivas entre todos los indicadores de competitividad y cada una de las medidas de resultados utilizadas. El cuadro 8 muestra los resultados obtenidos. De las 48 relaciones que



contemplaba el modelo, 16 fueron significativas aunque no con la misma probabilidad, ni todas ellas en sentido positivo. En términos generales, los resultados muestran que todos los indicadores de competitividad ejercen algún tipo de influencia sobre alguna variable de resultados, a excepción de la formación continua del personal que no establece relaciones significativas con ninguna de ellas. Más concretamente, la calidad del servicio ofrecido ejerce una influencia negativa, aunque ínfima, sobre los beneficios netos. Ello puede ser debido a que la calidad requiere inversión y, por tanto, a corto plazo puede tener una relación negativa. La habilidad del personal contribuye a la consecución de objetivos, siendo por tanto, fundamental la profesionalidad de los empleados. La experiencia del personal posee efectos posi-

vos sobre la rentabilidad y el éxito de nuevos productos, sin embargo su influencia es negativa sobre la consecución de objetivos. Ello puede ser atribuible a una cierta relajación en su consecución. La utilización de nuevas tecnologías mejora la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y la consecución de objetivos. La capacidad para innovar y el prestigio de la agencia contribuyen positivamente al éxito de nuevos productos pero de forma negativa a la consecución de objetivos. Finalmente, la capacidad de organización es el indicador de competitividad que tiene efectos positivos sobre un mayor número de medidas de resultados. Concretamente muestra relaciones significativas y positivas con el margen sobre ventas, la rentabilidad, los beneficios y la consecución de objetivos.

**CUADRO 8**  
**Relaciones entre los indicadores de competitividad y los resultados de las agencias de viaje**

RESULTADOS DE LAS AAVV	INDICADORES DE COMPETITIVIDAD							
	Calidad del servicio ofrecido	Habilidad del personal	Experiencia del personal	Utilización de nuevas tecnologías	Capacidad para innovar	Formación continua del personal	Prestigio de la agencia	Capacidad de organización
Margen sobre ventas	0,14 t = 1,39	-0,094 t = -0,65	-0,0035 t = -0,026	-0,00025 t = -0,0023	0,084 t = 0,63	-0,00075 t = -0,0074	0,16 t = 1,47	0,28 t = 2,38*
Rentabilidad	-0,011 t = -0,16	-0,15 t = -1,45	0,25 t = 2,68**	0,20 t = 2,63**	-0,065 t = -0,71	-0,11 t = -1,51	-0,12 t = -1,64	0,25 t = 3,00**
Crecimiento de las ventas	0,19 t = 2,08	0,15 t = 1,15	-0,090 t = -0,77	0,46 t = 4,68***	-0,15 t = -1,28	-0,014 t = -0,15	-0,079 t = -0,83	0,011 t = 0,10
Éxito nuevos productos	0,059 t = 0,73	-0,11 t = -0,96	0,22 t = 2,06*	-0,053 t = -0,61	0,52 t = 4,94***	0,016 t = 0,20	0,23 t = 2,71**	0,058 t = 0,62
Beneficios netos	-0,078 t = -2,00*	0,076 t = 1,35	-0,088 t = -1,68	-0,053 t = -1,21	-0,052 t = -1,01	0,025 t = 0,63	0,029 t = 0,70	0,14 t = 2,87**
Consecución objetivos	0,074 t = 1,16	0,21 t = 2,31*	-0,19 t = -2,18*	0,41 t = 5,92***	-0,38 t = -4,22***	-0,058 t = -0,91	-0,19 t = -2,78**	0,32 t = 4,17***
Medidas de calidad del ajuste $\chi^2/g1 = 11,62$ , RMSR = 0,065, GFI = 0,89, AGFI = 0,72, NFI = 0,90, CFI = 0,90, IFI = 0,90, RFI = 0,81								

