



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad

Programa de Doctorado: Gestión de Empresas

Tesis Doctoral

La Orientación al Mercado y el Emprendimiento en el Marco de los Modelos de Excelencia. Análisis del Impacto en el Rendimiento Empresarial Sector Automatismos Comunidad Valenciana

Presentada por: Miguel García-Gasulla Sotelo

Para optar al Grado de: Doctor en Gestión de Empresas

Director: Dr. Gonzalo Grau Gadea
*Prof. Titular Escuela Universitaria
Universidad Politécnica de Valencia*

Dr. Andrés Carrión García
*Prof. Titular Universidad
Universidad Politécnica de Valencia*

Valencia, Abril de 2015

Ítaca

*Cuando emprendas tu viaje hacia Ítaca
debes rogar que el viaje sea largo,
lleno de peripecias, lleno de experiencias.
No has de temer ni a los lestrigones ni a los cíclopes,
ni a la cólera del airado Poseidón.
Nunca tales monstruos hallarás en tu ruta
si tu pensamiento es elevado, si una exquisita
emoción penetra en tu alma y en tu cuerpo.
Los lestrigones y los cíclopes
y el feroz Poseidón no podrán encontrarte
si tú no los llevas ya dentro, en tu alma,
si tu alma no los conjura ante ti.
Debes rogar que el viaje sea largo,
que sean muchos los días de verano;
que te vean arribar con gozo, alegremente,
a puertos que tú antes ignorabas.
Que puedas detenerte en los mercados de Fenicia,
y comprar unas bellas mercancías:
madreperlas, coral, ébano, y ámbar,
y perfumes placenteros de mil clases.
Acude a muchas ciudades del Egipto
para aprender, y aprender de quienes saben.
Conserva siempre en tu alma la idea de Ítaca:
llegar allí, he aquí tu destino.
Mas no hagas con prisas tu camino;
mejor será que dure muchos años,
y que llegues, ya viejo, a la pequeña isla,
rico de cuanto habrás ganado en el camino.
No has de esperar que Ítaca te enriquezca:
Ítaca te ha concedido ya un hermoso viaje.
Sin ella, jamás habrías partido;
mas no tiene otra cosa que ofrecerte.
Y si la encuentras pobre, Ítaca no te ha engañado.
Y siendo ya tan viejo, con tanta experiencia,
sin duda sabrás ya qué significan las Ítacas.*

C. P. Kavafis

Agradecimientos

A lo largo del proceso de elaboración de esta investigación he pasado por diversos estados de ánimo. Periodos de estrés, apatía y desilusión donde no se encuentra sentido al trabajo, se mezclan con momentos de plenitud y confianza.

Ignoro si las horas invertidas tendrán una satisfacción profesional en el futuro, no ha sido este mi objetivo. Mi recompensa fue el disfrute de la tarea, la recopilación y procesado de la información y los momentos de calma y reflexión vividos durante este periodo.

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todos los que me han apoyado y animado durante el tiempo dedicado a la realización de este trabajo. También a aquellos críticos, escépticos y severos, que me han mantenido vivo, obligando a esforzarme para alcanzar nuevas metas, sin acomodarme.

Gracias a mis directores, profesores Dr. Andrés Carrión y Dr. Gonzalo Grau, por el empeño compartido conmigo en este proyecto. Su ánimo, sus consejos y guía han sido fundamentales durante todo el proceso.

También a mi familia, Amparo, Jorge y Lidia por su apoyo y comprensión durante muchos años de concentración y, en ocasiones, aislamiento.

A los que ya no están, por su recuerdo.

Valencia, Abril de 2015

Resumen

Autor: Miguel García-Gasulla Sotelo

Directores: Dr. Gonzalo Grau Gadea; Dr. Andrés Carrión
García

Son muchos y variados los estudios focalizados en buscar la explicación del éxito empresarial y relacionar los resultados con uno u otro factor empresarial. Con el tiempo se han considerado precursor de un desempeño superior de la empresa a las Prácticas de Gestión de la Calidad Total, a la Orientación al Cliente, la Capacidad Emprendedora y otros factores diferenciales, aunque su conceptualización como recursos de la empresa y su efecto sobre diferentes dimensiones del desempeño no han sido establecidos en la literatura de manera diáfana.

Esta investigación se concentra en un sector definido, y en un espacio geográfico concreto, con la finalidad de discernir cómo es que un conjunto dado de prácticas empresariales pueden influir en la ventaja competitiva y en los resultados de exportación. Se consideran tres variables, las Prácticas de Gestión de la Calidad Total, la Orientación al Cliente y la Capacidad Emprendedora y se determinan las relaciones entre sí, así como su efecto sobre las ventajas de la empresa y el rendimiento competitivo.

El estudio se realizó a partir de 155 respuestas a los cuestionarios enviados a gerentes y directivos de las empresas que constituyen el sector de la automatización industrial en la Comunidad Valenciana. La actividad y el sector fueron elegidos como el alcance de la tesis, por la ausencia de estudios conocidos, el interés del autor y su importancia creciente constante dentro de contexto nacional.

Los resultados mostraron que la cultura de la Calidad Total, es el principal determinante de diferenciación, y su efecto actúa directamente sobre los resultados, pero también como factor propulsor del resto de factores a través de la estrategia empresarial. Se encontró una asociación positiva muy significativa entre las capacidades de Gestión de Calidad Total y los factores constituyentes del constructo Orientación al Mercado, como el Enfoque al Cliente y la Evaluación de Necesidades. Los resultados también indicaron incidencia sobre la Innovación, la Proactividad y la asunción de Riesgo, variables que conforman el constructo de Orientación Emprendedora.

Finalmente, los resultados evidenciaron que la diferenciación basada en las Prácticas de Calidad Total está asociada directamente con el rendimiento empresarial, actuando sobre el Desempeño, el Rendimiento en el Mercado, el Rendimiento

Productivo y el Rendimiento Social. Su impacto directo sobre el Desempeño y los resultados económicos, es superior al resto de factores considerados en el trabajo.

Palabras clave: Gestión de la Calidad Total; Orientación al Cliente; Capacidad Emprendedora; Desempeño Organizacional.

Abstract

Autor: Miguel García-Gasulla Sotelo

Directores: Dr. Gonzalo Grau Gadea; Dr. Andrés Carrión
García

There are many and varied studies focused on finding the explanation of business success which are able to relate to the results on one or other of the many influencing factors in the business environment. Over time, we have considered a precursor to a superior performance of the company Practices Total Quality Management to the Customer Orientation, Entrepreneurial Capacity and other differentiating factors, although their conceptualization and resources of the company and its effect on different dimensions of performance they have not been clearly established in scientific literature.

This research focuses on a defined sector, in a particular geographical area, in order to discern how a given set of business practices can influence the competitive advantages and results through organizational operations. Three variables, Practices Total Quality Management, Customer Orientation and Entrepreneurial Capacity were considered and their relationships with each other, investigation their effect on the benefits and competitive performance of the business have been determined.

The study was conducted from 155 valid responses obtained from a survey "on line" which was addressed to managers and directors of companies that constitute the field of industrial automation in Valencian Community. The activity and the industry were chosen as the scope of the thesis, by the absence of known studies, the author's interest and because of growing and constant importance in the national context.

