

RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Álvarez González, Luis Ignacio
Vázquez Casielles, Rodolfo
Santos Vijande, María Leticia
Universidad de Oviedo

RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo analizar el papel de la orientación al mercado en los sectores no lucrativos. Así, tras una breve revisión de la literatura sobre esta materia, se desarrolla un estudio empírico cuyas principales aportaciones pueden resumirse del siguiente modo. En primer lugar, se desarrolla una escala de medida de la orientación al mercado teniendo en cuenta las particularidades que caracterizan las actividades de las organizaciones no lucrativas. Así mismo, se estudian rigurosamente las propiedades psicométricas de la escala con el fin de garantizar la solidez del instrumento de medida desarrollado y su posible utilización en futuros estudios. En segundo lugar, se evalúa, en el sector no lucrativo, la incidencia de la orientación al mercado sobre los resultados organizativos. Todos estos campos de análisis han sido tradicionalmente desatendidos en las organizaciones no lucrativas de forma que la validez del conocimiento general acumulado hasta hoy en día y referido a las organizaciones lucrativas necesita ser contrastado.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado; Sector no lucrativo; Validez; Fiabilidad; Unidimensionalidad; Consecuencias de la orientación al mercado.

INTRODUCCIÓN

Las entidades no lucrativas representan un sector de actividad en el que los estudios del concepto de orientación al mercado son muy escasos, por no decir inexistentes. Sin embargo, y pese a la ausencia de interés manifiesto en los investigadores, existe un consenso generalizado sobre la posibilidad de aplicación del concepto de orientación al mercado en los sectores no lucrativos, existiendo, además, diversas fuerzas que hacen aconsejable la adopción del mismo (mayor demanda de sus servicios, una feroz competencia por la consecución de recursos y un descenso del tradicional apoyo financiero gubernamental).

De este modo, el objetivo del trabajo que aquí se presenta es el análisis de "La Orientación al Mercado de Entidades Privadas de Carácter No Lucrativo", entendiendo como tales aquellas que, sin tener un objetivo financiero y bajo control privado, persiguen generar un beneficio social a un grupo más o menos amplio de elementos de la sociedad. El trabajo se estructura en una primera parte, de contenido teórico, donde se delimita el concepto y características de las organizaciones no lucrativas, así como la relevancia en las mismas de la estrategia de orientación al mercado. A continuación, en el estudio empírico se busca desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación operativa de la orientación al mercado para este sector, que sea de utilidad para el análisis de las consecuencias que genera esta orientación.

ORIENTACIÓN AL MERCADO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Tradicionalmente, uno de los mayores problemas que ha encontrado el marketing para su introducción y desarrollo en las organizaciones no lucrativas es la excesiva orientación hacia

la oferta que ha caracterizado su funcionamiento. En estas organizaciones, se ha dado prioridad a los aspectos de la oferta que se consideraban más adecuados para el mercado pero sin contar con éste, lo que refleja una cultura en la que los directivos desarrollan y ejecutan acciones sin tener en cuenta cómo cubren realmente las necesidades y deseos de los "consumidores". De este modo, generalmente, se ha considerado que una mejor calidad del producto es lo que resulta necesario para su venta, o por el contrario, que la estrategia a seguir debía consistir en tratar de persuadir al "consumidor" con los diferentes instrumentos de marketing agresivo (PLACER, 1990).

Esta filosofía de gestión quedaba plasmada en hechos como los siguientes (KOTLER y ANDREASEN, 1996): (1) la oferta era considerada inherentemente deseable, (2) el fracaso de las organizaciones era debido a la ignorancia del consumidor o a la carencia de motivación, (3) se asignaba un papel secundario a la investigación del "consumidor", (4) el marketing se definía como promoción, (5) el personal de marketing era seleccionado por sus conocimientos sobre el producto y la comunicación, (6) la estrategia correcta era la estrategia única, (7) se ignoraba la competencia genérica, y (8) se carecía de estudios y publicaciones sobre el marketing no lucrativo.

Sin embargo, la esencia del marketing es que éste *"debe comenzar con el consumidor, no con la organización"* (KOTLER y ANDREASEN, 1996; 40). Para ello, la organización debe adoptar una orientación hacia el "consumidor", estudiando sistemáticamente sus necesidades, deseos, percepciones, preferencias y actuando de modo que sus productos mejoren constantemente para satisfacerle. De estos comentarios se puede deducir que una organización no lucrativa orientada al marketing es aquella que realiza todos los esfuerzos precisos para averiguar, servir y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y públicos, dentro de los límites que le impone su presupuesto. La actividad de este tipo de organización no lucrativa tiene las siguientes características (KOTLER y ANDREASEN, 1996): (1) eje de actuación en el "cliente", (2) predilección por la segmentación, (3) confianza en la investigación de mercados, (4) adopción de una concepción amplia del marketing, (5) concepción más rica de la competencia, y (6) disposición de estructuras directivas globalmente sensibles a los "clientes".

Sin embargo, como ocurre en el ámbito lucrativo, este enfoque no parece todo lo adecuado que debiera para un sector cada vez más competitivo, marcado por el incremento en la demanda de sus servicios, la disminución del tradicional soporte financiero gubernamental y el aumento del número de organizaciones existentes en el mismo. Las críticas que se formulan a la orientación al marketing en las organizaciones lucrativas, consistentes en que se pone un énfasis excesivo en las técnicas y actividades de marketing como medios para conseguir la satisfacción del público objetivo, y en que se responsabiliza de la gestión de dicha orientación exclusivamente al departamento de marketing, con el protagonismo para el director de dicho departamento, lo que supone, básicamente, el refuerzo de la aplicación de los instrumentos que le son propios, deben completarse con dos matizaciones adicionales a la orientación al marketing descrita por KOTLER y ANDREASEN (1996): (1) se hace un hincapié excesivo en los beneficiarios o destinatarios de las actuaciones no lucrativas, sin resaltar suficientemente la importancia de orientarse a otros públicos, y (2) falta el reconocimiento explícito de las actuaciones que llevan a la efectiva orientación hacia los distintos públicos objetivo de la organización no lucrativa.

Por todo ello, creemos necesario que estas organizaciones dejen de orientarse al marketing para orientarse al mercado. La orientación al mercado debe reflejarse en que en el conjunto

de la organización cale, como filosofía y cultura, la necesidad de orientarse al exterior, poniendo el énfasis en la generación, de un modo continuado en el tiempo, de valor superior en el público objetivo como vía para asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización, para lo que se requerirá de una gestión integrada y coordinada en la que participen todas las partes. En definitiva, será necesario que las organizaciones no lucrativas adopten la orientación al mercado como una filosofía-cultura organizativa, que se operativice mediante un conjunto de actuaciones colegiadas tendentes a la efectiva adopción de dicho concepto.

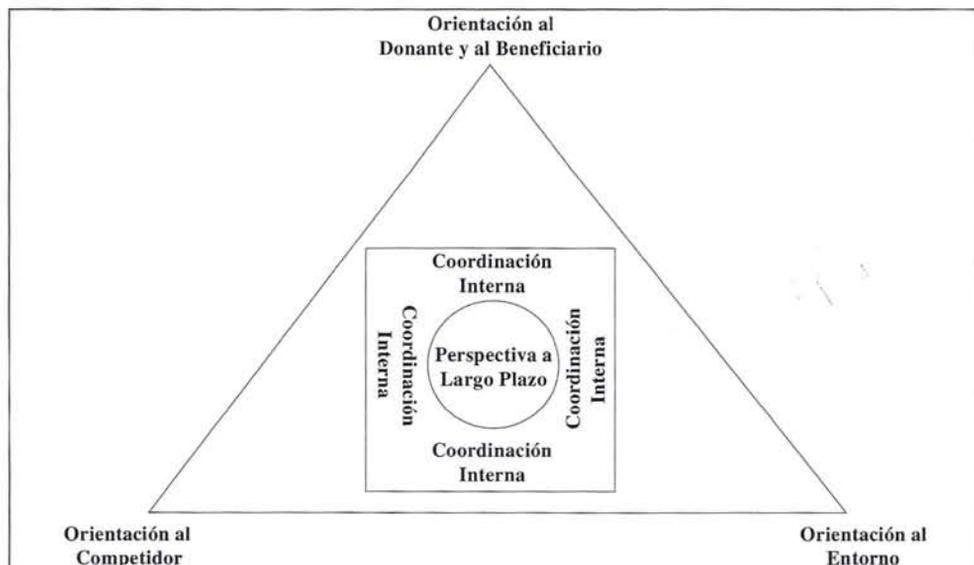
Orientación al mercado como filosofía y cultura