Nota: \* p<0,05 \*\* p<0,01\*\*\* p<0,001

**5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES GERENCIALES**

Las investigaciones que han buscado una relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa no han permitido confirmar inequívocamente la existencia de esta relación (CHEN y QUESTER, 2003). Diversos estudios han explica-

do esta falta de consenso por la existencia de variables moderadoras. Sin embargo, las evidencias empíricas tampoco son concluyentes en este sentido. Otros autores han señalado la posibilidad de que dicha relación se produjera de forma indirecta. En esta línea de investigación se incluye el presente trabajo en el que se profundiza en los resultados obtenidos al poner en relación la orien-



tación al mercado, los indicadores básicos de competitividad y los resultados en una muestra de agencias de viaje.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la orientación al mercado ejerce un efecto directo positivo sobre los indicadores básicos de competitividad de estas empresas y que tales indicadores ejercen una influencia positiva sobre los resultados. Sin embargo, la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados no ha podido ser demostrada. Así pues, se puede afirmar que, en el ámbito de las agencias de viaje, la orientación al mercado de la organización tiene efectos indirectos sobre los resultados a través de su contribución a los indicadores básicos de competitividad.

El presente trabajo también ha analizado la posibilidad de que una posible explicación a la ausencia de una relación directa entre orientación al mercado y resultados se halle en la multidimensionalidad de la primera y en la disparidad de medidas utilizadas para los segundos. Un análisis de las relaciones directas entre las dimensiones de la orientación al mercado y las diferentes medidas de resultados ha demostrado que la participación en los resultados de las primeras es dispar. En efecto, no todas ellas influyen en alguna forma de medición de los resultados de la empresa, ni participan en todos los resultados de la misma. Es más, la contribución de algunas de las dimensiones es de carácter negativo para algunas medidas de resultados, mientras es positiva para otras. Todo ello hace pensar que la explicación a las diferentes evidencias empíricas no sólo puede estar en variables moderadoras externas a la organización sino en la propia esencia de la orientación al mercado.

Además, se han analizado las relaciones entre cada uno de los indicadores de competitividad y las medidas de resultados. Dicho análisis ha permitido conocer la influencia concreta de cada indicador en los resultados. Al igual que en el caso de las dimensiones de la orientación al mercado, no todos los efectos encontrados son positivos. Dicho hallazgo muestra la necesidad de insistir en el conocimiento detallado de las variables que intervienen en la configuración de los resultados empresariales.

A nivel de gestión, las conclusiones del presente trabajo apuntan a que las agencias de viaje orien-

tadas al mercado deberían conocer cual es el efecto sobre los resultados de los diferentes comportamientos implícitos en dicha orientación. De tal forma que, aplicando las medidas correctoras, puedan aprovecharse las ventajas de haber adoptado dicha orientación. Sin embargo, las conclusiones de este trabajo deben ser consideradas teniendo en cuenta las limitaciones del mismo. Una de ellas procede del propio objetivo del trabajo –conocer y medir los efectos directos de las dimensiones de la orientación al mercado sobre los resultados– renunciando para ello al análisis de los efectos indirectos, aun cuando cabe pensar que algunos tipos de resultados tengan efectos sobre otros (margen sobre rentabilidad o beneficios, crecimiento de las ventas sobre beneficios o rentabilidad, éxito de nuevos productos sobre beneficios, etc.). Si bien, se sugiere indagar en estas relaciones como posibles desarrollos del presente estudio.

Otra limitación hace referencia al estudio empírico. Este se ha desarrollado en un único sector y de servicios, lo cual limita la generalización de los resultados. Como línea de investigación futura, se propone el contraste de estos resultados en otros sectores con diferentes características. Además, el carácter exploratorio del mismo limita la presentación de los hallazgos que se deducen del estudio empírico, sin poder explicar las razones del comportamiento de las diferentes dimensiones. Un estudio que permitiese responder a esta incógnita sería, por tanto, una valiosa contribución tanto desde el punto de vista académico como gerencial.

La medición de los resultados de forma subjetiva es otra de las limitaciones del presente trabajo. Aun siendo ésta la práctica habitual en la literatura (RODRÍGUEZ CANO, CARILLAT y JARAMILLO., 2004), sería de interés analizar la relación entre la orientación al mercado y resultados con indicadores más objetivos (véase, por ejemplo, RIVERA, 1999; HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD, 2007; ZHU y NAKATA, 2007).

