

## LOS COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN EL MERCADO DEL SEGURO DE EUROPA Y ESTADOS UNIDOS\*

Lado Cousté, N.  
Universidad Carlos III de Madrid

### RESUMEN

A pesar de la importancia creciente del estudio de la orientación hacia el mercado de las empresas (OM) todavía son escasas las investigaciones que comparan resultados entre diferentes mercados, especialmente Europa y Estados Unidos. Esta carencia limita la comprensión de la OM como una estrategia competitiva válida en el ámbito de los mercados globales. La presente investigación tiene como objetivo explorar en qué medida son extensibles al mercado americano resultados previos obtenidos en el mercado asegurador europeo. Concretamente, nos planteamos (a) analizar la fiabilidad y extensión para el caso del mercado de Estados Unidos del modelo de medida de la OM propuesto, (b) investigar las diferentes formas o usos de los componentes de la OM en el mercado asegurador de Estados Unidos y compararlas con datos obtenidos para Europa. Los resultados de este estudio, si bien dadas las características de la muestra son de carácter exploratorio, aportan evidencia empírica que apoya las conclusiones previas sobre el constructo de OM y contribuyen a su generalización.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación al Mercado, Sector Asegurador Europeo, Sector Asegurador Estados Unidos.

### INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Bass (1995) la ciencia del marketing se construye sobre dos pilares: las generalizaciones empíricas y las teorías, que son explicaciones generalizadas de las primeras. Leone y Shultz, (1980) señalan que la clave de las generalizaciones se encuentra en la réplica y Hubbard y Armstrong (1994) sostienen que la replicabilidad es universalmente aceptado como el criterio más importante del conocimiento científico genuino. Por ello, la réplica de investigaciones anteriores es indispensable para lograr un mayor grado de generalización y corroboración en la ciencia del marketing.

El principio de replicabilidad juega un doble papel en el proceso de investigación científica. Por un lado, actúa para prevenir y proteger a la literatura de la asimilación incuestionada de errores empíricos (Hubbard y Vetter, 1996). De esta forma, la réplica contribuye a salvaguardar la literatura de marketing de la proliferación de errores de Tipo I- rechazo erróneo de la hipótesis nula- y de la diseminación de resultados cuestionables que deterioran la reputación de la disciplina. Por otro lado, el estudio del grado posible de extensión o generalización de resultados previos de investigación a otros entornos, situaciones, épocas u organizaciones contribuye a la delimitación del dominio y el campo de validez de los resultados iniciales (Hubbard, Vetter y Little, 1998).

La orientación al mercado es una de los temas prioritarios de investigación en marketing. Por ello, es importante evaluar en qué medida los resultados obtenidos en investigaciones sobre la OM son generalizables y válidos en diferentes entornos culturales e industriales.

La revisión de la literatura reciente nos permite aglutinar en tres bloques el conjunto de derivaciones puede tener para la empresa la adopción y puesta en práctica de una organización con énfasis en su orientación hacia el mercado: (a) efectos en los resultados, (b) efectos en el público interno y, (c) efectos en la capacidad innovadora. A continuación expondremos la revisión de la literatura y las conclusiones alcanzadas relativas a estas tres dimensiones.

*a) Efectos de la OM en los resultados económicos*

La evidencia empírica acumulada sobre el impacto positivo de la OM en los resultados económicos y comerciales de las empresas es uno de los aportes más relevantes del cuerpo de literatura sobre OM. La relación positiva entre OM-desempeño empresarial ha sido contrastada mediante investigaciones aplicadas a muestras de empresas grandes (Jaworski y Kohli, 1993), empresas pequeñas (Pelhman y Wilson, 1996), empresas manufactureras (Narver y Slater, 1990), tanto de bienes industriales como de bienes de consumo (Avlonitis y Gounaris, 1997), empresas de servicios (Lado, Maydeu-Olivares y Martínez, 1998) como empresas sin fines de lucro (Wood y Bhuian, 1993), pertenecientes a diversos países, incluyendo países desarrollados, aunque también, si bien en menor medida, países en vías de desarrollo (Bhuian, 1997).