En el ámbito lucrativo, que una organización asuma la orientación al mercado como filosofía implicará que todas y cada una de sus funciones, y no sólo la función de marketing, adopten una forma de pensar, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer mejor que los competidores las necesidades reales de los clientes. Ello permitirá a la organización, sobre la base del valor generado, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traduzca en mejores y superiores resultados y en su supervivencia a largo plazo. Ésta argumentación se defiende desde los inicios del moderno concepto de marketing (DRUCKER, 1954; FELTON, 1959), se mantiene a lo largo de décadas (LEVITT, 1960; HISE, 1965; BARKSDALE y DARDEN, 1971; MCNAMARA, 1972; KOTLER, 1977; MCGEE y SPIRO, 1988; SHAPIRO, 1988; WEBSTER, 1988; DAY y WENSLEY, 1988; GRÖNROOS, 1989; KOHLI y JAWORSKI, 1990; CRUZ ROCHE, 1990; PELHAM, 1993), y se refleja en las últimas definiciones de orientación al mercado (LAMBÍN, 1996; AVLONITIS y GOUNARIS, 1997; VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998).

El resultado interno de que una organización se oriente al mercado como filosofía empresarial va a ser la creación y desarrollo en el tiempo de una cultura organizativa que asuma unos objetivos y valores comunes, que sitúen al cliente como eje de su actuación y comportamiento presente y futuro. A su vez, la cultura deberá quedar operativizada mediante la existencia de un clima en la organización, esto es, de unas estructuras o procesos, que faciliten la consecución de los comportamientos deseados. En esta segunda línea argumental destacan entre otras las aportaciones de DUNN, NORBURN y BIRLEY (1985), DRUCKER (1988), DESHPANDÉ y WEBSTER (1989), DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993), NARVER y SLATER (1990), LLONCH (1993), DAY (1994), SLATER (1996), SANTOS, VÁZQUEZ e IGLESIAS (1998) o NARVER, SLATER y TIETJE (1998).

El espíritu que subyace al concepto de orientación al mercado en el ámbito lucrativo es perfectamente aplicable al ámbito no lucrativo. Será igualmente necesario que todas y cada una de las áreas funcionales de las organizaciones adopten una forma de pensar y de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer las necesidades reales de su público objetivo, requiriéndose a su vez de la creación y desarrollo en el tiempo de una cultura organizativa que asuma objetivos y valores que sitúen a su público como eje de actuación y comportamiento presente y futuro. Por tanto, desde la perspectiva cultural, la orientación al mercado de una organización no lucrativa se hará presente en la organización en la medida en que se compartan los siguientes valores y creencias: (1) necesidad de orientarse externamente a su público objetivo y a todos aquellos factores que puedan condicionar su relación con el mismo, (2) necesidad de lograr una integración y coordinación de funciones y (3) necesidad de generar y mantener relaciones duraderas a largo plazo (Figura 1).

Figura 1. Orientación al mercado en organizaciones no lucrativas como filosofía y cultura organizativa.



Fuente: Elaboración propia.

Orientación externa. Vendrá marcada por la orientación, en primer lugar, a los beneficiarios de las actuaciones caritativas y a los donantes de recursos y, en segundo lugar, a los competidores y restantes factores del entorno específico y genérico.

“En el mundo de los negocios, los usuarios pagan por los productos. En el sector no lucrativo, los usuarios pagan normalmente tan sólo una parte del coste de los servicios; los donantes cubren el resto” (GALLAGHER y WEINBERG, 1991; 34). Esta afirmación hace ver la necesidad de que las organizaciones no lucrativas tengan un doble público objetivo al que orientarse: (1) por un lado los beneficiarios de sus actuaciones y (2) por otro los donantes de recursos para la realización de las mismas. Dicha necesidad es puesta igualmente de manifiesto por BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997) quienes supeditan la orientación al mercado de la organización a la efectiva orientación a ambos tipos de público objetivo.

La orientación al beneficiario implica que la organización en su conjunto valore el conocimiento, por medios formales o informales, de cuáles son las necesidades y expectativas de los destinatarios de sus actuaciones. Así, en función de la misión organizativa y de las restricciones presupuestarias a las que está sometida, la entidad podrá decidir si se pueden satisfacer o si por el contrario es necesario desarrollar alguna estrategia que haga ver al beneficiario las dificultades que existen para tal cometido. Una vez que la organización percibe que es capaz realmente de cubrirlas, desarrollará una oferta caritativa valiosa para el beneficiario que pueda satisfacer sus necesidades y expectativas.

Por su parte, **la orientación al donante** de una organización no lucrativa (adoptando éste la forma de particular, administración pública, empresa u otra organización no lucrativa) supone que en la entidad exista una gran preocupación por el conocimiento, nuevamente por medios formales o informales, de qué espera el donante recibir o qué satisfacción espera que le

reporte su contribución de dinero, trabajo o bienes y/o servicios. A continuación se puede desarrollar una estrategia que suponga su atracción efectiva. La atracción efectiva del donante exige en la actualidad, sobre todo en el caso de las donaciones corporativas, de algo más que proporcionar la sensación de estar colaborando en el logro de una causa justa, requiriéndose de una orientación estratégica que haga ver al donante los beneficios que se pueden derivar a largo plazo de su colaboración presente, si bien *“el donante puede reclamar a cambio algún otro tipo de beneficio, como es el comercial que, por ejemplo, se deriva de la esponsorización de actividades benéficas”* (GALLAGHER y WEINBERG, 1991; 36).

En lo que respecta a **la orientación al competidor** (grupo, organización o alternativa que pretenda captar la atención y fidelidad de los donantes y/o beneficiarios de la organización no lucrativa de referencia), en el desarrollo de actuaciones benéficas, tradicionalmente, e incluso en la actualidad, no se ve en el competidor una amenaza, sino más bien una posible fuente de cooperación en busca de relaciones mutuamente provechosas de las que se derive un beneficio para los propios “clientes”, o en general para la colectividad. Por su parte, a la hora de dirigirse al donante, el incremento de la demanda de servicios sociales, la disminución del soporte financiero público y el aumento en el número de organizaciones, aconseja el análisis de las fortalezas y debilidades de aquellos que puedan representar una amenaza o una oportunidad en la atracción de los recursos para la realización de las actividades benéficas.

En lo que concierne a los restantes factores del entorno específico, en ocasiones, si bien estas son pocas, será preciso estar **orientado a los intermediarios**. *“En ciertos casos (museos o servicios públicos) algunas actividades relacionadas con la comercialización de sus productos son delegadas en intermediarios específicos, que incluso pueden llegar a percibir una compensación económica por facilitar los productos de aquellas”* (PLACER, 1990; 174), lo que supondrá, en definitiva, orientarse a un “cliente” intermedio a fin de generar un beneficio social en el “cliente” final, de acuerdo con los comentarios efectuados por GRÖNROOS (1989), KOHLI y JAWORSKI (1990), RUEKERT (1992), SLATER y NARVER (1994b).

Finalmente, será necesario que las organizaciones no lucrativas se **orienten externamente a los factores de su entorno genérico**. Así, debe prestarse especial atención a los fenómenos, tendencias y realidades sobre las que la organización, como mucho, puede ejercer un control limitado, y que pueden representar una amenaza o una oportunidad (ver Figura 2), en la medida en que pueden afectar a la creación de un valor superior para el cliente no lucrativo.

Figura 2. Análisis de amenazas y oportunidades del entorno genérico de las organizaciones no lucrativas.

VARIABLES	EJEMPLOS
Sociológicas, demográficas	<ul style="list-style-type: none">• Disminución de la tasa de natalidad• Reducción de la unidad familiar• Nuevas migraciones
Económicas, financieras	<ul style="list-style-type: none">• Crisis del Estado del bienestar• Reducción de las pensiones• Paro• Recorte de las subvenciones
Tecnológicas, científicas	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologías de la información• Creación de redes (por ej., Internet)• Cuestiones éticas
Políticas, legislativas	<ul style="list-style-type: none">• Cambio de Gobierno• Nueva legislación (por ej., patrocinio y mecenazgo)• Conflictos bélicos
Profesionales, educacionales	<ul style="list-style-type: none">• Mayor importancia de la formación• Multiculturalismo

Fuente: Elaboración propia a partir de Vernis, Iglesias, Sanz, Solernou, Urgell y Vidal (1998).