The results showed that the culture of Total Quality is the main determinant of differentiation, and its effect acts directly on the results, but these principles also act as a driving element of other factors, through business strategy. The research, conducted by structural equation methodology, found a significant positive association between the capabilities of Total Quality Management and the constituents of the Market Orientation construct, such as Customer Focus and Needs Assessment factors. The results also indicated impact on Innovation, Proactivity and Assumption of Risk, being the variables that make up the construct of Entrepreneurial Orientation.

Finally, the results showed that differentiation based on Total Quality Practices is directly associated with business performance, acting on Motivation Performance, Market Performance, Productivity Performance and Societal Performance. Its direct

impact on the performance and economic performance is superior to all other factors considered in the work.

Keywords: Total Quality Management; Customer Orientation; Entrepreneurial Capacity; Organizational Performance.

Resum

Autor: Miguel García-Gasulla Sotelo

Directores: Dr. Gonzalo Grau Gadea; Dr. Andrés Carrión
García

Són molts i variats els estudis focalitzats a buscar l'explicació de l'èxit empresarial i a relacionar els resultats amb un o altre dels molts factors influents en l'entorn empresarial.

Les pràctiques de gestió de la qualitat total, l'orientació al client, la capacitat emprenedora així com altres factors diferencials s'han considerat, amb el transcurs del temps, precursors del conjunt de resultats empresarials, encara que la seua conceptualització com a recursos de l'empresa i el seu efecte sobre diferents dimensions d'estos resultats, no han sigut establís en la literatura científica de manera diàfana

Esta investigació es concentra en un sector definit i en un espai geogràfic concret, amb la finalitat de discernir com és que un conjunt donat de pràctiques empresarials poden influir en l'avantatge competitiu i en els resultats d'explotació de les organitzacions.

Es consideren tres variables: les pràctiques de gestió de la qualitat total, l'orientació al client i la capacitat emprenedora. Es determinen les relacions entre si i l'efecte sobre els avantatges de l'empresa i el rendiment competitiu.

L'estudi es va realitzar a partir de 155 respostes vàlides obtingudes d'una enquesta "on line" dirigida a gerents i directius de les empreses que constitueixen el sector de l'automatització industrial a la Comunitat Valenciana.

L'activitat i el sector van ser triats, com l'abast de la tesi, per raons diverses : per l'absència d'estudis coneguts, per l'interès de l'autor i a causa de la seua importància creixent i constant dins de context nacional.

Els resultats van mostrar que la cultura de la qualitat total, és el principal determinant de la diferenciació i el seu efecte actua directament sobre els resultats, però estos principis també actuen com a element propulsor de la resta de factors, a través de l'estratègia empresarial. El treball d'investigació realitzat per mitjà de la metodologia d'equacions estructurals va determinar una associació positiva molt significativa entre les capacitats de gestió de qualitat total i els factors constituents del constructe orientació al mercat, enfocament al client i avaluació de necessitats.

Els resultats també van indicar incidència sobre la Innovació, la Proactivitat i l'Assumpció de Risc, variables que conformen el constructe d'Orientació Emprenedora.

Finalment, els resultats van evidenciar que la diferenciació basada en les pràctiques de qualitat total està associada directament amb el rendiment empresarial, i actua sobre el conjunt de resultats empresarials, el rendiment en el mercat, el rendiment productiu i el rendiment social. El seu impacte directe sobre el conjunt de resultats empresarials, i els resultats econòmics, és superior a la resta de factors considerats en el treball.

Paraules clau: Gestió de la Qualitat Total; Orientació al Client; Capacitat Emprenedora; Exercici Organitzacional.

Glosario de siglas y acrónimos

GCT	Gestión de Calidad Total.
OM	Orientación al Mercado.
OE	Orientación Emprendedora.
RE	Rendimiento Empresarial.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
SCA	Sustainable Competitive Advantage.
SMO	Supplier Market Orientation.
DMO	Distributor Market Orientation.

Contenido

Capítulo 1.	Justificación, Objetivos, Método Científico e Hipótesis	29
1.1	Justificación de la Investigación.....	31
1.1.1	Introducción	31
1.1.2	Calidad y Rentabilidad.....	32
1.1.3	Modelos de Excelencia	32
1.1.4	El Emprendimiento.....	33
1.1.5	Escalas de Medida EFQM	34
1.1.5.1	Relación Conceptual GCT y Orientación al Mercado	35
1.1.6	Escalas de Medida OM	35
1.1.7	Evaluación Conveniencia.....	36
1.1.8	Objetivos	37
1.1.8.1	Objetivo General	37
1.1.8.2	Objetivos Específicos	38
1.2	Método científico	38
1.2.1	Estructura de la presente tesis doctoral	38
1.2.2	Hipótesis Teóricas y Básicas	41
Capítulo 2.	Modelos de Excelencia	43
2.1	Concepto de Calidad.....	47
2.1.1	Calidad de Servicio	52
2.1.2	Intangibilidad.....	52
2.1.3	Inseparabilidad.....	53
2.1.4	Heterogeneidad	53
2.1.5	Caducidad.....	54
2.2	Evolución de la Gestión de Calidad.....	54
2.2.1	Etapa de Inspección	56
2.2.2	Etapa de Control Estadístico	56
2.2.3	Etapa de Aseguramiento de la Calidad	57
2.2.4	Etapa de Calidad Total (GCT).....	58
2.2.5	Mejora Continua de la Competitividad	60
2.3	Modelos de Gestión de Calidad Total.....	62
2.3.1	Modelo EFQM	64
2.3.1.1	Definición de la Excelencia por el Modelo EFQM.....	64
2.3.1.2	Modelo EFQM 2013.....	71
2.3.2	Modelo Deming.....	73
2.3.2.1	Criterios Deming.....	75
2.3.2.2	Categorías del Premio Deming	79
2.3.3	Malcom Baldrige	80

2.3.4	Modelo iberoamericano.....	83
2.4	Prácticas de Sistemas de Calidad Total.....	85
2.4.1	Liderazgo	86
2.4.2	Personas	87
2.4.2.1	Trabajo en Equipo	88
2.4.2.2	Participación e Implicación.....	89
2.4.2.3	Formación y el Entrenamiento	89
2.4.2.4	Empowerment.....	90
2.4.2.5	Sistemas de Reconocimiento y Recompensa	91
2.4.2.6	Planificación Estratégica.....	92
2.4.3	Orientación al Cliente.....	93
2.4.4	Alianzas y Recursos	94
2.4.5	Procesos, Productos y Servicios	96
2.4.6	Resultados en Clientes y Personas	97
2.4.7	Resultados en la Sociedad	98
2.4.8	Resultados clave.....	99
Capítulo 3.	Orientación Emprendedora y Marketing	101
3.1	Introducción	103
3.2	Evolución del Concepto	106
3.3	Influencia OE en la Generación de Capacidades de Marketing	110
3.4	El Marco Teórico del Marketing	111
3.4.1	Períodos de Evolución del Marketing.....	116
3.4.1.1	Marketing Orientado al Producto	117
3.4.1.2	Marketing Orientado a Ventas	117
3.4.1.3	Marketing Orientado al Mercado.....	117
3.4.2	Perspectiva Transaccional	118
3.4.3	Perspectiva Relacional.....	120
3.4.4	La Capacidad de Comercialización	124
3.5	Las capacidades de Marketing.....	125
3.5.1	Contribución de las Capacidades de Marketing al Desempeño	127
Capítulo 4.	La Orientación al Mercado	131
4.1	Orientación al Mercado: Concepto y Beneficios de su Aplicación	133
4.2	Orígenes de la Orientación al Mercado	133
4.2.1	Orientación Académica 1960-70.....	136
4.2.2	Orientación Académica años 80.....	137
4.2.3	Orientación Académica actual	138
4.3	Enfoques Teóricos de la OM.....	139
4.3.1	Definiciones de Orientación al Mercado.....	139