La extensión de la evidencia empírica a diversos mercados y economías permite alcanzar un alto grado de generalización en las conclusiones y es de gran interés para los teóricos del marketing y las personas vinculadas a la práctica empresarial (Wrenn, 1997). Un sumario de las investigaciones sobre las consecuencias de la OM en los resultados empresariales se presenta en la tabla 1.

Por otra parte, encontramos que existe evidencia empírica a favor de la hipótesis que mantiene que los efectos de la OM en los resultados empresariales son robustos y no se ven alterados por las características del entorno competitivo. Diferentes estudios (Kohli y Jaworski, 1993; Slater y Narver, 1994) han concluido que la relación OM-desempeño empresarial no se ve moderada por factores del entorno tales como la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica o la intensidad competitiva.

*b) Efectos de la OM en el público interno*

La importancia del público interno en el éxito de la puesta en práctica de un enfoque de OM es ampliamente respaldada por la literatura, que incluso reclama que se acentúe el enfoque hacia los empleados (ver Mohr-Jackson, 1991). Por otra parte, además de las consecuencias positivas sobre los resultados globales económicos y de mercado de las empresas, la adopción de una cultura que estimula y apoya esta orientación repercute favorablemente hacia el interior de las empresas.

En el ámbito individual, se ha observado que la intensidad de la OM de una empresa tiene consecuencias positivas en las actitudes y los comportamientos del público interno (Jaworski y Kohli, 1993). También, el estudio de Ruekert (1992) concluye que la OM de una empresa tiene efectos beneficiosos en la satisfacción con el trabajo experimentada por sus empleados, en la confianza hacia los directivos y en el compromiso personal con la organización. Por su parte, Siguaw, Brown y Widing (1994) y Mengüç (1996) encuentran que la OM tiene efectos positivos en la fuerza de ventas, mejorando su grado de orientación al cliente y afectando favorablemente en sus actitudes hacia el trabajo. Más concretamente, estos autores detectan la existencia de dos efectos de la OM sobre la fuerza de ventas:

Tabla 1. Investigaciones empíricas sobre la relación om-resultados

Autor(es):	País de la muestra	Conclusiones	Autor(es):	País de la muestra	Conclusiones
Narver & Slater, 1990	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos	Pitt, Caruana & Berthon, 1996	Reino Unido, Malta	Relación positiva OM-resultados económicos en ambos países
Ruekert, 1992	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos	Selnes, Jaworski & Kohli, 1996	Estados Unidos, Países Escandinavos	Relación positiva OM-resultados económicos
Kholi & Jaworski, 1993	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos	Pelham & Wilson, 1996	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos
Kholi, Jaworski & Kumar, 1993	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos	Kumar, Subra-manian & Yaguer, 1997	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos
Diamantopoulos & Hart, 1993	Reino Unido	Resultados contradictorios	Pelham, 1997	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos
Slater & Narver, 1994	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos	Trespalacios, Del Río, Igle-sias & Sanzo, 1997	España	Relación positiva OM-resultados económicos
Deng & Dart, 1994	Canadá	Relación positiva OM-resultados económicos	Avlonitis & Gounaris, 1997	Grecia	Relación positiva OM-resultados económicos
Deshpandé Farley & Webster, 1993	Japón	Relación positiva OM-resultados económicos	Bhuian, 1997	Arabia Saudí	Relación OM-resultados económicos no significativa
Van Bruggen & Smidts, 1995	Holanda	Relación positiva OM-resultados económicos	Gatignon & Xuereb, 1997	Estados Unidos	Las diversas orientaciones estratégicas tienen diferente impacto en la innovación según las características del mercado
Greenley, 1995	Reino Unido	Relación positiva OM-resultados económicos	Greenley & Foxall, 1997, 1998	Reino Unido	El impacto de la orientación hacia múltiples actores es moderado por el entorno externo.
Lambin, 1996	Bélgica	Relación positiva OM-resultados económicos	Lado, Maydeu & Rivera, 1998	España Bélgica	Relación positiva OM-resultados económicos
Varela, Benito & Calvo, 1996	España	Relación OM-resultados económicos no significativa	Santos, Vázquez & Sanzo, 1998	España	Relación positiva OM resultados de la innovación
Fritz, 1996	Alemania	Relación positiva OM-resultados económicos	Gray, Matear, Boshoff, & Matheso, 1998	Nueva Zelanda	Relación positiva OM-resultados económicos
Atuahene-Gima, 1995, 1996	Australia	La OM es un factor importante para el éxito de los nuevos productos.	Han, Kim & Srivastava, 1998	Estados Unidos	Existe una relación OM-innovación-resultados económicos
Llonch, 1996	España	Relación positiva OM-resultados económicos	Kumar, Subramanian y Yauger, 1998	Estados Unidos	Relación positiva OM-resultados económicos