Entre las líneas de investigación recientes sobre la orientación al mercado destacamos la importancia de continuar la investigación en torno a conceptos cuya acotación conceptual es compleja (GONZÁLEZ-BENITO y GONZÁLEZ-BENITO, 2005; HULT, KETCHEN y SLATER, 2005). En particular, se requiere mayor investigación sobre las interrela-



ciones de las dimensiones que componen el concepto de la “competitividad cultural” (véase, por ejemplo, HULT, SNOW y KANDEMIR, 2003; BHUIAN, MENGUC y BELL, 2005), como son la capacidad de innovación, aprendizaje organizativo y *entrepreneurship*. Asimismo, de la revisión de la literatura, se plantea la importancia de analizar la influencia de las estrategias de marketing sobre los resultados, utilizando no sólo la OM como variable mediadora (HOMBURG, KROHMER y WORKMAN, 2004), sino también, considerando los indicadores de competitividad. Del análisis efectuado por HOMBURG, KROHMER y WORKMAN (2004) se obtiene que no todos los efectos de la estrategia de marketing sobre los resultados están mediados vía orientación al mercado sino que pueden existir otros mediadores, como por ejemplo, una cultura innovadora. Aplicado al sector turístico, WU (2004) sostienen la influencia conjunta de la estrategia empresarial y la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, a través de la personalización. La diversidad y complejidad de los conceptos que se analizan en la literatura requiere de mayor investigación y contraste empírico, incorporando la orientación hacia la interacción con el cliente como enfoque de co-creación de valor y personalización (RAMANI y KUMAR, 2008).

## 6. REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, L.; SANTOS, M. L.; VÁZQUEZ, R. (2000): “Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores de la Relación O.M.-Resultados”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 4 (1), pp. 7-42.
- ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L.; DÍAZ, A. M. (1999): “Market Orientation Assessment in Non Profit Organisations: Antecedents and Consequences”. *Proceedings of the 28th EMAC Conference. Marketing and Competition in the Information Age*, 11-14 de mayo, Berlín.
- AKIMOVA, I. (2000): “Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms”. *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), pp. 1128-1148.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): “Market Orientation and Innovation”, *Journal of Business Research*, 35 (2), pp. 93-103.
- APPIAH-ADU, K. (1997): “Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?”, *Journal of Euromarketing*, 6 (3), pp. 1-26.
- APPIAH-ADU, K.; RANCHHOD, A. (1998): “Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis”, *Technology Analysis and Strategic Management*, 10 (2), pp. 197-210.
- ARMSTRONG, C.E.; SHIMIZU, K. (2007): “A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm”. *Journal of Management*, 33 (6), pp. 959-986.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1997): “Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies”, *Industrial Marketing Management*, 26, 5, pp. 385-402.
- 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), pp. 583-603.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. (1999): “Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Modals of Organizational Performance”, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (4), pp. 295-308.
- BHUIAN, S.N., MENGUC, B. Y BELL, S.J. (2005): “Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance”, *Journal of Business Research*, 58, pp. 9-17.
- BIGNÉ, E. (2005): “Nuevas orientaciones del marketing turístico. De la imagen de destinos a la fidelización de los turistas”. *Papeles de economía española*, 102, pp. 221-235.
- BIGNÉ, E.; BLESÁ, A. (2002): “Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición”, *Revista Española de Investigación en Marketing*, 6 (2), pp. 33-57.
- BIGNÉ, E.; MARTÍNEZ, C.; MIQUEL, M<sup>a</sup>. J.; BELLOCH, A. (1996): “La Calidad de Servicio en las Agencias de Viaje. Una Adaptación de la Escala