4.3.2	Enfoque Comportamental u Operativo	143
4.3.2.1	Componentes del Enfoque Comportamental.....	146
4.3.3	Enfoque Cultural	148
4.3.3.1	Componentes del Enfoque Cultural	149
4.3.4	Relación entre los dos Enfoques Principales	155
4.4	Clasificación de los distintos Modelos de Orientación al Mercado	158
4.4.1	Orientación al Mercado como Filosofía de Negocio	159
4.4.2	OM como Procesamiento de la Información	162
4.4.3	Orientación al Mercado como Coordinación Interfuncional.....	164
4.4.4	Orientación al Mercado como Recurso del Aprendizaje Organizativo	167
4.5	Actualización del Concepto de Orientación al Mercado	169
4.5.1	Relación Orientación Emprendedora con Orientación al Mercado .	171
4.6	Medición y Consecuencias de la Orientación al Mercado	171
4.6.1	Efectos sobre los Resultados	171
4.6.2	Efectos la Capacidad Innovadora	172
4.6.3	Efectos sobre los Empleados.....	173
4.6.4	Efectos sobre los Clientes.....	174
4.6.5	Efectos sobre la Relaciones en el Canal de Distribución	176
4.7	Desarrollo de Escalas de Medición de la Orientación al Mercado	178
4.7.1	Escala de Narver y Slater (1990).....	178
4.7.2	Escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993).....	182
4.7.3	Otras Escalas	185
Capítulo 5.	Relación entre GCT, OM y OE	187
5.1	Formulación de Hipótesis	189
5.1.1	La GCT y la OM	189
5.1.2	La Gestión de Calidad y el Rendimiento Empresarial.....	190
5.1.3	La GCT y la Orientación Emprendedora	193
5.1.4	La Orientación al Mercado y La Orientación Emprendedora	194
5.1.5	La Orientación Emprendedora y los Resultados	196
5.1.6	La OM y el Rendimiento empresarial.....	198
5.1.7	Desarrollo del Modelo.....	200
Capítulo 6.	Metodología de la Investigación	201
6.1	El Sector de la Automatización Industrial en España.....	203
6.2	El Sector Automatización en la Comunidad Valenciana	213
6.3	Análisis de los resultados de la muestra.....	216
6.3.1	Distribución de la muestra por CNAE	216
6.3.2	Distribución de la muestra por Empleados	217

6.3.3	Distribución de la muestra por Área Geográfica	218
6.3.4	La estructura del Sector	220
6.3.4.1	Caracterización del Sector	220
6.3.4.2	Segmentación	222
6.3.4.3	Fabricantes de Equipos Eléctricos, Electrónicos y de Control .	222
6.3.4.4	Empresas Fabricantes de Maquinaria y Bienes de Equipo	222
6.3.4.5	Empresas Ingenierías / Integradoras	223
6.3.4.6	Empresas Distribuidoras	223
6.3.4.7	Empresas Instaladoras	224
6.4	Diseño de la Investigación	224
6.4.1	Escala de Medida	224
6.4.1.1	Orientación al Mercado MORTN	224
6.4.1.2	Orientación Emprendedora	226
6.4.1.3	Gestión de la Calidad	227
6.4.1.4	Rendimiento Empresarial	231
6.5	Caracterización y Ajuste de la Muestra	234
6.5.1	Universo y Población de Estudio	234
6.5.2	Cuestionario	235
6.5.2.1	Características del Cuestionario	236
6.5.2.2	Envío y Tratamiento de Cuestionarios	236
6.5.2.3	Test Estadísticos	237
6.5.2.4	Muestra	237
Capítulo 7.	Análisis de Datos y Resultados	239
7.1	Análisis de Datos y Resultados	241
7.2	Respuestas Recibidas	243
7.2.1	Distribución por Actividad de la Empresa	243
7.2.2	Distribución por Cargo en la Empresa	244
7.2.3	Distribución por Antigüedad en la Empresa	245
7.3	Técnica de Análisis	246
7.4	Análisis de Fiabilidad	247
7.4.1	Análisis de la Dimensionalidad del Constructo	247
7.4.1.1	Gestión de Calidad	249
7.4.1.2	Orientación al Mercado	261
7.4.1.3	Orientación Empresarial	265
7.4.1.4	Rendimiento Empresarial	268
7.4.2	Fiabilidad de las escalas (Consistencia interna)	273
7.4.2.1	Gestión de la Calidad	275
7.4.2.2	Orientación al Mercado	286
7.4.2.3	Orientación Empresarial	288
7.4.2.4	Rendimiento Empresarial	291

7.5	Validez de Contenido	295
7.6	Validez Convergente	296
7.6.1	Matriz de Correlaciones de los Factores	296
7.6.1.1	Gestión de Calidad.....	297
7.6.1.2	Orientación Empresarial.....	299
1.1.1.1	Rendimiento Empresarial	300
1.1.1.2	Orientación al Mercado.....	303
7.6.2	Análisis Factorial Confirmatorio	304
7.7	Validez Discriminante	315
7.7.1	Test de la Varianza Extraída	315
7.7.2	Test del Intervalo de Confianza	317
7.8	Modelo de Ecuaciones Estructurales.....	319
7.8.1	Descripción del Análisis de Ecuaciones Estructurales	319
7.8.1.1	Especificación del Modelo	320
7.8.1.2	Identificación del Modelo.....	321
7.8.1.3	Estimación del Modelo	321
7.8.1.4	Evaluación del Modelo	322
7.8.2	Estimación de los Modelos Propuestos.....	323
7.8.2.1	Estimación del modelo estructural.....	326
7.8.3	Relación Gestión de Calidad con Orientación al Mercado (H1)	328
7.8.4	Relación Gestión de Calidad con Resultados Empresariales (H2)	329
7.8.5	Relación Gestión de Calidad con Orientación Empresarial (H3)	329
7.8.6	Relación Orientación al Mercado con O. Empresarial (H4)	330
7.8.7	Relación O. Empresarial con Resultados Empresariales (H5).....	330
7.8.8	Relación O. Al Mercado con Resultados Empresariales (H6)	331
Capítulo 8.	Conclusiones de la Investigación y Futuras Líneas	335
8.1	Análisis de Datos y Resultados	337
8.2	Conclusiones y Líneas Futuras de Investigación	337
8.2.1	Implicaciones Académicas.....	339
8.2.2	Implicaciones para la Gestión	341
8.3	Limitaciones.....	343
8.4	Líneas Futuras de Investigación	344
Bibliografía	347
Anexos	399
Anexo 1.	Encuesta.....	401
Anexo 2.	Envíos Encuesta	413

Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo Considerado	42
Figura 2.1 La espiral del progreso de la calidad	50
Figura 2.2 Producto Ampliado	52
Figura 2.3 Modelo EFQM de Excelencia.....	67
Figura 2.4 Esquema REDER	68
Figura 2.5 Conceptos Fundamentales Excelencia 2013	72
Figura 2.6 Categorías en el Premio Deming	75
Figura 2.7 Categorías Básicas del Modelo Deming	78
Figura 2.8 Modelo Malcolm Baldrige	82
Figura 2.9 Esquema Modelo Iberoamericano Excelencia en la Gestión V.2013	84
Figura 3.1 Algunas variables exógenas en la interacción cliente-vendedor	120
Figura 4.1 Evolución histórica de la orientación de la empresa en el S. XX	135
Figura 4.2 Enfoque a largo plazo y orientación al beneficio	149
Figura 4.3 Dimensiones: cognitiva y conductual.....	159
Figura 4.4 Orientación al Mercado como Filosofía de Negocio	160
Figura 4.5 Orientación al Mercado como procesamiento de la información del mercado	163
Figura 4.6 Orientación al Mercado como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado	165
Figura 4.7 Modelo de Orientación al Mercado de Tuominen y Möller.....	169
Figura 5.1 Modelos para la relación EO - GCT – Desempeño.....	193
Figura 5.2 Modelo propuesto mediación GCT OE Resultados	194
Figura 5.3 Hipótesis del modelo teórico de la investigación.....	200
Figura 6.1 Establecimientos ocupados y valor de la producción. Maquinaria y equipo mecánico.....	204
Figura 6.2 Establecimientos ocupados y valor de la producción. Electrónica y TIC	206
Figura 6.3 Establecimientos, ocupados y valor de la producción. Maquinaria eléctrica.....	207
Figura 6.4 Distribución sectorial del empleo en la C.V. en 2012.....	214
Figura 6.5 Relación de Comarcas de la CV y Número de Empresas	219
Figura 6.6 Número de empresas por provincia.....	220
Figura 6.7 Distribución por Actividad.....	234
Figura 6.8 Distribución por Provincia y Actividad	235
Figura 7.1 Distribución por actividad de la empresa.....	244
Figura 7.2 Distribución por cargo en la empresa	244
Figura 7.3 Distribución por antigüedad en la empresa	245
Figura 7.4 Modelo inicial de Gestión de Calidad.....	297

Figura 7.5 Modelo Inicial de Orientación Empresarial	299
Figura 7.6 Modelo Inicial de Rendimiento Empresarial	300
Figura 7.7 Modelo Inicial Orientación al Mercado	303
Figura 7.8 AFC para el modelo de medida de Gestión de Calidad	305
Figura 7.9 AFC para el modelo de medida de Orientación Empresarial	309
Figura 7.10 AFC para el modelo de medida de Rendimiento Empresarial.....	311
Figura 7.11 AFC para el modelo de medida de Orientación al Mercado	313
Figura 7.12 Etapas de elaboración SEM	320
Figura 7.13 Modelo Propuesto con Hipótesis	323
Figura 7.14 Modelo Propuesto de Ecuaciones Estructurales.....	325
Figura 7.15 Análisis de los parámetros del modelo estructural.....	327

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Estructura de la Tesis Doctoral	40
Tabla 2.1 Concepto de calidad según diferentes autores	51
Tabla 2.2 Características de las Etapas de Calidad	55
Tabla 2.3 Características de la Quinta Etapa	61
Tabla 2.4 Modelos para la Gestión de la Calidad	63
Tabla 2.5 Modelo de Evaluación EFQM	70
Tabla 2.6 Criterios del Premio Deming.....	76
Tabla 2.7 Sistema Evaluación Premio Deming	79
Tabla 2.8 Conceptos y Valores del Premio Malcolm Baldrige	81
Tabla 2.9 Criterios Baldrige de Excelencia y Puntuación.....	82
Tabla 3.1 Dimensiones	104
Tabla 3.2 Dimensiones de la Orientación Emprendedora	108
Tabla 3.3 Principales Definiciones de la Orientación Emprendedora	109
Tabla 3.4. Evolución del concepto de marketing	116
Tabla 3.5 Axiomas en el marketing como intercambio Kotler (1972).....	119
Tabla 3.6 Perspectiva Transaccional vs Relacional.....	122
Tabla 3.7 Tipos de Relaciones de Marketing.....	123
Tabla 3.8 Definiciones Sobre Concepto Marketing Relacional	124
Tabla 4.1 Esquema histórico investigaciones Orientación al Mercado.....	138
Tabla 4.2 Principales Definiciones de la Orientación al Mercado	142
Tabla 4.3 Principales aportaciones a la definición de OM desde el enfoque operativo	145
Tabla 4.4 Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa	151
Tabla 4.5 Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la OM.....	157
Tabla 4.6 Orientación al mercado como una filosofía de negocio.....	160
Tabla 4.7 Orientación al mercado como un procesamiento de información del mercado	163
Tabla 4.8 Orientación al mercado como coordinación interfuncional.....	166
Tabla 4.9 Orientación al mercado como recurso de aprendizaje organizativo.....	167
Tabla 4.10 Distinción enfoques “dirigido al mercado” de “dirigir el mercado”	170
Tabla 4.11 Escala MKTOR.....	181
Tabla 4.12 Escala MARKOR	184
Tabla 4.13 Escala MORTN	186
Tabla 6.1 Códigos CNAE	208
Tabla 6.2 Número de empresas dedicadas al sector de automatización en España	209
Tabla 6.3 Número de personas ocupadas en el sector	211
Tabla 6.4. Cifra de negocios sector automatización en España.	212

Tabla 6.5. Personas ocupadas en la CV en actividades relacionadas con la automatización.	215
Tabla 6.6. Cifra de negocio. Actividades relacionadas con la automatización en la CV.	216
Tabla 6.7. Número de empresas de la encuesta según CNAE.	217
Tabla 6.8. Empleados empresas receptoras de la encuesta	218
Tabla 6.9 Clasificación CNAE	221
Tabla 6.10 Escala MORTN	225
Tabla 6.11 Dimensiones Escala Naman and Slevin 1993	226
Tabla 6.12 Dimensiones Escala LAI (2003)	227
Tabla 6.13 Ítems Escala LAI (2003)	228
Tabla 6.14 Evolución de la Motivación Interna	231
Tabla 6.15 Rendimiento Comercial	232
Tabla 6.16 Rendimiento Productivo	232
Tabla 6.17 Rendimiento Social	232
Tabla 6.18. Ficha técnica de la investigación.	237
Tabla 7.1 Códigos CNAE	241
Tabla 7.2 Envíos y fechas	242
Tabla 7.3 Distribución por actividad de la empresa	243
Tabla 7.4 Distribución por cargo en la empresa	244
Tabla 7.5 Distribución por antigüedad en la empresa	245
Tabla 7.6 Indicadores utilizados en el análisis de las escalas de medida	246
Tabla 7.7 Componentes Principales	248
Tabla 7.8 KMO y prueba de Bartlett	249
Tabla 7.9 Comunalidades	249
Tabla 7.10 Varianza total explicada	249
Tabla 7.11 Matriz de componentesa	249
Tabla 7.12 KMO y prueba de Bartlett	250
Tabla 7.13 Comunalidades	250
Tabla 7.14 Varianza total explicada	250
Tabla 7.15 Matriz de componentesa	250
Tabla 7.16 KMO y prueba de Bartlett	251
Tabla 7.17 Comunalidades	251
Tabla 7.18 Varianza total explicada	251
Tabla 7.19 Matriz de componentesa	251
Tabla 7.20 KMO y prueba de Bartlett	252
Tabla 7.21 Comunalidades	252
Tabla 7.22 Varianza total explicada	252
Tabla 7.23 Matriz de componentesa	253
Tabla 7.24 KMO y prueba de Bartlett	254