Integración y coordinación interna. La orientación externa de la organización no lucrativa debe complementarse con la valoración del desarrollo interno de acciones coordinadas entre todas las áreas en que se encuentre estructurada o entre todas las personas que participen en su gestión ordinaria. La coordinación interna, partiendo de la inteligencia generada y diseminada, permitirá llevar a cabo las acciones benéficas que, por una parte, satisfagan de modo efectivo las necesidades de los beneficiarios y que, por otra, sean percibidas por los donantes como más valiosas que las que puede desarrollar un competidor de fondos alternativo. Por tanto, será preciso que internamente la organización perciba la necesidad de la utilización conjunta y eficiente de los recursos disponibles con el fin de crear mayor valor. La dirección tiene un papel esencial en la motivación y estímulo de la colaboración interdepartamental, como en general, en todas las dimensiones de la cultura.

Orientación a largo plazo. En el ámbito lucrativo, sobre lo afirmado por autores como GRÖNROOS (1989), MCKENNA (1991), SLATER y NARVER (1994b) o recientemente NARVER, SLATER y TIETJE (1998), el pensamiento estratégico de la organización debe pasar por el logro de relaciones continuadas, permanentes y mutuamente beneficiosas con el público objetivo, afirmación extrapolable al ámbito no lucrativo, aunque con matizaciones.

Con los donantes, se necesita lograr relaciones continuadas y permanentes que aseguren la atracción de los recursos necesarios para el desarrollo a lo largo del tiempo de las actuaciones benéficas, siendo fundamental hacerles ver los beneficios que reportan las actuaciones que sustentan con sus aportaciones y que los resultados de las mismas no tienen porque darse necesariamente a corto plazo sino que muchas de ellas tienen un horizonte de ejecución y éxito a largo plazo. Con los beneficiarios, el carácter estratégico de la misión puede llevar a buscar el desarrollo de actuaciones benéficas de un modo continuado, lo que no se debe identificar necesariamente con el logro de relaciones constantes, permanentes y mutuamente beneficiosas con el mismo "cliente" puesto que la causa que motiva una intervención puede ser más o menos prolongada, pero una vez cubierta no tiene porque implicar su repetición. Por tanto, es necesari-

rio que la cultura organizativa incorpore la valoración del establecimiento de relaciones a largo plazo con los donantes que permitan garantizar el desarrollo continuado en el tiempo de la acción benéfica que motiva su existencia.

Orientación al mercado como dimensión comportamental

La segunda crítica efectuada al planteamiento de KOTLER y ANDREASEN (1996) consistía en que no se produce un reconocimiento, todo lo explícito que se debiera, del conjunto de actuaciones que desembocan en la efectiva orientación a los distintos públicos objetivo. Nuestra argumentación, en la línea de lo expuesto fundamentalmente por KOHLI y JAWORSKI (1990) así como por MCGEE y SPIRO (1988), SHAPIRO (1988), WEBSTER (1988), SANTESMASES (1992), DENG y DART (1994), LAMBÍN (1996) o VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996) para las organizaciones lucrativas, se basa en que para que una organización no lucrativa se encuentre efectivamente orientada al mercado deberá, además de asumir este concepto desde una perspectiva filosófica-cultural, llevar a cabo integrada y coordinadamente a lo largo del tiempo un conjunto de actividades consistentes en:

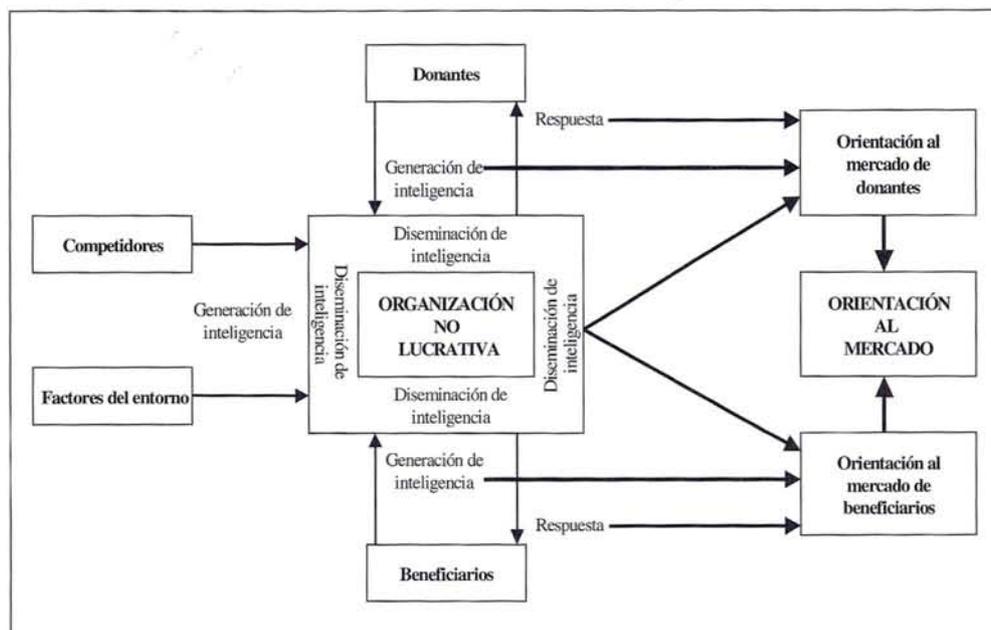
Generación de inteligencia del mercado. Obtención de información, por medios formales o informales, sobre: (1) situación presente y futura de los beneficiarios e intermediarios, cuando su concurso se necesite; (2) preferencias, presentes y futuras, de los donantes; (3) amenazas y oportunidades de grupos, organizaciones o alternativas que compitan por las donaciones o colaboren en la consecución del beneficio social; y (4) situación actual de los factores del entorno genérico, así como su previsible evolución futura.

Diseminación interna de inteligencia del mercado. Proceso en el que la inteligencia generada, es puesta en común vertical y horizontalmente, nuevamente por métodos formales o informales, en el seno de la organización.

Desarrollo y puesta en práctica de acción de respuesta. Desarrollo y puesta en práctica, a partir de la inteligencia generada y diseminada, de una doble acción de respuesta. Una dirigida a generar en los beneficiarios el bienestar que justifica su existencia y otra que busque la satisfacción efectiva de los donantes mediante la generación en ellos de mayor valor por su donación que la que podría crear cualquier otro competidor.

Integrando la dimensión filosófica-cultural y la comportamental, se puede representar los elementos de la orientación al mercado de una organización no lucrativa como se recoge en la Figura 3.

Figura 3. Elementos de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas.



Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

El trabajo que aquí se presenta, se centra en estudiar empíricamente la orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas, desde una perspectiva operativa. Concretamente, tras describir la metodología empleada, el estudio se estructura en función de dos objetivos: (1) proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo desde una perspectiva operativa, e (2) identificar las consecuencias de la orientación al mercado sobre los resultados no lucrativos.

El ámbito del estudio comprende inicialmente con carácter exploratorio una muestra de organizaciones privadas no lucrativas del Principado de Asturias. La metodología de recogida de información es la encuesta postal. El cuestionario se compone de varias preguntas, estructuradas en tres partes: (1) datos relativos al sector de actividad; (2) preguntas relativas a los atributos que integran las escalas de estimación del grado de orientación al mercado, en su dimensión operativa, y de los antecedentes organizativos; y (3) preguntas referentes a la configuración de su presupuesto y a la estimación de los resultados de las actuaciones con donantes y beneficiarios. El cuestionario fue pretestado mediante entrevista personal con los responsables de una submuestra de organizaciones (seis en total) de los distintos sectores de actividad a los que se dirige la encuesta, velando por la representatividad en cuanto a tamaño.