- SERVQUAL”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (2), pp. 7-18.
- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. (2001): “Orientación al mercado y resultados empresariales. Un estudio de la influencia de los objetivos y de las estrategias en la industria del mueble”, *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- CAMISÓN, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.
- CEGARRA-NAVARRO, J.G.; RODRIGO-MOYA, B. (2007): “Learning Culture as a Mediator of the Influence of an Individual’s Knowledge on Market Orientation”. *The Service Industries Journal*, 27 (5), pp. 653-669.
- CHEN, S.C.; QUESTER, P.G. (2003): “Developing a Value-Based Scale Measuring Market Orientation: The Identical View of the Firms and the Customers”, en Saren, M.; Wilson, A. (eds.). *Proceedings of the 32nd EMAC Conference*, Glasgow.
- COOPER, R. (1984): “New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers”, *Journal of Product Innovation Management*, 1, pp. 151-164.
- CRUZ, S. (2004): “Influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales”. *Estudios financieros*, n. 253, pp. 167-250.
- DAY, G. (1994): “The Capabilities of Market-Driven Organizations”. *Journal of Marketing*, 58, octubre, pp. 37-52.
- DAY, G. (1999). *The Market-Driven Organization*, The Free Press, Nueva York.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. (2004): “Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey”. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21 (1), pp. 3-22.
- 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), pp. 93-121.
- DOLNICAR, S.; LAESSER, C. (2007): “Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland”. *Journal of Travel Research*, 46 (2), pp. 133-146.
- FLAVIÁN, C.; LOZANO, F.J. (2004): “Influencia de los moderadores ambientales en la relación entre orientación al entorno y resultado. Un análisis con regresiones moderadas en el ámbito educativo”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8 (2), pp. 123-153.
- FLAVIÁN, C.; FUSTER, A.; POLO, Y. (2004): “El papel de la orientación al mercado en el proceso de desarrollo de la estrategia”, *Libro de Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. ESIC*, pp. 121-135.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; GONZÁLEZ-BENITO, J. (2005): “Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations”, *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 797-829.
- GRAY, B.J.; HOOLEY, G.J. (2002): “Market Orientation and Service Firm Performance-A Research Agenda”, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 980-988.
- GREENLEY, G.E. (1995): “Forms of Market Orientation in UK Companies”, *Journal of Management Studies*, 32 (1), pp. 47-66.
- HAN, J. K., KIM, N.; SIRVASTAVA, R. K. (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, *Journal of Marketing*, 62 (4), pp. 30-45.
- HARRIS, L.C., PIERCY, N. (1997): “Market Orientation Is Free: The Real Costs Of Becoming Market-Led”, *Management Decision*, 35 (1-2), pp. 33-38.
- HAUGLAND, S.A.; MYRTVEIT, I.; NYGAARD, A. (2007): “Market Orientation and Performance in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis”. *Journal of Business Research*, 60 (11), pp. 1191-1197.
- HOMBURG, C.; HOYER, W.D.; FASSNACHT, M. (2002): “Service Orientation of a Retailer’s Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes”, *Journal of Marketing*, 66 (4), pp. 86-101.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J.P. (2004): “A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation”. *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 1331-1340.



- HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J. (2001): "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance". *Strategic Management Journal*, 22 (9), pp. 899-906.
- HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J.; SLATER, S.F. (2005): "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches". *Strategic Management Journal*, 26 (12), pp. 1173-1181.
- HULT, G.T.M.; SNOW, C.C.; KANDEMIR, D. (2003): "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types". *Journal of Management*, vol. 29, n. 3, pp. 401-426.
- HURLEY, R. F.; HULT, T. M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 3, pp. 42-54.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (3), pp. 53-70.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, Chicago, Illinois.
- KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W.O. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69 (2), pp. 24-41.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-18.
- KUMAR, K. (2002): "Market Orientation, Organizational Competences and Performance: An Empirical Investigation of a Path-Analytic Model", *Journal of American Academy of Business*, 1 (2), pp. 371-376.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; KOTLER, P. (2000): "From Market Driven to Market Driving", *European Management Journal*, 12 (2), pp. 129-142.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. (1998): "Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, 24 (2), pp. 201-233.
- LADO, N.; MARTÍNEZ, M. A. (1997): "Market Orientation and Business Performance in the Spanish Insurance Sector", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 22 (85), pp. 571-590.
- LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. (2001): "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, 18 (2), pp. 130-45.
- LAMBIN, J. J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too important to Be Left to Sale Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1 (1-2), pp. 37-56.
- LANGERAK, F. (2003): "The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 11, pp 93-115.
- LANGERAK, F.; COMMANDEUR, H. R. (1998): "The Influence of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business", *Proceeding of the 27th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, Estocolmo, pp. 91-105.
- LLONCH, J. (1993). *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Barcelona: EADA Gestión.
- LLONCH, J.; WALIÑO, S. (1996): "Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa", *Esic-Market*, nº 91 (enero-marzo), pp. 9-39.
- LÓPEZ, F.; VECIANA, J. (2004): "Enfoque estructural vs. recursos y capacidades: Un estudio empírico de los factores clave de éxito de las agencias de viajes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (1), pp. 25-44.
- LUKAS, B. A.; FERRELL, O.C. (2000): "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), pp. 239-247.
- MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M.; RAMOS, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Síntesis Psicología, Madrid.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship". *Journal of Marketing*, 64 (4), pp. 1-16.



- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. (2000): "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), pp. 527-539.
- MAVONDO, F.T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. (2005): "Learning Orientation and Market Orientation. Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance". *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), pp. 1235-1263.
- MOLINER, M.A., SÁNCHEZ, J.; BIGNÉ, E. (2005): "El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales: el efecto moderador del entorno". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, pp. 139-164.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.
- NOBLE, C.H.; SINHA, R.K.; KUMAR, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66 (4), pp. 25-39.
- PALADINO, A. (2002): "What Helps Us to Innovate? Examining the Determinants of Innovativeness, New Product Success & Performance", *31st EMAC Conference*, 28-31 Mayo, Braga.
- PELHAM, A.M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance*, Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.
- PELHAM, A.M. (2000): "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, 38 (1), pp. 48-67.
- PELHAM, A.M.; WILSON, D. (1996): "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), pp. 27-43.
- PORTER, M. (1980). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, Nueva York.
- RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; GUPTA, Y. P. (1995): "Market Orientation and Performance in the Hospital Industry", *Journal of Health Care Marketing*, 15 (4), pp. 34-41.
- RAMANI, G.; KUMAR, V. (2008): "Interaction Orientation and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 72 (1), pp. 27-45.
- REICHHELD, F. F. (1993): "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, 71 (2), pp. 64-73.
- RIVERA, J. (1995): "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy", Working Paper 95-60 Business Economic Serie 09, Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
- RIVERA, J. (1999): "La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 107-126.
- RODRÍGUEZ CANO, C.; CARRILLAT, F.A.; JARAMILLO, F. (2004): "A Meta-analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Countries". *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2), pp. 179-200.
- ROY, R. (2000): "The Long-term Benefits of Investing in New Product Development by SMEs". *International Journal of New Product Development & Innovation Management*, December/January, pp. 281-295
- SANDVIK, K.; GRØNHAUG, K. (2007): "How Well Does the Firm Know Its Customers? The Moderating Effect of Market Orientation in the Hospitality Industry". *Tourism Economics*, 13 (1), pp. 5-23.
- SANTOS, M. L. (1996). *Estrategias de Marketing y de Producto en las Empresas de Alta Tecnología: Factores Condicionantes del Resultado de la Innovación*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- SANTOS, M. L. Y VAZQUEZ, R. (1997), "La Estrategia Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología", *Revista Asturiana de Economía*, 9 (Septiembre), pp. 1-29.
- SHAPIRO, B. (1988): "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp. 119-125
- SISTEMA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE TURESPAÑA (2001). *Base de datos de agencias de viajes proporcionada por el Área de Información Turística de Turespaña* (no publicado).
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market



- Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 46-55.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1996): “Competitive Strategy in the Market-Focused Business”, *Journal of Market Focused Management*, 1, pp. 159-174.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (2000): “Intelligence Generation and Superior Customer Value”, *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 28 (1), pp.120-127.
- SUÁREZ, L.; DÍAZ, A.M.; VÁZQUEZ, R. (2007): “Relationship Marketing and Information and Communication Technologies: Analysis of Retail Travel Agencies”. *Journal of Travel Research*, 45(4), pp. 453-463.
- WEITZ, B. A. (1990). *Instilling a Marketing Orientation*, Marketing Science Institute, working paper nº 90-123, pp. 33-35.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WU, J.J. (2004): “Influence of Market Orientation and Strategy on Travel Industry Performance: An Empirical Study of E-Commerce in Taiwan”, *Tourism Management*, 25, pp. 357-365.
- ZIRGER, B. J.; MAIDIQUE, M. A. (1990): “A Model of New Product Development: An Empirical Test”, *Management Science*, 37 (7), pp. 867-883.
- ZHU, Z.; NAKATA, C. (2007): “Re-examining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role Of Information Systems”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (3), pp. 187-203.