un efecto de signo positivo sobre la satisfacción y el compromiso laboral y,

un efecto inverso o negativo con respecto al grado de conflicto y ambigüedad percibidas por la fuerza de ventas en el desarrollo de sus tareas.

*c) Efectos de la OM en la capacidad innovadora de las empresas*

En lo que atañe a las consecuencias de la OM sobre las actividades y las capacidades necesarias para la innovación empresarial, ciertos autores sostienen que la adopción demasiado entusiasta del concepto de marketing puede ir en detrimento de la capacidad de lograr innovaciones de ruptura, favoreciendo exclusivamente las innovaciones demandadas por el mercado (Bennett y Cooper, 1981). Según esta postura, una excesiva OM pondría el acento en innovaciones menores y resultaría a largo plazo negativa.

Sin embargo, Lawton y Parasuraman (1980) estudiaron si la adopción del concepto de marketing tiende a reducir la capacidad innovadora de las empresas, no encontrando ningún efecto significativo. Por su parte Calantone, di Benedetto y Bhoovaraghavan (1994) afirman que las empresas que persiguen una postura estratégica óptima deben desarrollar una fuerte orientación hacia el mercado. Es más, las actitudes de las empresas frente a la asunción de riesgos y la innovación estará fuertemente influenciada por la calidad de su orientación hacia las necesidades del mercado.

La OM de las empresas abarca el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y el análisis de información relevante sobre la evolución de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales. Proporciona inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de la oferta de los competidores. Por todo ello, la OM es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de las innovaciones introducidas al mercado.

Gracias las contribuciones de Narver y Slater y de Kolhi y Jaworski al constructo de OM y su medición, se ha hallado una clara evidencia empírica sobre el efecto positivo de la OM en la innovación. Las conclusiones de las investigaciones empíricas llevadas a cabo sobre este punto muestran que la orientación al mercado de las empresas afecta positivamente las actividades relativas al proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1995, 1996; Greenley y Foxall, 1997, 1998; Han, Kim y Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998; Lado y Maydeu-Olivares, 1998; Pelham y Wilson, 1996; Santos, Vázquez y Sanzo, 1998; Slater y Narver, 1994).

Finalmente, cabe hacer notar que la revisión de la literatura nos sugiere que aún son escasas las investigaciones que extienden y buscan generalizar los resultados obtenidos en cierto entorno competitivo. También encontramos muy pocos estudios comparando resultados entre diferentes mercados. Esta carencia actúa como una doble limitación. Por un lado, inhibe la comprensión de la OM como una estrategia competitiva válida en el ámbito de los mercados globales y, por otro, impide la generalización de las conclusiones obtenidas para un determinado entorno de investigación.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En investigaciones anteriores aplicadas al sector asegurador (Lado, Maydeu y Rivera, 1998; Lado, Maydeu y Martínez, 1998) se ha analizado la validez de la medida de OM por

puesta por Lambin (1996) para diferentes países europeos (España, Bélgica y resto de Europa). Esta investigación tiene como objetivo explorar en qué medida estos resultados son extensibles al mercado americano. Concretamente, los objetivos específicos son (a) analizar la fiabilidad y extensión para el caso del mercado de Estados Unidos del modelo de medida de la OM propuesto, (b) investigar las diferentes formas o usos de los componentes de la OM en el mercado asegurador de Estados Unidos y compararlas con datos obtenidos para Europa.

## COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y MEDIDAS

La orientación al mercado es una estrategia competitiva que permite a las empresas conocer y seguir la evolución del mercado. De acuerdo a Greenley y Foxall (1998), no se debe circunscribir el estudio de la orientación al mercado a las orientaciones clásicas, al consumidor y a la competencia, es necesario incorporar a los demás agentes o participantes del mercado.

Lambin (1996) identifica cuatro grandes grupos de participantes o fuerzas del mercado que deben contemplarse: cliente final, cliente intermediario (distribuidor), competencia y entorno. Así, las empresas al desarrollar su estrategia de orientación al mercado deben asignar sus recursos humanos y materiales de forma de (a) obtener y analizar toda información relevante sobre necesidades, expectativas y comportamiento de los diferentes participantes del mercado. Esta información es incorporada para (b) desarrollar y diseñar planes de acción orientados al mercado, que son (c) implementados concertadamente con todos los niveles y áreas organizativas de la empresa. Por ello, para cada uno de los cuatro participantes del mercado previamente señalados se considera la dimensión "análisis" y la dimensión "acciones estratégicas".

Para poder evaluar el nivel de OM de las empresas se utiliza para cada participante del mercado una sub-escala de análisis, otra de acciones, además de una sub-escala para medir el grado de coordinación interfuncional. Así, la OM queda definida por nueve componentes conductuales que figuran en la tabla N° 2, para cada uno de ellos se cuenta con su correspondiente sub-escala de medida.

Tabla 2. Los componentes de la orientación al mercado

ANÁLISIS	COORDINACIÓN	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del cliente final</li> <li>• Análisis del distribuidor</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Análisis del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interfuncional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones sobre el cliente final</li> <li>• Acciones sobre el distribuidor</li> <li>• Acciones sobre la competencia</li> <li>• Acciones sobre el entorno</li> </ul>

Fuente: Lambin, 1996

## CUESTIONARIO Y ESTUDIO EMPÍRICO

El cuestionario utilizado es el resultado de trabajos anteriores, donde se ha rediseñado, refinado y reducido el cuestionario original propuesto por Lambin (1996). Este cuestionario se ha empleado para investigar la orientación al mercado en muestras representativas de empresas aseguradoras en Bélgica y España, revelándose como un instrumento válido y fiable (Lado, Maydeu y Rivera, 1998). En un trabajo posterior, Lado, Maydeu y Martínez (1998), buscando mejorar tanto la fiabilidad como la dimensionalidad de las escalas y sobre la base del resultado de una investigación empírica referida a entidades aseguradoras de los países de la Unión Europea, refinan y reducen a 30 los ítems del cuestionario.

Estos ítems, que se detallan en el anexo 1, han sido formulados como afirmaciones que representan comportamientos ideales de una empresa orientada al mercado. La escala busca evaluar en qué medida las afirmaciones presentadas en cada ítem reflejan la realidad de la empresa. La escala utilizada va de 0 a 10, donde 0 indica que la afirmación “no se corresponde en nada” a la realidad de la empresa, 5 indica “que se corresponde más o menos” y 10 “que se corresponde totalmente”.

Los cuestionarios han sido enviados por correo a los directores generales o directores de marketing de las entidades aseguradoras que actúan en el mercado de seguros a particulares. La lista de empresas aseguradoras europeas se ha obtenido del anuario del Financial Times 1995. Allí figuran 450 empresas europeas a las cuales se ha enviado dos oleadas de cuestionarios durante los meses de Marzo y Abril de 1997. La lista de empresas aseguradoras de Estados Unidos ha sido proporcionada por el College of Insurance de Nueva York<sup>1</sup>, se eliminaron de la lista las entidades reaseguradoras y las empresas dirigidas a colectivos muy específicos, que no trabajan seguros de masas. Finalmente, se seleccionaron aleatoriamente las 400 entidades a las que se dirigió la encuesta durante los meses de Diciembre de 1997 y Marzo de 1998. La muestra resultante está compuesta por 137 empresas aseguradoras de la Unión Europea y 103 de Estados Unidos.