Los sectores se han seleccionado en función de que se adecuen a los criterios de clasificación de organizaciones privadas no lucrativas propuesta por BON y LOUPPE (1980), y destacado por MARTÍN ARMARIO (1993), y que tengan un peso y una independencia significativa en el sector no lucrativo. El cuestionario es enviado al total de 734 organizaciones que integran el censo muestral. Se han completado tres envíos postales (junio, julio-agosto y octubre-noviembre de 1998), los dos últimos tras contacto telefónico, que permite reunir una muestra de 96 encuestas válidas sobre 101 recibidas. La ficha técnica del estudio se resume en la Figura 4.

Figura 4. Ficha Técnica del Estudio.

UNIVERSO	Organizaciones privadas de carácter no lucrativo
ÁMBITO	Regional.
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta postal.
UNIDAD MUESTRAL	Responsable de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo conocedor del funcionamiento interno de la misma.
CENSO MUESTRAL	734
TAMAÑO DE LA MUESTRA	96 válidas sobre 101 recibidas
ERROR MUESTRAL	9.06%
NIVEL DE CONFIANZA	95% $Z=1.96$ $p=q=0.5$
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Discrecional
FECHA TRABAJO DE CAMPO	Primer envío el 22 de junio de 1998; segundo envío, tras seguimiento telefónico, del 22 de julio al 14 de agosto de 1998; tercer envío, nuevamente tras seguimiento telefónico, del 14 de octubre al 27 de noviembre de 1998.

Desarrollo y evaluación de la escala de orientación al mercado

Los últimos años se han caracterizado por el desarrollo de escalas de orientación al mercado válidas y fiables para organizaciones lucrativas localizadas en realidades nacionales y sectoriales muy distintas, de entre las que destacan las generadas por NARVER y SLATER (1990) y por KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993) por su alto grado de aceptación en el mundo académico y por haber servido de referente a posteriores modelos de estimación (PELHAM, 1993; DIAMANTOPOULOS y HART, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER, 1993; GREENLEY, 1995; RIVERA, 1995; PELHAM y WILSON, 1996; LANGERAK y COMMANDEUR, 1998; VERHEES, 1998). Sin embargo, esta proliferación de instrumentos de medida en el ámbito lucrativo contrasta con la práctica total ausencia de los mismos en el no lucrativo, donde entre las escasas aportaciones destacamos las de GARCÍA SEHORN (1995), BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997) y BENNET (1998).

Teniendo en cuenta la escasez de modelos de estimación, el hecho de que *“la orientación al mercado es una estrategia competitiva que involucra a todos los participantes del mercado y a todos los niveles de la organización”* (LAMBIN, 1996; 44) y que *“la orientación al mercado requiere de un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica”* (KOHLI y JAWORSKI, 1990; 1), el primero de los objetivos perseguidos pasa por proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, que abarque los tres componentes subyacentes a dicho concepto en su dimensión operativa (generación de inteligencia sobre el mercado, dise-

minación interna de la misma y desarrollo y puesta en práctica de respuestas) y que involucre a todos los componentes del mercado objetivo de este tipo de organizaciones (donantes, beneficiarios, competidores y factores del entorno genérico).

La aceptación final de la escala, tendrá lugar tras su sometimiento al método de evaluación propuesto por CHURCHILL (1979) y GERBING y ANDERSON (1988) que supone el estudio de su (1) validez de contenido, (2) fiabilidad, (3) unidimensionalidad, (4) validez de concepto (convergente y discriminante) y (5) de criterio (predictiva y concurrente).

Validez de contenido²

La validez de contenido se ha logrado mediante el desarrollo, en varias etapas, de una escala multi-ítem que caracterice los tres componentes que, presuponemos integran, desde un punto de vista operativo, la orientación al mercado de una organización no lucrativa.

A) Revisión de la literatura. En la elaboración de la escala, de toda la literatura existente sobre orientación al mercado, han tenido especial relevancia los estudios de: (1) KOHLI y JAWORSKI (1990) y NARVER y SLATER (1990), por ser sus modelos los que, pese a las recientes críticas efectuadas por FARRELL y OCZKOWSKI (1998), gozan de mayor prestigio y han dado lugar a mayor número de interpretaciones; (2) RIVERA (1995) y LAMBIN (1996), por ser quienes plantean la necesidad de involucrar en la estrategia de orientación al mercado a todos los participantes del mercado; (3) KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993), por desarrollar la escala MARKOR como herramienta de valoración de la puesta en práctica de la orientación al mercado; y (4) BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997) por recurrir a MARKOR en su estimación operativa de la orientación al donante de una organización no lucrativa.

B) Especificación de las dimensiones o factores críticos del constructo. La consideración de la literatura sobre orientación al mercado y organizaciones no lucrativas, ha llevado a vincular la escala al planteamiento operativo descrito por KOHLI y JAWORSKI (1990) que distingue tres componentes: (1) generación de inteligencia del mercado, (2) diseminación interna de la misma y (3) desarrollo y puesta en práctica de acciones de respuesta.

C) Selección de variables representativas de cada factor crítico. Los modelos de estimación desarrollados para el sector lucrativo han permitido una recopilación inicial de ítems vinculados a cada factor crítico, en la que tienen especial peso los trabajos de RIVERA (1995) y LAMBIN (1996) y de KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993). La personalización al sector no lucrativo se ha efectuado sobre la base de la literatura disponible en materia de ampliación del concepto de marketing a estas organizaciones y a la experiencia personal en alguna de ellas. El resultado fue una primera escala de 50 ítems, de los cuales 22 se vinculaban con la generación de inteligencia, 6 con la diseminación interna de la misma y 22 con el desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta. La escala se plantea en términos neutrales para no provocar sesgos, solicitando al encuestado que valore su grado de acuerdo (intervalo de respuesta de cinco posiciones) con cada una de las afirmaciones que se le presentan.

D) Opinión de expertos. La escala inicial fue puesta a disposición de académicos con sobrados conocimientos en la orientación al mercado de organizaciones lucrativas y de personas con amplia experiencia en el mundo de las organizaciones no lucrativas, tanto de ámbito nacional e internacional (importante nivel de recursos y actividades) como local (menos recursos y actividades). El resultado fue la reconsideración, fusión y simplificación de alguno de los

ítems que derivó en la reducción de la escala a 41 variables, distribuidas como siguen: 18 sobre generación de inteligencia (5 de donantes, 4 de beneficiarios, 4 de competidores y 5 de factores del entorno genérico), 5 sobre diseminación de inteligencia y 18 sobre desarrollo y puesta en práctica de la acción de respuesta (5 a los donantes, 5 a los beneficiarios, 4 a los competidores y 4 a los factores del entorno genérico)³.

E) Elaboración y pretest del cuestionario. El siguiente paso fue incorporar la escala al cuestionario utilizado como medio de recogida de la información. Dicho cuestionario, fue pretestado con la colaboración de los responsables de una submuestra de organizaciones privadas no lucrativas de distinto tamaño. Como consecuencia, se realizaron modificaciones en la redacción de 5 de los 41 ítems, al detectarse pequeños problemas de interpretación.

Análisis de fiabilidad⁴

Para lograr la maximización de la fiabilidad de la escala desarrollada, se realizó para cada una de las subescalas consideradas (generación, diseminación y respuesta) un análisis factorial exploratorio con el conjunto de variables iniciales que las definen, calculándose simultáneamente sus respectivos Alpha de CRONBACH y correlaciones ítem-total subescala. Los resultados se presentan en la Figura 5.

Como puede verse, para la totalidad de subescalas, todos los coeficientes Alpha de CRONBACH presentan valores superiores a 0.7. Si además se tiene en cuenta el porcentaje de varianza explicado por cada factor, las cargas factoriales y las puntuaciones *ítem-total* subescala, se puede llegar a catalogar como de muy aceptable la fiabilidad de la escala de orientación al mercado desarrollada, si bien ésta ha quedado reducida a las 17 variables finales que recogemos en la Figura 5.

Figura 5. Medidas psicométricas de fiabilidad de las subescalas utilizadas.