Fecha recepción: 31/12/2004  
 Fecha aceptación: 26/04/2006



## ANEXO 1

**Escala de medición de la orientación al mercado de las agencias de viaje****Coordinación interfuncional**

1. Las diferentes actividades de nuestra agencia están bien coordinadas para conocer y atender nuestro mercado (COORDIN1).
2. Cada uno de nuestros directivos sabe como puede contribuir a mejorar la satisfacción del turista (COORDIN2).
3. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo del mercado (COORDIN3).
4. El personal de nuestra agencia se reúne periódicamente para planificar de forma conjunta la respuesta a los cambios que ocurren en el entorno (COORDIN4).

**Búsqueda y recogida de información**

1. Recogemos información periódicamente para detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado (BUSQUED1).
2. *Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro (BUSQUED2).*
3. Nuestra empresa mide periódicamente la satisfacción del usuario final con nuestros productos (BUSQUED3).
4. Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores con la comercialización de nuestros productos (BUSQUED4).
5. Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores (BUSQUED5).
6. Nuestra agencia trata de conocer en profundidad a los competidores (productos actuales, nuevos productos, calidad de los mismos, política comercial, etc.) (BUSQUED6).
7. Buscamos activamente información sobre los proveedores de forma regular (BUSQUED7).
8. Analizamos periódicamente el efecto que puedan tener los cambios en el entorno sobre nuestros clientes (BUSQUED8).
9. Detectamos inmediatamente los cambios importantes en nuestro sector (BUSQUED9).

**Diseminación de la información**

1. La información sobre satisfacción de los turistas se distribuye a todas las actividades de nuestra agencia de forma sistemática (DISEMIN1).
2. El personal de comercial o de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la agencia las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes (DISEMIN2).
3. Los directivos discuten las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la agencia (DISEMIN3).
4. Cuando una persona de la agencia dispone de información importante sobre nuestros competidores alerta rápidamente a otras personas (al resto de compañeros, a su superior) de la agencia (DISEMIN4).
5. Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todas las funciones de la agencia (DISEMIN5).

**Diseño de la respuesta**

1. Nuestra política de precios se decide en su mayor parte por el valor que otorga el cliente a nuestros productos (RESDIS1).
2. *Nos lleva poco tiempo decidir como responder a los cambios de precio de nuestros competidores (RESDIS2).*



3. Periódicamente revisamos nuestros productos para asegurarnos que se ajustan a lo que los turistas quieren (RESDIS3).
4. *Nuestra agencia hace compatible su estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores (RESDIS4).*
5. Nos dirigimos a aquellos mercados en los que tenemos o podemos conseguir ventajas competitivas (RESDIS4).

#### **Implementación de la respuesta**

1. El desarrollo de nuestros productos se hace a partir de la definición de los deseos del cliente (RESIMP1).
2. Brindamos información completa a nuestros clientes para un mejor aprovechamiento de nuestros productos (RESIMP2).
3. Atendemos todas las quejas de los clientes (RESIMP3).
4. Nuestros clientes cuentan con una garantía en caso de problemas con nuestros productos (RESIMP4).
5. Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing (RESIMP5).
6. Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros (RESIMP6).
7. Nuestra empresa lleva a cabo acciones planificadas para anticiparse a la competencia (RESIMP7).
8. Nuestra empresa responde de forma rápida a las acciones de la competencia (RESIMP8).
9. La empresa se siente satisfecha con el grado en que logra desarrollar el plan de marketing previsto (RESIMP9).
10. Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar al público en general la utilidad social de nuestro sector (RESIMP10).

**Nota:** Los ítems que aparecen en cursiva fueron suprimidos como consecuencia del análisis de las características psicométricas llevado a cabo.