Tabla 7.25 Comunalidades	254
Tabla 7.26 Varianza total explicada	254
Tabla 7.27 Matriz de componentesa	254
Tabla 7.28 KMO y prueba de Bartlett	255
Tabla 7.29 Comunalidades	255
Tabla 7.30 Varianza total explicada	255
Tabla 7.31 Matriz de componentesa	256
Tabla 7.32 Matriz de componentes rotadosa	256
Tabla 7.33 KMO y prueba de Bartlett	257
Tabla 7.34 Comunalidades	257
Tabla 7.35 Varianza total explicada	257
Tabla 7.36 Matriz de componentesa	257
Tabla 7.37 KMO y prueba de Bartlett	258
Tabla 7.38 Comunalidades	258
Tabla 7.39 Varianza total explicada	258
Tabla 7.40 Matriz de componentesa	258
Tabla 7.41 KMO y prueba de Bartlett	259
Tabla 7.42 Comunalidades	259
Tabla 7.43 Varianza total explicada	259
Tabla 7.44 Matriz de componentesa	259
Tabla 7.45 KMO y prueba de Bartlett	260
Tabla 7.46 Comunalidades	260
Tabla 7.47 Varianza total explicada	260
Tabla 7.48 Matriz de componentesa	260
Tabla 7.49 KMO y prueba de Bartlett	262
Tabla 7.50 Comunalidades	262
Tabla 7.51 Varianza total explicada	262
Tabla 7.52 Matriz de componentesa	262
Tabla 7.53 KMO y prueba de Bartlett	263
Tabla 7.54 Comunalidades	263
Tabla 7.55 Varianza total explicada	263
Tabla 7.56 Matriz de componentes	264
Tabla 7.57 KMO y prueba de Bartlett	265
Tabla 7.58 Comunalidades	265
Tabla 7.59 Varianza total explicada	265
Tabla 7.60 Matriz de componentesa	265
Tabla 7.61 KMO y prueba de Bartlett	266
Tabla 7.62 Comunalidades	266
Tabla 7.63 Varianza total explicada	266
Tabla 7.64 Matriz de componentesa	266

Tabla 7.65 KMO y prueba de Bartlett	267
Tabla 7.66 Comunalidades	267
Tabla 7.67 Varianza total explicada	267
Tabla 7.68 Matriz de componentesa	267
Tabla 7.69 KMO y prueba de Bartlett	268
Tabla 7.70 Comunalidades	268
Tabla 7.71 Varianza total explicada	268
Tabla 7.72 Matriz de componentesa	269
Tabla 7.73 KMO y prueba de Bartlett	270
Tabla 7.74 Comunalidades	270
Tabla 7.75 Varianza total explicada	270
Tabla 7.76 Matriz de componentesa	270
Tabla 7.77 KMO y prueba de Bartlett	271
Tabla 7.78 Comunalidades	271
Tabla 7.79 Varianza total explicada	271
Tabla 7.80 Matriz de componentesa	271
Tabla 7.81 KMO y prueba de Bartlett	272
Tabla 7.82 Comunalidades	272
Tabla 7.83 Varianza total explicada	272
Tabla 7.84 Matriz de componentesa	272
Tabla 7.85 Fiabilidad Escala Gestión de Calidad	273
Tabla 7.86 Fiabilidad Escala Orientación al Mercado.....	274
Tabla 7.87 Fiabilidad Escala Orientación Emprendedora.....	274
Tabla 7.88 Fiabilidad Escala Rendimiento Empresarial	274
Tabla 7.89 Fiabilidad Gestión Personas y Clientes	275
Tabla 7.90 Estadísticos de fiabilidad	275
Tabla 7.91 Matriz de correlaciones inter-elementos	275
Tabla 7.92 Factores Relaciones con Proveedor	276
Tabla 7.93 Estadísticos de fiabilidad	276
Tabla 7.94 Matriz de correlaciones inter-elementos	276
Tabla 7.95 Factores Relaciones	277
Tabla 7.96 Estadísticos de fiabilidad	277
Tabla 7.97 Matriz de correlaciones inter-elementos	277
Tabla 7.98 Factores Relaciones	278
Tabla 7.99 Estadísticos de fiabilidad	278
Tabla 7.100 Matriz de correlaciones inter-elementos	279
Tabla 7.101 Factores Relaciones	279
Tabla 7.102 Estadísticos de fiabilidad	279
Tabla 7.103 Matriz de correlaciones inter-elementos	280
Tabla 7.104 Factores Relaciones	280

Tabla 7.105 Estadísticos de fiabilidad	281
Tabla 7.106 Matriz de correlaciones inter-elementos	281
Tabla 7.107 Factores Relaciones	282
Tabla 7.108 Estadísticos de fiabilidad	282
Tabla 7.109 Matriz de correlaciones inter-elementos	282
Tabla 7.110 Factores Relaciones	283
Tabla 7.111 Estadísticos de fiabilidad	283
Tabla 7.112 Matriz de correlaciones inter-elementos	283
Tabla 7.113 Factores Relaciones	284
Tabla 7.114 Estadísticos de fiabilidad	284
Tabla 7.115 Matriz de correlaciones inter-elementos	284
Tabla 7.116 Factores Relaciones	285
Tabla 7.117 Estadísticos de fiabilidad	285
Tabla 7.118 Matriz de correlaciones inter-elementos	285
Tabla 7.119 Factores Relaciones	286
Tabla 7.120 Estadísticos de fiabilidad	286
Tabla 7.121 Matriz de correlaciones inter-elementos	286
Tabla 7.122 Factores Relaciones	287
Tabla 7.123 Estadísticos de fiabilidad	287
Tabla 7.124 Matriz de correlaciones inter-elementos	287
Tabla 7.125 Factores Relaciones	288
Tabla 7.126 Estadísticos de fiabilidad	288
Tabla 7.127 Matriz de correlaciones inter-elementos	288
Tabla 7.128 Factores Relaciones	289
Tabla 7.129 Estadísticos de fiabilidad	289
Tabla 7.130 Matriz de correlaciones inter-elementos	289
Tabla 7.131 Factores Relaciones	290
Tabla 7.132 Estadísticos de fiabilidad	290
Tabla 7.133 Matriz de correlaciones inter-elementos	290
Tabla 7.134 Factores Relaciones	291
Tabla 7.135 Estadísticos de fiabilidad	291
Tabla 7.136 Matriz de correlaciones inter-elementos	291
Tabla 7.137 Factores Relaciones	292
Tabla 7.138 Estadísticos de fiabilidad	292
Tabla 7.139 Matriz de correlaciones inter-elementos	292
Tabla 7.140 Factores Relaciones	293
Tabla 7.141 Estadísticos de fiabilidad	293
Tabla 7.142 Matriz de correlaciones inter-elementos	293
Tabla 7.143 Factores Relaciones	294
Tabla 7.144 Estadísticos de fiabilidad	294