	ALPHA DE CRONBACH	ITEM-TOTAL	% VARIANZA	CARGA FACTORIAL
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	0.8583		50.5	
1. Disponemos de medios para identificar las preferencias de los asociados y detectar rápidamente cambios en las mismas.		0.6132		0.71759
2. Nos preocupamos de conocer cual es el resultado de nuestras actuaciones.		0.5267		0.62719
3. Analizamos regularmente las actuaciones de otras organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra.		0.5952		0.70334
4. Analizamos la situación por la que pasan las restantes organizaciones que desarrollan funciones análogas a las nuestras.		0.5985		0.69565
5. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre todos aquellos que colaboran en el desarrollo de nuestra actividad.		0.6129		0.72376
6. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre los que se benefician con nuestra actividad.		0.6953		0.79334
7. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre el funcionamiento ordinario de nuestra organización.		0.6139		0.72682
8. Nos anticipamos a cualquier oportunidad o amenaza que proporcione el entorno en el que nos movemos.		0.5787		0.68599
DISEMINACIÓN INTERNA DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	0.7137		64.1	
1. Estimulamos a que la información que pueda obtener un departamento o un miembro activo de la organización se ponga en conocimiento de los restantes, organizando reuniones si es necesario.		0.5008		0.77766
2. La información que se obtiene sobre todos los colaboradores, se pone en conocimiento de todos los elementos de la organización.		0.6233		0.85905
3. La información que se pueda obtener sobre la satisfacción de nuestras actuaciones se disemina entre todos los departamentos o elementos de la organización.		0.4932		0.76121
DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIÓN DE RESPUESTA	0.8282		54.5	
1. Nos aseguramos periódicamente de que las actuaciones de la organización se corresponden con los deseos de los asociados, instituciones públicas y organizaciones lucrativas que colaboran con nosotros.		0.5913		0.72601
2. Informamos periódicamente de nuestras actuaciones a todos aquellos que colaboran de alguna forma con nosotros.		0.6644		0.78119
3. Informamos de nuestras actuaciones a los beneficiarios antes de ponerlas en marcha.		0.5774		0.71428
4. Se está muy al tanto de los cambios en la situación de los beneficiarios de nuestras actuaciones.		0.5207		0.66233
5. Revisamos periódicamente el resultado de nuestras actuaciones para verificar que se corresponden con su propósito.		0.6573		0.79467
6. Las actuaciones de la organización dirigidas a los beneficiarios son el resultado de la participación coordinada de todos los departamentos o miembros que colaboran en la gestión ordinaria de la misma.		0.6060		0.74259

Estudio de la unidimensionalidad⁵

El estudio de la unidimensionalidad de la escala resultante del proceso descrito anteriormente, se llevó a cabo mediante un análisis factorial confirmatorio, vía EQS, que permite estimar un modelo de ajuste, cuyas cargas factoriales, todas ellas significativas, recogemos en la Figura 6, y que presenta los siguientes parámetros de bondad de ajuste: (1) chi-cuadrado=250.10 para DF=116 y un p=0.0000; (2) BBNFI=0.667; (3) BBNFI=0.7444; (4) CFI=0.782.

Si bien el valor y significación de las cargas podría llevar a destacar la unidimensionalidad del constructo, el estudio en detalle de los parámetros de bondad de ajuste, debe llevar a una cierta reserva en dicha manifestación y a no hablar de optimización del modelo. No obstante, esta falta de optimización se puede explicar en función del tamaño insuficiente de la muestra con relación al número de parámetros a explicar, señalándose como conveniente la existencia de cinco encuestas por cada parámetro a estimar (BENTLER, 1985; BAGOZZI y YI, 1988). Teniendo en cuenta, además, que se ha podido observar que el ajuste del modelo con las 17 variables consideradas mejora conforme se aumenta el tamaño muestral, no se puede rechazar categóricamente la adecuación unidimensional del mismo.

Figura 6. Cargas factoriales del modelo estimado mediante análisis factorial confirmatorio (EQS).

	CARGAS FACTORIALES
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	
1. Disponemos de medios para identificar las preferencias de los asociados y detectar rápidamente cambios en las mismas.	0.65
2. Nos preocupamos de conocer cual es el resultado de nuestras actuaciones.	0.51
3. Analizamos regularmente las actuaciones de otras organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra.	0.58
4. Analizamos la situación por la que pasan las restantes organizaciones que desarrollan funciones análogas a las nuestras	0.55
5. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre todos aquellos que colaboran en el desarrollo de nuestra actividad.	0.74
6. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre los que se benefician con nuestra actividad.	0.78
7. Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre el funcionamiento ordinario de nuestra organización.	0.76
8. Nos anticipamos a cualquier oportunidad o amenaza que proporcione el entorno en el que nos movemos.	0.62
DISEMINACIÓN INTERNA DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	
1. Estimulamos a que la información que pueda obtener un departamento o un miembro activo de la organización se ponga en conocimiento de los restantes, organizando reuniones si es necesario.	0.65
2. La información que se obtiene sobre todos los colaboradores, se pone en conocimiento de todos los elementos de la organización.	0.77
3. La información que se pueda obtener sobre la satisfacción de nuestras actuaciones se disemina entre todos los departamentos o elementos de la organización.	0.64
DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIÓN DE RESPUESTA	
1. Nos aseguramos periódicamente de que las actuaciones de la organización se corresponden con los deseos de los asociados, instituciones públicas y organizaciones lucrativas que colaboran con nosotros.	0.62
2. Informamos periódicamente de nuestras actuaciones a todos aquellos que colaboran de alguna forma con nosotros.	0.69
3. Informamos de nuestras actuaciones a los beneficiarios antes de ponerlas en marcha.	0.59
4. Se está muy al tanto de los cambios en la situación de los beneficiarios de nuestras actuaciones.	0.66
5. Revisamos periódicamente el resultado de nuestras actuaciones para verificar que se corresponden con su propósito.	0.77
6. Las actuaciones de la organización dirigidas a los beneficiarios son el resultado de la participación coordinada de todos los departamentos o miembros que colaboran en la gestión ordinaria de la misma.	0.70

Validez de concepto⁶

Para saber si los indicadores diseñados representan bien el concepto de orientación al mercado, se ha procedido a determinar tanto el grado de convergencia de los componentes del constructo (validez convergente⁷), como su poder discriminante (validez discriminante⁸).

Los resultados recogidos en la Figura 7 llevan a proclamar la validez convergente de la escala desarrollada. Esta afirmación, no es más que el resultado de observar que todos los coeficientes de correlación son positivos y significativo y de considerar, además, la elevada pun-

tuación que alcanza el coeficiente Alpha de CRONBACH (0.8989) para el conjunto de la escala, un indicador alternativo de medida de la validez convergente.

Figura 7. Correlaciones entre los componentes de la orientación al mercado.

	GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	ACCIÓN DE RESPUESTA
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	1.0000	0.4671****	0.5045****
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA		1.0000	0.7382****
ACCIÓN DE RESPUESTA			1.0000

Nota: Significación bilateral: * -0.1; ** -0.05; *** -0.01; ****-0.001.

Nota: El análisis de correlaciones se realiza a partir de la valoración media de cada uno de los componentes críticos, estimada en cada caso por adición de las valoraciones medias de las variables que los definen. A resultados similares se ha llegado utilizando una valoración media ponderada para cada componente, tomando como factor de ponderación tanto las cargas factoriales como las correlaciones ítem-total subescala, dada la no optimización de la unidimensionalidad de la escala.

En cuanto al poder discriminante de los grupos, se ha realizado un análisis Cluster para el conjunto de la muestra que permite distinguir dos grupos finales de organizaciones (los muy orientados al mercado y los medianamente orientados al mercado) para los que se han identificado diferencias significativas en cada uno de los componentes críticos del concepto (Figura 8). Teniendo en cuenta además que, según el análisis discriminante de validación de grupos realizado al efecto, el 100% de las organizaciones se encuentran correctamente agrupadas, se puede dar por validada en su perspectiva discriminante la escala desarrollada.

Figura 8. Centros finales y porcentaje de organizaciones incluidas en cada Cluster.

	CLUSTER 1 (42.5%)	CLUSTER 2 (57.5%)
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	3.7583	2.9572
DISEMINACIÓN INTERNA DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	4.5980	3.5593
DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIÓN DE RESPUESTA	4.4902	3.6014

Nota: Nivel de significación bilateral, en cada caso, inferior a 0.001.

Nota: Los centros de cada cluster son la media de las organizaciones incluidas en cada uno de ellos.

Por lo tanto, la adecuación de la escala en su perspectiva convergente y discriminante permite confirmar la validez de concepto de la escala de medida desarrollada.