La posible presencia de sesgos de no-respuesta se ha analizado siguiendo la estrategia propuesta Armstrong y Overton (1977). Así, los cuestionarios fueron divididos en cuartiles según su fecha de recepción. La comparación entre los que respondieron primero, con respecto a los que lo hicieron más tarde, no revela diferencias significativas en las nueve sub-escalas de la OM.

## RESULTADOS

Se ha analizado la fiabilidad de las subescalas usando el coeficiente de Alpha de Cronbach y el examen de las correlaciones entre los ítems y el resto, para aquellas medidas con tres o más ítems. Como podemos observar en la Tabla 3, la medida global de OM y las nueve subescalas que la componen presentan valores aceptables del coeficiente Alpha, por encima del 0.7 recomendado, excepto “Acciones Orientadas al Distribuidor” en la muestra de Estados Unidos, cuyo valor 0.62 está próximo al nivel anteriormente citado.

Tabla 3. Fiabilidad de las sub-escalas de la OM

Componente	Nº de Ítems	Variable	Europa	EE. UU.
			Alpha Cronbach	Alpha Cronbach
Análisis del Cliente Final	5	ANALCF	0.85	0.82
Acciones Orientadas hacia el Cliente Final	3	ACTICF	0.71	0.71
Análisis del Distribuidor	5	ANALDIS	0.86	0.86
Acciones Orientadas hacia el Distribuidor	3	ACTIDIS	0.73	0.62
Análisis del Competidor	3	ANALCON	0.87	0.78
Acciones Orientadas hacia el Competidor	2	ACTICON	0.79	0.73
Análisis del Entorno	2	ANALENV	0.84	0.75
Acciones Orientadas hacia Entorno	2	ACTIENV	0.77	0.84
Coordinación Interfuncional	5	COORD	0.82	0.87
Orientación al Mercado	9	MO	0.88	0.80

Además, puesto que vamos a analizar y comparar medidas usadas en diferentes contextos es importante analizar si estas medidas son funcionalmente equivalentes en ellos. Esto implica evaluar si las medidas se comportan de forma similar en cuanto a sus consecuencias y correlaciones (Hui y Triandis, 1985). Hasta la fecha no contamos con los indicadores de rentabilidad y resultados económicos y comerciales de las entidades americanas. Por ello, el análisis respecto a las consecuencias de la OM en los resultados económicos será objeto de una investigación posterior. En cambio, en un estudio sobre los efectos de la OM en el grado y éxito de la innovación, se encontró que las correlaciones entre estas variables eran comparables (Lado y Maydeu, 1998). Un segundo análisis importante se refiere a la homogeneidad de la varianza a través de los dos mercados. Así, se pretende contemplar si los encuestados de las dos culturas responden de forma similar a los diferentes niveles de las escalas consideradas. Hemos empleado el estadístico de Levene sobre homogeneidad de la varianza en dos muestras para las medidas de la orientación al mercado y sus nueve componentes, ninguno de estos resultados ha indicado la existencia de diferencias significativas.

Con la intención de detectar la existencia grupos de empresas que se distinguen en cuanto al énfasis relativo que otorgan a alguno de los nueve componentes de la OM, se realizó un análisis de conglomerados tomando como variables estas sub-escalas. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de conglomerado jerárquico, con el objetivo de determinar el número de grupos más apropiado en ambas muestras. A continuación, y para optimizar los resultados, se empleó un análisis de conglomerados utilizando el procedimiento K-medias, y un análisis de la varianza, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 4.

En esta tabla podemos apreciar que en ambos casos se distinguen tres grupos de empresas. En la muestra de empresas europeas el conglomerado 1, constituido por 35 empresas, tienen los valores más altos sobre los nueve componentes de la OM. El grupo 2, donde encontramos 62 empresas, presenta valores intermedios y el grupo 3, con 39 empresas, muestran los valores más bajos sobre todos las sub-escalas de la OM.