Tabla 7.145 Matriz de correlaciones inter-elementos	294
Tabla 7.146 Estimación Cargas Factoriales Gestión de Calidad	297
Tabla 7.147 Factores Orientación Empresarial	299
Tabla 7.148 Estimación Cargas Factoriales Orientación Empresarial	300
Tabla 7.149 Factores Rendimiento Empresarial	301
Tabla 7.150 Estimación Cargas Factoriales Rendimiento Empresarial	302
Tabla 7.151 Estimación Cargas Factoriales Orientación al Mercado	303
Tabla 7.152 Estimación AFC Gestión de Calidad	305
Tabla 7.153 Calculo IVE Gestión de Calidad	307
Tabla 7.154 Estimación AFC Orientación Empresarial	309
Tabla 7.155 Calculo IVE Orientación Empresarial	310
Tabla 7.156 Estimación AFC Rendimiento Empresarial	311
Tabla 7.157 Calculo IVE Resultados Empresariales	312
Tabla 7.158 Estimación AFC Orientación al Mercado	313
Tabla 7.159 Calculo IVE Orientación al Mercado	314
Tabla 7.160 Cálculo del Índice de Varianza Extraída	315
Tabla 7.161 Coeficientes de Correlación entre Escalas	316
Tabla 7.162 Matriz de la Varianza Extraída	317
Tabla 7.163 Test del Intervalo de Confianza	317
Tabla 7.164 Hipótesis	324
Tabla 7.165 Relación entre variables del modelo propuesto	326
Tabla 7.166 Medidas de la bondad del modelo estructural	326
Tabla 7.167 Hipótesis y Resultado	328
Tabla 7.168 Resultado Sistema Estructural	332

Capítulo 1. Justificación, Objetivos, Método Científico e Hipótesis



“There is now little doubt that when used properly, TQM produces significant value for both organizations and their customers”
(Repenning e Sterman, 2001).

1.1 Justificación de la Investigación

1.1.1 Introducción

Las empresas actuales se sitúan en un entorno caracterizado por mayores niveles de complejidad, dinamismo y competitividad, como consecuencia fundamentalmente de la globalización, estandarización de productos y de los procesos productivos. Estas circunstancias suponen cambios profundos en la práctica empresarial y plantean nuevos retos. Con el fin de afrontar con éxito un mercado extremadamente competitivo, ofreciendo valor a los clientes, las organizaciones precisan, cada vez más, prestar atención al desarrollo y a la conservación de habilidades y capacidades propias, es decir, prestar atención e incrementar la calidad del producto y servicio producido.

El concepto de Gestión de la Calidad Total (GCT), desarrollado en la década de los años 90, tiene como objetivo final incidir en los resultados empresariales, a través de los procesos internos y externos de las empresas, estableciendo unos estándares en la relación con todos los elementos intervinientes en el mercado. Esta mayor preocupación de las empresas por los aspectos relativos a la calidad, se viene manifestando principalmente en los procesos internos de las mismas, existiendo certificaciones y homologaciones, que prueban la adecuación de las prácticas de la empresa a los estándares de calidad. La incidencia en procesos externos, en las relaciones comerciales cotidianas, es, en ocasiones, complejo de evaluar, y mucho más complejo de establecer una relación entre estas prácticas y los resultados empresariales. Su potencial para influir y orientar la actividad de las empresas y, por consiguiente, en el logro de ventajas competitivas, es defendido en el mundo académico y empresarial. A pesar de ello, el enorme costo en recursos para la empresa, que supone en la práctica, la implantación de un sistema global de calidad requiere una clara y directa contribución del sistema al rendimiento de la empresa. Incluso sería útil y deseable evaluar la incidencia de todos y cada uno de los factores contemplados en el sistema de gestión de calidad.

Los resultados empíricos disponibles hasta la fecha no han sido siempre concluyentes. Por una parte, las comparaciones entre estudios están condicionadas por la disparidad de sistemas de Gestión de Calidad existentes. (Sila, 2002) Por otra parte, aparecen opiniones críticas que ponen en duda la eficacia de los sistemas de calidad sobre los resultados, calificando de tendencias pasajeras (Dayton, 2003).

1.1.2 Calidad y Rentabilidad

Por ello nos planteamos hasta qué punto resultaría interesante, tanto para la comunidad académica como para la empresarial, intentar establecer nexos de unión entre los principios de calidad total recogidos en el Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, su manifestación práctica recogida en los Planes de Marketing y las políticas de Orientación al Mercado. También contemplamos como objetivo de mayor interés, determinar la incidencia en los resultados empresariales por la aplicación de estos sistemas de Gestión de la Calidad Total.

La línea de investigación más reciente profundiza en los efectos de la GCT sobre el desempeño económico-financiero. Sin embargo las débiles referencias empíricas entre calidad y rentabilidad suponen un incentivo para la búsqueda de efectos, incluso ampliados a otros niveles como los costes y la productividad. En este sentido el estudio de un potencial ahorro en costes que la GCT pueden producir, y la determinación de los costes de no calidad asociados a la falta de calidad del producto y la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, supone un aliciente para la investigación empírica (Camisón Zornoza, 2009).

En el caso de la comunidad empresarial, los altos costes de la implantación y homologación de los sistemas GCT junto con las reducciones en el volumen de negocio consecuencia de la actual situación económica, obliga a sopesar el esfuerzo y el gasto requerido para implementación teniendo en cuenta que los resultados no serán inmediatos, ni necesariamente estarán en línea con las expectativas. (Corredor & Goñi, 2010).

1.1.3 Modelos de Excelencia

El principal referente europeo del concepto de Gestión de Calidad Total, es el desarrollado por la European Foundation for Quality Management (Modelo EFQM de Excelencia).

El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es un instrumento dirigido al incremento de la eficacia y eficiencia de las organizaciones europeas. Fue introducido como marco de referencia para la autoevaluación de las organizaciones y con la visión de ayudar a crear empresas europeas sólidas, practicando los principios de la administración de la calidad total en los procesos de negocios y en la relación con empleados, clientes, accionistas, proveedores y comunidades donde desarrollan sus actividades (European Foundation for Quality Management, 2011).

El modelo plantea y desarrolla sistemas de dirección orientados a la asignación de recursos para obtener la mejora de la calidad de los productos y servicios de la

empresa, con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, la mejora continua de los procesos productivos y, en última instancia, una mayor competitividad empresarial (York, 2004).