Validez de criterio⁹

Ante la falta de datos que permitan anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros a partir del valor presente de los tres componentes de la orientación al mercado, se ha desistido de contrastar la validez predictiva, limitándose al estudio de la concurrente¹⁰. Para ello y dado que desde la aparición del moderno concepto de marketing se afirma que aquella organización que lo adopte y se oriente al mercado va a obtener mejores resultados, se ha analizado la correlación existente entre los susodichos componentes y la evolución temporal

de tres medidas de resultados: número de asociados, presupuesto y número de actividades en la actualidad en comparación de la el 1 de enero de 1996, siendo de esperar que los citados coeficientes sean elevados, positivos y significativos¹¹.

De las correlaciones expuestas en la Figura 9 se puede afirmar que la validez concurrente de la escala es aceptable. Esta afirmación se justifica en que se han identificado correlaciones positivas y significativas únicamente para los coeficientes asociados al número de actividades, esperándose que un incremento en el tamaño muestral suponga una mejora en esta validez.

Figura 9. Correlación entre los componentes de la orientación al mercado y resultados.

	ASOCIADOS	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	0.1192	0.1716	0.3737***
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	-0.0558	0.0784	0.3156***
ACCIÓN DE RESPUESTA	-0.0017	0.0955	0.2965***

Nota: Significación bilateral: * -0.1; ** -0.05; *** -0.01; ****-0.001.

Resumendo y teniendo en cuenta que la escala desarrollada se ha validado en cuanto a contenido, concepto y criterio, que, tras eliminar las variables precisas, se ha conseguido una elevada fiabilidad para la misma, y que la falta de optimización de la unidimensionalidad puede explicarse en función del insuficiente tamaño de muestra, se puede dar por cubierto el primero de los objetivos planteados y afirmar que es posible proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, que abarque los tres componentes subyacentes a dicho concepto en su dimensión operativa (generación de inteligencia sobre el mercado, diseminación interna de la misma y desarrollo y puesta en práctica de respuestas) y que involucre a distintos componentes del mercado objetivo de este tipo de organizaciones.

Consecuencias de la orientación al mercado

El principal estímulo que tiene una organización para asumir la orientación al mercado como filosofía de negocio es la consecución de mejores y superiores resultados, vía generación en el público objetivo de valor, a lo largo del tiempo, superior al que es capaz de generar cualquier competidor, que aseguren su continuidad en el desarrollo de la actividad ordinaria y que resarzan del esfuerzo transformador que se hubiera precisado para la adopción del concepto como cultura organizativa.

Personalizando en el ámbito no lucrativo, existe un amplio consenso (RADOS, 1981; LOVELOCK y WEINBERG, 1984; FINE, 1990; KOTLER y ANDREASEN, 1996; BALABANIS, STABLES y PHILLIPS, 1997) sobre que la orientación al mercado incrementa los resultados de las organizaciones, si bien el término "resultado" debe considerarse en este caso como sinónimo de poder asegurar su supervivencia, lo que supone según KOTLER y ANDREASEN (1996; 69) "la generación de los recursos suficientes para cubrir a largo plazo los gastos y/o de otra manera satisfacer a largo plazo a los distintos públicos objetivo". Se podría pensar que el simple hecho de constatar el mantenimiento de la organización desarrollando la actividad que le es propia sería un indicador objetivo de la exitosa adopción del concepto de orientación al mercado. Sin embargo, vincular el resultado de la orientación al mercado con la "superviven-

cia” dificulta tanto la valoración del éxito de la organización en el desarrollo de sus actividades (una organización no lucrativa se puede mantener “viva” a lo largo de los años sin realizar actividad benéfica alguna) como la estimación de su rendimiento¹².

Respecto a la valoración del éxito en el desarrollo de la actividad, cabe decir que la falta de un afán de lucro en las organizaciones no lucrativas impide, a diferencia del caso empresarial, utilizar el dinero como estimador del éxito. En el ámbito lucrativo, el desarrollo de un producto que genere mayor valor en el consumidor que el de un competidor alternativo, supone para la empresa, entre otros aspectos, un pago del que se deriva una tasa de rentabilidad. En el caso no lucrativo, sin embargo, el éxito de la organización deberá pasar por la efectiva consecución de la “misión” que la define.

Además, en las organizaciones no lucrativas la evaluación de su rendimiento sigue siendo un aspecto sin resolver plenamente, pudiendo explicarse este problema por la ambigüedad que rodea a sus metas y por la complejidad de valorar distintas magnitudes de resultados, como por ejemplo el esfuerzo desarrollado en el diseño y ejecución de las actividades benéficas (MCGILL y WOOTEN, 1975). Entre los escasos intentos de cuantificación destaca el realizado por LAMB Y CROMPTON (1990), resaltado por BALABANIS, STABLES Y PHILLIPS (1997), quienes proponen clasificar las medidas de resultados en base a dos criterios: (1) medidas de eficacia que permitan cuantificar las actuaciones sobre los donantes y beneficiarios finales de la organización y (2) medidas de eficiencia que permitan cuantificar la relación existente entre las donaciones recibidas y las actuaciones benéficas llevadas a cabo.

En función de todo ello, y acudiendo a estimadores de eficacia, se piensa que la efectiva orientación al mercado de estas organizaciones, redundará positivamente en sus relaciones con donantes (más medios humanos y materiales de acción) y beneficiarios (mayor número de actuaciones), tanto de modo estático (vinculación entre la orientación al mercado y sus consecuencias en un mismo periodo) como dinámico (evolución en el tiempo del volumen de recursos y actividades desarrolladas). Este razonamiento se concreta en las siguientes hipótesis:

H₁: Cuanto mayor sea la orientación al mercado en su dimensión operativa de una organización privada no lucrativa, mayor será su disponibilidad de recursos humanos y materiales, tanto desde un punto de vista estático como dinámico.

H₂: Cuanto mayor sea la orientación al mercado en su dimensión operativa de una organización privada no lucrativa, mayor será su nivel de actividad, tanto desde un punto de vista estático como dinámico.

Para contrastar estas dos hipótesis se ha solicitado al encuestado que valore su situación en cuanto a asociados, presupuesto y actividades, con la que tenía a 1 de enero de 1996 (dimensión dinámica), y con la que tiene en la actualidad el promedio de organizaciones del sector (dimensión estática) en escalas de 1 a 5 puntos, donde el 1 implica tener muchos menos asociados, presupuesto o actividades y el 5 tener muchos más asociados, presupuesto o actividades, respectivamente¹³.

Empíricamente (Figura 10), tan sólo se ha podido contrastar, si bien parcialmente, una de las hipótesis planteadas. Concretamente, se puede asegurar que cuanto mayor sea el grado de orientación operativa al mercado de una organización privada no lucrativa, mayor será su nivel de actividad desde una perspectiva dinámica, esto es, mayor será la diferencia positiva

existente entre el número de actividades realizadas en la actualidad y las realizadas a fecha 1 de enero de 1996. En cuanto al resto de relaciones planteadas, no se ha identificado relación significativa alguna, ni a través del análisis correlacional ni a través del análisis de regresión lineal efectuados.

Figura 10. Correlación entre la orientación al mercado y sus estimadores de resultados subjetivos.

	ASOCIADOS	PRESUPUESTO	ACTIVIDADES
GENERACIÓN DE INTELIGENCIA	0.1192	0.1716	0.3737***
DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA	-0.0558	0.0784	0.3156***
ACCIÓN DE RESPUESTA	-0.0017	0.0955	0.2965***
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0.0483	0.1569	0.3992****

Nota: Significación bilateral: * -0.1; ** -0.05; *** -0.01; **** -0.001.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

La adopción del concepto de marketing por parte de las organizaciones no lucrativas debe pasar por su efectiva orientación al mercado, viniendo caracterizada porque en la organización en su conjunto cale, como filosofía y cultura, la necesidad de orientarse externamente a su doble público objetivo (donantes y beneficiarios) y a todos aquellos factores que puedan condicionar su relación con el mismo, poniendo el énfasis en la generación, de un modo continuado en el tiempo, de valor superior en donantes y beneficiarios como vía para asegurarse la supervivencia a largo plazo, y para lo que se requerirá de una gestión integrada y coordinada en la que participen todas sus partes. Esta filosofía requerirá, operativamente, de la generación de inteligencia sobre cada agente y factor del entorno específico y genérico, de su diseminación interna y del desarrollo y puesta en práctica de una respuesta que permita la efectiva orientación a donante y beneficiario y con ello al mercado.