**Tabla 4. Centros de los conglomerados finales**

(escala de 0 a 10):

	Europa			Estados Unidos		
	Conglomerado			Conglomerado		
	1	2	3	1	2	3
ANALCF	7.90	5.66	3.84	5.64	6.87	4.54
ACTICF	8.08	6.28	4.62	6.39	7.49	4.70
ANALDIS	8.03	6.96	5.03	6.91	7.43	5.80
ACTIDIS	8.17	7.45	5.32	8.18	7.74	6.29
ANALCON	8.08	6.59	4.43	6.78	6.64	4.56
ACTICON	8.12	6.25	4.11	6.35	6.77	3.67
ANALENV	8.17	6.33	4.03	6.44	8.63	5.50
ACTIENV	7.66	5.60	3.69	4.81	8.39	5.94
COORD	8.02	6.47	4.89	6.32	7.76	5.14

En la muestra de Estados Unidos, el conglomerado 2, con 29 casos, presenta los valores más altos en los componentes de la OM, excepto en "Acciones Orientadas hacia los Distribuidores", donde es superado por el conglomerado 1. Lo mismo, aunque en menor medida, ocurre con "Análisis de la Competidor". Asimismo, el conglomerado 1, con 49 casos, muestra valores medios en la mayor parte de los componentes de la OM, destacándose por su alto nivel en acciones sobre los distribuidores y su bajo nivel en acciones sobre el entorno. Por último, el conglomerado 3, con 25 casos, presenta los valores más bajos, solamente supera al conglomerado 1 en acciones sobre el entorno.

## DISCUSIÓN

En esta investigación hemos adoptado un modelo que mide la OM como la intensidad con que las empresas analizan la información sobre los distintos agentes e integrantes del mercado para desarrollar e implementar coordinadamente acciones estratégicas dirigidas a ellos. Así, se amplía las definiciones clásicas de OM (ver Narver y Slater 1990) para incluir la orientación hacia los distribuidores y el entorno.

Si bien, a la hora de discutir los resultados de esta investigación debemos tener siempre presente las limitaciones provenientes del tamaño de muestra, especialmente en cuanto a la muestra de empresas norteamericanas, todos los resultados obtenidos son indicios favorables sobre la fiabilidad y aplicabilidad de las escalas de medida en el ámbito internacional de esta investigación.

Este es un resultado interesante para aquellas empresas que se enfrentan al reto de la internacionalización de sus actividades y a un entorno competitivo global. Según Nuttney (1995), se detectan ciertas fuerzas que impulsan la evolución del mercado asegurador europeo, incluyendo: la consolidación del mercado único de seguros, la desregulación y liberalización de la actividad aseguradora, los cambios en los consumidores - cada vez mejor informados, demandando más calidad y mostrando menores niveles de fidelidad a una aseguradora- y los cambios tecnológicos. Frente a este panorama, los aseguradores europeos tratan a la vez de consolidar su posición en el mercado doméstico y de expandirse hacia otros mercados. Por otra parte, un artículo del Insurance Advocate (1997) subraya que los cambios en el mercado Europeo, la unidad monetaria y su posible ampliación, representan una importante oportunidad para las empresas aseguradoras norteamericanas. Así, tanto las aseguradoras europeas como las norteamericanas es relevante contar con instrumentos de medida de la intensidad en su orientación al mercado que sean fiables en ambos contextos.

En lo referente a los componentes de la OM y la identificación de grupos de empresas que se distingan por el uso que realizan de ellos, tres grupos de empresas surgen de nuestro análisis en las dos muestras. En el caso europeo, observamos que los grupos de empresas se diferencian por la intensidad que presentan en todos los componentes de la OM. Los resultados obtenidos para el mercado asegurador de Estados Unidos son bastante similares, excepto que un grupo de empresas se diferencia por el énfasis que conceden a sus respuestas estratégicas y acciones dirigidas a sus distribuidores.

## NOTAS

(\*) Esta investigación ha sido parcialmente financiada por el proyecto PB97-0084 de la DGES.