Este modelo representa el tipo de comportamiento que debe alcanzar cualquier empresa para ver reconocida su gestión de la calidad en el contexto europeo y es, por tanto, hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de las organizaciones. Actuando de este modo se consigue, además, tener un elemento de referencia común a partir del cual poder establecer comparaciones entre estudios desarrollados en varios contextos o países.

Finalmente, es de destacar que este modelo de excelencia es revisado regularmente a partir de las aportaciones de los consultores con los que cuenta la EFQM, con lo que se garantiza que se mantiene dinámico en línea con el pensamiento actual sobre Gestión de la Calidad Total.

1.1.4 El Emprendimiento

La palabra emprendimiento no existe todavía en el Diccionario de la lengua española. Su inclusión está prevista para la próxima edición que será la 23ª. En su página web se puede recoger un avance sobre este nuevo vocablo:

Avance de la vigésima tercera edición

Emprendimiento.

1. m. Acción y efecto de emprender (||acometer una obra).
2. m. Cualidad de emprendedor. *Esta persona destaca por su emprendimiento y capacidad.*

La edición 23ª del Diccionario está prevista para finales de 2014. Esta obra está en proceso de adaptación a la Nueva gramática de la lengua española (2009) y a las normas de la nueva edición de la Ortografía de la lengua española (2010).

La orientación emprendedora ha sido objeto de diversos estudios en el área de la gestión de empresas (J. G. Covin & Slevin, 1989; Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Mitchell, Smith, Seawright, & Morse, 2000). La orientación emprendedora o emprendimiento, en la literatura existente, está compuesta por tres factores: orientación innovadora, propensión al riesgo y proactividad (J. G. Covin & Slevin, 1991; Kemelgor, 2002; Miles & Arnold, 1991; Danny Miller, 1983; S. F. Slater & Narver, 2000). El emprendimiento empresarial se manifiesta en la promoción de nuevas ideas, experiencias y procesos creativos con la finalidad de la implementación para el desarrollo o perfeccionamiento de nuevos productos y

servicios, tecnologías o procesos (J. O. Covin & Miles, 2006), así como, la diversificación de la organización si existen oportunidades accesibles, y la transformación de ideas en acciones colectivas (Chung & Gibbons, 1997).

La propensión al riesgo supone la asunción de propuestas audaces pero ajustadas, es decir, evaluando los costes de posibles fallos. La proactividad supone afrontar las situaciones habituales y extraordinarias con actitud positiva y activa, considerando amenazas e incertidumbres en la toma de decisiones. Cuando se dan simultáneamente estos tres factores, se generan objetivos innovadores que explotan las oportunidades existentes (Danny Miller & Friesen, 1983).

Estos cambios en los procesos organizacionales relacionados con la orientación emprendedora (S. S. Liu, Luo, & Shi, 2003) potencia las técnicas de gestión avanzada, y la relación con la innovación en las técnicas de marketing (Lumpkin & Dess, 1996). El marketing, impulsado por el emprendimiento organizacional, se convierte en un medio más eficaz para guiar las actividades de la empresa en el mercado y conseguir incrementar la satisfacción del cliente frente a las turbulencias del mercado y las acciones de los competidores (Hills & LaForge, 1992).

En estudios empíricos, algunos autores (G. Knight & Cavusgil, 2004), evidencian que el desarrollo de una orientación emprendedora influye en el desarrollo de capacidades de marketing, en consecuencia, puede proponerse que contribuye al rendimiento empresarial.

1.1.5 Escalas de Medida EFQM

Las discrepancias sobre el concepto constituyen dificultades para la medida de GCT. Se trata de un concepto amplio con multitud de factores y criterios. Se han desarrollado escalas de medida basadas en Modelo EFQM de Excelencia de mayor incidencia en Europa. (D I Prajogo, 2004)

Para abordar este problema, los trabajos más recientes desarrollan escalas de medición inspiradas en el Modelo de GCT predominante en la zona geográfica donde se lleva a cabo el estudio. En este caso procede aplicar una escala específica basada en las construcciones fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia (2010) para evaluar el grado en que las empresas siguen los principios de calidad total. Se emplean nueve criterios, cinco "agentes" (liderazgo, personas, la estrategia de política, sociedad y recursos y procesos) que describe lo que una empresa debe hacer para obtener los cuatro tipos de "resultados" (Resultados en las personas, resultados en los clientes, impacto en los resultados de la sociedad y los resultados empresariales)

Cada uno de los criterios se descompone en sub-criterios empleados para medir los criterios de las empresas en relación con el ideal de la excelencia representada en el modelo. También permiten determinar oportunidades de mejora. Cuando se realice la versión preliminar del estudio, se contrastará su contenido para evitar confusiones y facilitar la interpretación.

1.1.5.1 Relación Conceptual GCT y Orientación al Mercado

La Gestión de Calidad Total es una filosofía de gestión que se materializa en un conjunto de prácticas orientadas a la satisfacción de los clientes de la empresa, tanto internos como externos. El concepto considera relacionados e inseparables la satisfacción de las necesidades de los clientes con el logro de los objetivos de la empresa. (Agus, Krishnan, & Kadir, 2000). Las características del Modelo EFQM de Excelencia ponen de manifiesto el hecho de que la GCT está claramente relacionada con otra filosofía de gestión empresarial: la Orientación al Mercado (OM).

Algunos investigadores consideran la Orientación al Mercado como un antecedente natural de capacidades de Marketing (Castro Mazaira, Dopico Parada, & González Vazquez, 2005). En este sentido, la OM, como medida de la aplicación del concepto de Marketing, es un recurso escaso y valioso, duradero e inimitable, y puede considerarse como soporte de desarrollo de cualquier capacidad de Marketing. La Gestión de Calidad Total tiene un efecto directo y positivo sobre el nivel de Orientación al Mercado de una empresa (Santos Vijande & Álvarez-González, 2009).

Por tanto, la GCT y la Orientación al Mercado constituyen dos vías paralelas de lograr mejores resultados empresariales por cuanto manifiestan un interés explícito en la satisfacción del cliente y es previsible que su aplicación simultánea pueda generar efectos sinérgicos en los resultados empresariales, descubriendo un modo eficaz de asociar habilidades de gestión.

1.1.6 Escalas de Medida OM

Se ha considerado adecuado recurrir a la escala desarrollada por (Deshpandé & Farley, 1998b) denominada MORTN. Esta escala está compuesta de dos dimensiones: Orientación al Cliente y Evaluación de necesidades desarrollados en 4 y 6 puntos respectivamente.

La escala MORTN, aunque emplea sólo 10 puntos, de acuerdo con sus autores y, confirmado posteriormente por (Green & Inman, 2007), parece garantizar los requisitos requeridos para su uso en la medición del nivel de orientación para el mercado y, debido a su tamaño, optimiza el cuestionario al requerir una menor inversión de tiempo para su cumplimentación. Estas razones nos han llevado a la elección de esta escala para nuestro estudio.

1.1.7 Evaluación Conveniencia

Nos planteamos hasta qué punto resultaría interesante, tanto para la comunidad académica como para la empresarial, intentar establecer nexos de unión entre los principios de calidad total recogidos en el Modelo E.F.Q.M. de Excelencia y su manifestación práctica recogida en los Planes de Marketing. También contemplamos como objetivo de mayor interés, determinar la incidencia en los resultados comerciales de la empresa, la aplicación de estos principios de calidad total.