Empíricamente, se ha contrastado como a partir de los modelos existentes para la estimación de la orientación al mercado de una organización lucrativa se puede proponer, desarrollar, validar y fiabilizar una escala unidimensional de estimación operativa del concepto de orientación al mercado en el ámbito no lucrativo, que abarque los tres componentes subyacentes a dicho concepto en su dimensión operativa (generación de inteligencia sobre el mercado, diseminación interna de la misma y desarrollo y puesta en práctica de respuestas) y que involucre a distintos componentes del mercado objetivo de este tipo de organizaciones. A través de esta escala se ha destacado el carácter dinámico de esta estrategia, por cuanto se observa que aquellas organizaciones no lucrativas más orientadas al mercado en la actualidad son las que han tenido una mejor evolución positiva en cuanto al número de actividades benéficas realizadas.

El siguiente paso, en el análisis de la efectiva adopción del concepto de orientación al mercado por parte del sector no lucrativo, será el estudio de cómo un conjunto de variables internas de las organizaciones no lucrativas (antecedentes) puede condicionar su grado de orientación operativa al mercado y cómo un conjunto de variables externas a las mismas (factores medioambientales) puede condicionar la obtención de recursos y el desarrollo de actividades. Este planteamiento permitirá identificar importantes similitudes entre los sectores lucrativos y no lucrativos, en lo que se refiere a dichas variables, y profundizar en la falta de relación directa entre orientación al mercado y desempeño.

NOTAS

- (1) Es normal encontrarse en la literatura especializada de marketing no lucrativo los términos consumidor o cliente para referirse, indistintamente, a los beneficiarios de la acción no lucrativa y/o a los aportantes de los recursos precisos para tal acción. En este trabajo, con el fin de respetar textualmente las distintas aportaciones bibliográficas, se va a conservar la terminología utilizada en cada caso.
- (2) Trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis, o lo que es lo mismo, trata de saber si la medida detalla los diferentes aspectos o facetas del fenómeno que se mide.
- (3) La composición de la escala desarrollada se recoge en el ANEXO 1 de este trabajo.
- (4) La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que ésta se encuentra libre de errores aleatorios y en consecuencia proporciona resultados estables y consistentes, pudiendo considerarse que una escala es fiable en la medida en que va a recoger con precisión la información precisa.
- (5) Requisito para poder agregar las valoraciones concedidas al conjunto de ítems que definen un fenómeno.
- (6) Se refiere a la naturaleza del concepto que se mide, ¿qué está realmente midiendo el instrumento de medida?
- (7) Existe validez convergente cuando empíricamente se obtiene una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables en que se descompone el constructo que se pretende operativizar y que, teóricamente, se había supuesto que deberían formar parte del mismo.
- (8) Existe validez discriminante cuando los componentes que se supone que integran un constructo, se correlacionan más entre sí que con otras variables no relacionadas de ningún modo con el mismo, o relacionadas en menor medida. En ausencia de variables no relacionadas con el constructo, se puede realizar un análisis Cluster para el conjunto de la muestra, como estimador alternativo de validez discriminante.
- (9) Se centra en la habilidad de la escala para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otras son o no acordes con lo que la teoría anticipa.
- (10) La validez concurrente se alcanza cuando hay relación entre la variable que pronostica y la variable criterio medidas en el mismo momento, o bien cuando hay correlación entre dos medidas distintas del mismo fenómeno realizadas a la par.
- (11) La caracterización de las medidas de resultados empleadas se producirá en la EPÍGRAFE 2.2. de este trabajo.
- (12) En general, se percibe una importante falta de acuerdo en lo que respecta a la medida de resultados a emplear. De acuerdo con LONCH (1993), se pueden clasificar los resultados en: (1) financieros, (2) operativos y (3) relativos a la eficacia de la organización. En el dominio de los resultados financieros destacamos **la rentabilidad sobre la inversión** (LONCH y WALIÑO, 1996), **la rentabilidad sobre ventas** (LONCH, 1993), **la rentabilidad económica** (NARVER y SLATER, 1990; y **la rentabilidad financiera** (RUEKERT, 1992). Por su parte en el de los resultados operativos identificamos **el ritmo de crecimiento de las ventas** (SLATER y NARVER, 1994a; LANGERAK y COMMANDEUR, 1998) y **el éxito de nuevos productos** (SLATER y NARVER, 1994a; ATUAHENE-HIMA, 1995; SANTOS, 1996; LANGERAK y COMMANDEUR, 1998). Finalmente, en el de los resultados relativos a la eficacia tenemos **los beneficios globales** (JAWORSKI y KOLHI, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER, 1993), **beneficio neto** (LAMBIN, 1996; LANGERAK y COMMANDEUR, 1998) y **cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo** (BALABANIS, STABLES y PHILLIPS, 1997).
- (13) La utilización de valoraciones subjetivas y no objetivas de resultados se debe a: (1) reducido número de observaciones existentes para cada uno de las medidas objetivas; (2) elevada dispersión identificada para las valoraciones medias en cada uno de los estimadores; (3) el excesivo peso de las ayudas o subvenciones de Instituciones Públicas en la composición del presupuesto anual de cada una de estas organizaciones lo que nos lleva a pensar que el factor político puede condicionar su composición; y (4) las investigaciones de DESS y ROBINSON (1984) y de PEARCE, ROBBINS y ROBINSON (1987) han puesto de manifiesto la existencia de una correlación positiva entre los resultados objetivos y subjetivos de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, nº4, pp. 275-293.
- AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-402.
- BAGOZZI, R. P. y YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 74-94.
- BALABANIS, G.; STABLES, R. E. y PHILLIPS, H. C. (1997): "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº8, pp. 583-603.
- BARKSDALE, B. y DARDEN, B. (1971): "Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 35, october, pp. 29-36.

- BENNETT, R. (1998): "Charities, Organisational Learning and Market Orientation", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 4, n°1, pp. 5-25.
- BENTLER, P. M. (1985): *Theory and Implementation of EQS, A structural equations program*, BMDP Statistical Software, Los Angeles.
- BON, J. y LOUPE, A. (1980): Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Populations, *Les éditions d'organisation*, Paris.
- CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, editorial Ariel Economía, Barcelona.
- CHURCHILL, G. A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, February, pp. 64-73.
- DAY, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol 58, october, pp. 37-52.
- DAY, G. S. y WENSLEY, R. (1988): "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, april, pp. 93-103.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp.725-742.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. U. y WEBSTER, J. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, january, pp. 22-27.
- DESHPANDE, R. y WEBSTER, J. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, january, pp. 3-15.
- DRESS, G. G. y ROBINSON, R. B. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5, (july-september), pp. 265-273.
- 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, pp. 93-121.
- DRUCKER, P. F. (1954): *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, Inc, New York.
- DRUCKER, P. F. (1988): "Management and the World's Work", *Harvard Business Review*, vol. 66, n°5, september-october, pp. 65-76.
- DUNN, M. G.; NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1985), "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness", *International Journal of Advertising*, vol. 4, n°1, pp. 65-73.
- FARRELL, M. A. y OCZKOWSKI, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR y MARKOR. Measures of Market Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 1-10.
- FELTON, A. P. (1959): "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, vol. 37, n°4, july-august, pp. 55-62.
- FINE, S. H. (1990): *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn and Bacon, Needham Heights.
- GALLAGHER, K. y WEINBERG, C. B. (1991): "Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing", *Sloan Management Review*, fall, pp. 27-42.
- GARCÍA SEHORN, A. (1995): *Market Orientation, Strategic Orientation and Performance in Not-For-Profit Organizations*, Arizona State University.
- GERBING, D. W. y ANDERSON, J. C. (1988): "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, 25, may, pp. 186-192.
- GREENLEY, G.E. (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From U.K. Companies", *British Journal of Management*, vol 6, pp. 1-13.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing: A Market Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, n°1, pp. 52-60.
- HISE, R. T. (1965): "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, vol. 29, july, pp. 9-12.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, july, pp. 53-70.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, november, pp. 467-477.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, april, pp. 1-18.
- KOTLER, P. (1977): "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, vol. 56, n°6, november-december, pp. 67-75.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A. R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall International, 5th ed., New Jersey.
- LAMB, C. W. Y CROMPTON, J. L. (1990): "Analysing Marketing Performance", en *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, FINE, S. H. (ed.), Allyn and Bacon, Needham Heights.
- LAMBIN, J. J. (1996): "The Misunderstanding about Marketing.", *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.
- LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H. R.: "The Influence of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business", 27th EMAC Conference, pp. 91-105.