(1) La autora agradece el apoyo recibido del Prof. Nicos Scordis, College of Insurance de Nueva York para la investigación empírica.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, S. y OVERTON, T. (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol 14, 396-402.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-293.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs, Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.
- BASS, F. (1995): "Empirical Generalizations and Marketing Science: A Personal View", *Marketing Science*, 14, 3, Part 2 of 2, G7-G19.
- BENNETT, R. y COOPER, R. (1981): "The Misuse of Marketing an American Tragedy" *Business Horizons*, 25, Nov.-Dec., 51-61.
- BHUIAN, A. (1997): "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia", *The Journal of Service Marketing*, 11, 5, 317-328.
- CALANTONE, R.; DI BENEDETTO, C. y BHOVARAGHAVAN, S. (1994): "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research*, 30, 143-148.
- DAY, G. (1992): "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 323-329.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-items Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 725-742
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J. y WEBSTER, F. (1993): "Corporate Cultures, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, (January): 57, 23-27.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-121.
- FRITZ, W. (1996): "Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, 30, 8, 59-74.
- GATIGNON, H. y XUERED, J. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 77-90.
- GRAY, B., MATEAR, S., BOSHOFF, C. y MATHESON, P. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, 32, 9/10, 884-903.
- GREENLEY, G. y FOXALL, G. (1997): "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance", *Journal of Marketing Studies*, 34, 2, 259-284.
- GREENLEY, G. y FOXALL, G. (1998): "External Moderation of Association among Stakeholder Orientation and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 15, 51-69.
- HAN, J., KIM, N. y R. SRIVASTAVA (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62, (October), 30-45.
- HUBBARD, R. y ARMSTRONG, J. (1994): "Replications and Extension in Marketing: Rarely Published but Quite Contrary", *International Journal of research in Marketing*, 11, 233-248.
- HUBBARD, R. y VETTER, D. (1996): "Journal Prestige and the Publication Frequency of Replication Research", *Quarterly Journal of Business & Economics*, 36, 4, 3-14.
- HUBBARD, R. y VETTER, D. y LITTLE, E. (1998): "Replication in Strategic Management: Scientific Testing for Validity, Generalizability and Usefulness", *Strategic management Journal*, 19, 3, 243-254.
- HUI, C. Y TRIANDIS, H. (1985): "Measurement in Cross-cultural Psychology: A Review and Comparison of Strategies", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 131-152.
- HURLEY, R. y HULT, T. (1998): "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, (July), 42-54.
- JAWORSKI, B. y KOHLI, A. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- KOHLI, A. y JAWORSKI, (1990): "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- KOHLI, A. Y JAWORSKI, B. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: a Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, XXX, (November), 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1997): "Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy", *Marketing Health Service*, (Summer), 10-20.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998): "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, 24, 2, 201-233.
- LADO, N. y MAYDEU-OLIVARES, A. (1998): "Exploring the Links between Market Orientation and Innovation in the European and U.S. Insurance Markets", Working Paper 98-95, Business Economics Series 20, Universidad Carlos III de Madrid.

- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A y MARTÍNEZ, M. (1998) "El Nivel de la Orientación al Mercado en las Empresas Aseguradoras en España y en el resto de Europa", Revista Española de Investigaciones en Marketing- Esic, Nº 2, 99-117.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, R. (1998): "Modeling Market Orientation: A Structural Equation Approach", European Journal of Marketing, Vol. 32, Spring, 1/2, 23-39.
- LAMBIN, J.J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", CEMS Business Review, 1, 1-2.. 37-56.
- LAWTON, L. y PARASURAMAN, A. (1980): "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning", Journal of Marketing, 44 (Winter), 19-25.
- LEONE, R. y SCHULTZ, R.L. (1980): "A Study of Marketing Generalizations", Journal of Marketing, 44, (Winter), 10-18.
- LLONCH, J. (1996): "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa", EADA Gestión, Barcelona.
- MENGÜÇ, B. (1996), "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results", International Journal of Research in Marketing, 13, 277-291.
- MOHR- JACKSON, I. (1991): "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customer", Human Resource Management, 30, 4, 455-467.
- NARVER, J. y SLATER, S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, Oct., 20-35.
- NUTTNEY, A. (1995) "The marketing and Distribution of European Insurance" Datamonitor, Financial Times.
- PELHAM, A. (1997): "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", Journal of Marketing Theory and Practice, (Summer), 55-76.
- PELHAM, A. y 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, 27-43.
- PITT, L., CARUANA, A. y BERTHON, P. (1996): "Market Orientation and Business Performance: some European Evidence", International Marketing Review, 13, 1, 5-18.
- RUEKERT, R. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", International journal of Marketing, 9., 225-245
- SANTOS, L., VÁZQUEZ, R. y SANZO, M. (1998): "Strategic Groups of High Technology Firms in Terms of their Degree of Market Orientation: Influence on Companies Performance", en "Globalization: Impact on Management, Education, Research and Practice", IV IFSAM world Congress, De. Díaz de Santos, Madrid, 13-15.
- SELNES, F., JAWORSKI, B. y KOHLI, A. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A cross-cultural Study", Scandinavian Journal of Management, Vol. 12, 2, 139-157.
- SIGUAW, J., BROWN, G. y WIDING, R. (1994): "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes", Journal of Marketing Research, XXXI, (February), 106-116.
- SLATER, S. y NARVER, J. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", Journal of Marketing, Vol.58, January, 46-55.
- TRESPALACIOS, J., DEL RÍO, A., IGLESIAS, V. y SANZO, M. (1997), "Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario", Actas IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Ed. Esic, 427-443.
- VAN BRUGGEN, G. y SMIDTS, A. (1995): "The Measurement of Market Orientation: A Promising Tool for Management?", Proceedings CEMS Academic Conference, April, Vienna, Austria.
- VARELA, J; CALVO, A. y BENITO L. (1996): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa", Actas VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Ed. Esic, 301-310.
- WOOD, V. y BHUIAN, S. (1993): "Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions", Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 1, 1, 7-31.
- WRENN, B. (1997), "The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues", Journal of Marketing Theory and Practice, (Summer) 31-54.

## ANEXO 1.- ITEMS DE LA ESCALA OM

(0=complete disagreement to 10=complete agreement)

<b>Analysis of the final customer</b>
1. We permanently measure our customers' degree of satisfaction
2. We constantly monitor the evolution of our current and potential customers' requirements
3. We know the factors influencing our customers' purchasing habits very well
4. We collect information necessary for detecting the appearance of new market segments (i.e., groups of customers with new requirements)
5. We always have full, updated, information on the evolution of the image of our products held by our current and potential customers
<b>Analysis of the distributor</b>
1. We permanently measure the degree of our distributor's satisfaction
2. We monitor the evolution of our distributors' requirements
3. We collect information on how our products integrate into our distributors' activities
4. We have accurate knowledge of the problems that marketing our products may cause to our distributors
5. We always have full, current, information for monitoring the image of our products as held by distributors
<b>ANALYSIS OF THE COMPETITORS</b>
1. We know our most dangerous competitors' aims and strategies
2. We know our most dangerous competitors' strengths and weaknesses very well
3. We have a system for precisely monitoring the evolution of the components of our competitors' marketing policy (products/services, price, communication and distribution)
<b>Analysis of the environment</b>
1. We have systems enabling us to closely monitor changes in the legal, social, economic, and technological environments
2. We identify the sensitive and risk factors that may impact on our business
<b>Interfunctional coordination</b>
1. Major market information is always spread over all the company's functional areas
2. Marketing strategies are always drawn up in agreement with the other business functions
3. We have implemented actions so that each person in the company feels individually committed to customer satisfaction
4. We periodically organize interfunction meetings to analyze all important market information
5. We encourage informal exchanges of information between the company's different functions
<b>Strategic actions on final customers</b>
1. We are quicker than the competition in responding to changes in customers' requirements
2. Our marketing plan, with its necessary adaptations, is very well implemented overall
3. We give our customers complete information so they may use our products to the full and are satisfied with them
<b>Strategic actions on distributors</b>
1. We treat our distributors as though they were our actual customers
2. We modify the attributes of our products to adapt them to our distributors' requirements
3. We undertake actions to persuade our distributors of the benefits they obtain from working with our company
<b>Strategic actions on competitors</b>
1. We quickly respond to the actions of the most dangerous competitors for our company
2. We undertake actions to anticipate the competition
<b>Strategic actions on the macro-environment</b>
1. We develop strategies to support the defense of our sector's interests through communication and pressure groups (such as professional associations, employers' associations, etc.)
2. We actively participate in actions whose aim is to demonstrate the social usefulness of our sector to public opinion.