- LEVITT, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol 38, nº4, july-august pp. 45-56.
- LOVELOCK, C. H. y WEINBERG, C. B. (1984): *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, John Wiley and Sons, New York.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Eada Gestión, Barcelona.
- LLONCH, J. y WALIÑO, S. (1996): "Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa", *ESIC Market*, nº91, enero-marzo, pp. 9-39.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, editorial Ariel Economía, Barcelona.
- McGEE, L. W. y SPIRO, R. L. (1988): "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, may-june, pp. 40-45.
- MCGILL, M. E. y WOOTEN, L. W. (1975): "Management in the Third Sector", *Public Administration Review*, vol. 35, september-october, pp. 444-455.
- MCKENNA, R. (1991): "Marketing is Everything", *Harvard Business Review*, vol. 69, nº1, january-february, pp. 65-79.
- MCNAMARA, C. P. (1972): "The Present Status of Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 36, january, pp. 50-57.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, october, pp. 20-35.
- PEARCE, J. A.; ROBBINS, D. K. y ROBINSON (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance". *Strategic Management Journal*, 8, march-april, pp. 125-134.
- PELHAM, A. M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance*, Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (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*, vol. 24, nº1, pp. 27-43.
- PLACER, J. L. (1990): *El Marketing no Lucrativo. Una Aplicación de Técnicas de Análisis Multivariable*, Tesis Doctoral en Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo.
- RADOS, D. (1981): *Marketing for Non-profit Organizations*, Auburn House Publishing, Boston.
- RIVERA, J. (1995): "The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy", *Working Paper 95-60 Business Economic*, Serie 09, december, Universidad Carlos III de Madrid.
- RUEKERT, R. W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, editorial Pirámide, 2º edición, Madrid.
- 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 en Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo.
- SANTOS, M. L.; VÁZQUEZ, R. e IGLESIAS, V. (1998): "Market Orientation and Innovation Performance in High Tech Firms", *5th International Product Development Management Conference*. Como, pp. 877-892.
- SHAPIRO, B. P. (1988): "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, nº6, november-december, pp. 119-125.
- SLATER, S. F. (1996): "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 79-86.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994a): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58, january, pp. 46-55.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994b): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, march-april, pp. 22-28.
- VARELA, J. A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J. M. (1996): "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado". Análisis Empírico de sus Relaciones (1)", *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Granada, pp. 115-127.
- VARELA, J. A.; BENITO, L. y CALVO, A. (1996): "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Conocimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica", *VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, pp. 301-310.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y SANZO, M. J. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*, Cívitas, Madrid.
- VERHEES, F. (1998): "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The case of small independent companies", *27th EMAC Conference*, pp. 139-153.
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SOLERNOU, M.; URGELL, J. y VIDAL, P. (1998): *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Deusto, Bilbao.
- WEBSTER, F. E. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, may-june, pp. 29-39.

ANEXO 1. ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	
1.	Disponemos de medios para identificar las preferencias de los asociados y detectar rápidamente cambios en las mismas.
2.	Contactamos periódicamente con los asociados para conocer su opinión sobre las actividades que desarrollamos y para determinar que tipo concreto de actuaciones futuras estarían dispuestos a apoyar.
3.	Estamos al tanto de las ayudas que los organismos públicos conceden a organizaciones como la nuestra.
4.	Conocemos entidades lucrativas (empresas privadas) que estarían dispuestos a apoyar nuestras actividades.
5.	Nos preocupamos de conocer la imagen que nuestra organización tiene entre todos aquellos que colaboran de una forma u otra en las actividades que llevamos a cabo.
6.	Nos informamos continuamente de situaciones que pueden ser objeto de actuación por parte de la organización.
7.	Nos preocupamos de conocer cual es el resultado de nuestras actuaciones.
8.	Conocemos la imagen que tiene nuestra organización entre los beneficiarios de nuestras actividades.
9.	Evaluamos sistemáticamente el grado de satisfacción que generan nuestras actividades entre sus beneficiarios.
10.	Analizamos regularmente las actuaciones de otras organizaciones que desarrollan actividades similares a la nuestra.
11.	Nos aplicamos en conocer el resultado de las actividades de organizaciones como la nuestra.
12.	Analizamos la situación por la que pasa las restantes organizaciones que desarrollan funciones análogas a las nuestras.
13.	Estamos al tanto de la aparición y funcionamiento de nuevas organizaciones similares a la nuestra.
14.	Estamos al tanto de los cambios en nuestro entorno (político, social, económico, etc.).
15.	Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre todos aquellos que colaboran en el desarrollo de nuestra actividad.
16.	Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre los que se benefician con nuestra actividad.
17.	Desarrollamos sistemas para informarnos del impacto de los cambios en el entorno (político, social, económico, etc.) sobre el funcionamiento ordinario de nuestra organización.
18.	Nos anticipamos a cualquier oportunidad o amenaza que proporcione el entorno en el que nos movemos
DISEMINACIÓN INTERNA DE INTELIGENCIA DEL MERCADO	
19.	Estimulamos a que la información que pueda obtener un departamento o un miembro activo de la organización se ponga en conocimiento de los restantes, organizando reuniones si es necesario.
20.	La información que se obtiene sobre todos los colaboradores, se pone en conocimiento de todos los elementos de la organización.
21.	Cuando alguien en la organización obtiene información relevante sobre otra similar a la nuestra, se lo comunica a los restantes departamentos o elementos de la misma.
22.	La información que se pueda obtener sobre la satisfacción de nuestras actuaciones se disemina entre todos los departamentos o elementos de la organización.
23.	Cualquier variación en las condiciones del entorno se pone en conocimiento de todos los elementos activos.
DESARROLLO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE ACCIÓN DE RESPUESTA	
24.	Nos aseguramos periódicamente de que las actuaciones de la organización se corresponden con los deseos de los asociados, instituciones públicas y organizaciones lucrativas que colaboran con nosotros.
25.	Informamos periódicamente de nuestras actuaciones a todos aquellos que colaboran de alguna forma con nosotros.
26.	No hay razón alguna para ignorar los cambios en las preferencias de los asociados, instituciones públicas u organizaciones lucrativas que colaboran regularmente con nosotros y actuar en consecuencia.
27.	Reaccionamos rápidamente ante cualquier queja que formule todo aquel que colabora con nosotros.
28.	Procuramos que el acercamiento a la organización de potenciales colaboradores sea lo más sencillo posible.
29.	Informamos de nuestras actuaciones a los beneficiarios antes de ponerlas en marcha.
30.	Nuestras actuaciones ofrecen soluciones a los destinatarios de las mismas.
31.	Se está muy al tanto de los cambios en la situación de los beneficiarios de nuestras actuaciones.
32.	Revisamos periódicamente el resultado de nuestras actuaciones para verificar que se corresponden con su propósito.
33.	Las actuaciones de la organización dirigidas a los beneficiarios son el resultado de la participación coordinada de todos los departamentos o miembros que colaboran en la gestión ordinaria de la misma.
34.	Respondemos rápido a las acciones de las organizaciones como la nuestra dirigidas a captar la participación de nuestros colaboradores.
35.	Procuramos que los colaboradores de los que disponemos se mantengan fieles a nuestra organización y no dejen de participar con nosotros por hacerlo con otra similar.
36.	Somos capaces de poner en marcha actuaciones al menos tan buenas como las de organizaciones similares.
37.	Las actuaciones innovadoras de organizaciones similares en cuanto a la satisfacción de los beneficiarios son tenidas muy en cuenta a la hora de desarrollar nuestras futuras actuaciones.
38.	Nos amoldamos rápido a los cambios en el entorno que puedan afectar a nuestra actuación ordinaria.
39.	Somos capaces de generar colaboración estable que no se vea condicionada por cambios en el entorno.
40.	Procuramos que las actuaciones externas de la organización cumplan con los requisitos políticos-legales exigidos.
41.	Nos preocupamos de que nuestras acciones tengan la aceptación de las autoridades del lugar en el que se desarrollan.