Sin embargo, a pesar del atractivo que esta línea de investigación posee para la comunidad, la existencia de trabajos en los que se vincule, de una forma rigurosa y con profundidad, el Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, y los resultados, es muy reducida y nula en el ámbito del sector de Automatismos Industriales en la Comunidad Valenciana. Esta ha sido la principal motivación que nos ha impulsado a realizar la presente investigación, ya que el desarrollo de un trabajo en el que se relacione, con rigor científico y de forma detallada, los principios del Modelo EFQM, los planes de marketing desarrollados por las empresas del sector, y la incidencia práctica de la aplicación de estos principios, consideramos que podía resultar de elevado interés tanto al área empresarial como a la universitaria.

En el caso de la comunidad empresarial, la necesidad por parte de muchas organizaciones de tener capacidad de reacción y de innovación ante los cambios que se producen en su entorno competitivo, hace que las mismas muestren su preocupación por los aspectos vinculados a los Modelos EFQM y su desarrollo práctico. Este hecho no resulta una excepción para grandes organizaciones que son gestionadas teniendo en cuenta los principios de la calidad total y que utilizan ampliamente sus principios en el desarrollo de sus relaciones con los clientes. Así pues, la realización de un trabajo orientado a arrojar luz en torno a la cuestión de cómo se produce la conexión entre los principios de calidad con las acciones tácticas del marketing podría ser valiosa para este tipo de organizaciones.

Por su parte, la realización de un estudio de estas características podría contribuir, en el ámbito académico, a llenar un vacío que existe en la literatura sobre dirección de empresas, en concreto, dentro del sector considerado y en el ámbito geográfico expuesto. El carácter novedoso de dicho cuerpo teórico podría resultar una fuente de inspiración para la realización de futuras investigaciones explicativas en esta línea, para otros sectores empresariales de nuestro entorno más próximo.

La justificación de la investigación se sustenta en varias razones.

En primer lugar, muchos trabajos están basados en el estudio y desarrollo de la base teórica de TQM (Hackman & Wageman, 1995; Sitkin, Sutcliffe, & Schroeder, 1994)

analizando características e incidencia en la propia empresa, pero la literatura de TQM no recoge muchos estudios respecto a la incidencia de la gestión de la calidad total en la competitividad, los resultados y el desarrollo de la empresa en el mercado (Sousa, Voss, Juran, Crosby, & Ishikawa, 2002).

En segundo lugar, La CGT es considerada como un conjunto de técnicas o métodos de gestión interna que permiten la reducción de costes y el incremento de calidad de los productos producidos (G. Day, 1994). Solo en contadas ocasiones, CGT es considerada como una estrategia genérica orientada a la obtención de ventaja competitiva sostenible (Benner & Veloso, 2008). En el presente estudio, tratamos de establecer un modelo conceptual que trata de explicar el papel de la GCT como una fuente de ventaja competitiva para lograr una diferenciación.

1.1.8 Objetivos

1.1.8.1 Objetivo General

El objetivo principal de este trabajo es estudiar los conceptos de gestión de calidad, orientación al mercado y orientación emprendedora, para identificar y analizar su incidencia sobre las estrategias de marketing y, de esta manera, evaluar su repercusión sobre los resultados empresariales en las empresas que constituyen el Sector de Automatización Industrial en la Comunidad Valenciana.

Partiendo de las consideraciones expuestas con anterioridad, la finalidad última de la presente tesis doctoral es la de profundizar en el estudio del modo en que la Gestión de Calidad Total puede contribuir a desarrollar el rendimiento de una organización. Este propósito requiere, en primer lugar, conocer con detalle el nivel de GCT implementado en las organizaciones objeto de estudio, así como su implicación en la empresa y la forma en que interactúa con los procesos internos y externos. A partir de este conocimiento, podremos establecer una serie de conexiones entre los ámbitos de la filosofía de GCT y su incidencia sobre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedoras, las cuales nos servirán como punto de arranque para llevar a cabo el trabajo de campo. Así, en segundo lugar, el propósito anterior precisa la realización de un estudio empírico que, con carácter exploratorio, permita enriquecer el conocimiento, obtenido con anterioridad, relativo a las conexiones entre aquellos ámbitos, lo cual dotará a esta investigación del rigor científico necesario.

Siendo el expuesto anteriormente el objetivo general de investigación, el mismo puede ser desglosado en una serie de objetivos más específicos que permiten su concreción y van a guiar el desarrollo de la investigación.

1.1.8.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las distintas estrategias en Orientación al Mercado y Gestión Comercial empleadas actualmente en el sector de la Automatización Industrial de la Comunidad Valenciana.
2. Valorar la incidencia que los Modelos de Excelencia EFQM, tienen sobre las estrategias de Mercado y Gestión Emprendedora de las empresas mencionadas.
3. Reconocer los factores de éxito en la Orientación al Mercado y Actitud Emprendedora relacionados con los Modelos de Excelencia EFQM.
4. Evaluar la relación entre las estrategias Emprendedoras y de Orientación al Mercado en el ámbito de los Modelos de Excelencia EFQM, con el Rendimiento Empresarial.

1.2 Método científico

La investigación empírica realizada consiste en un estudio de carácter exploratorio, lo cual resulta coherente con el objetivo general a alcanzar. Con este tipo de estudios se intenta avanzar, como veremos en el capítulo dedicado a la metodología de investigación utilizada, en el desarrollo de un nuevo marco teórico, para lo cual es conveniente determinar, de manera previa, la dirección que han de seguir los esfuerzos que ha de realizar el investigador. Así, el desarrollo del marco teórico de la presente tesis doctoral tiene como propósito, precisamente, concretar la orientación de las actividades a realizar por el investigador durante el trabajo de campo, lo que constituye la primera fase de esta investigación. En la segunda fase, de marcado carácter empírico, la investigación estará encaminada a diseñar y desarrollar el trabajo de campo. Por último y partiendo de los resultados de la fase anterior, la tercera fase de la investigación se dedicará a construir un marco teórico fundamentado en el que se vinculan los ámbitos de la GCT, la OM, la OE y las estrategias de marketing con los resultados empresariales.

1.2.1 Estructura de la presente tesis doctoral

Como se aprecia, el trabajo consta de ocho capítulos, agrupados en cinco partes.

La Parte I, formada por el Capítulo 1 se recoge la justificación de la investigación, así como los objetivos perseguidos en la misma y el método científico desarrollado.

Se observa que los tres capítulos de la Parte II están orientados a presentar el marco teórico sobre el que se sustenta esta investigación. Así, el Capítulo 2 está dedicado a la revisión de los principios y evolución de los sistemas de gestión de calidad, especialmente a los Modelos de Excelencia EFQM.

Por su parte, en el Capítulo 3 se aborda el análisis de la Orientación Emprendedora y sus vinculaciones con el Marketing a través de las estrategias y tácticas implementadas por la organización. En este sentido se revisa las aportaciones teóricas y proposiciones metodológicas más relevantes publicadas los últimos años referidas a las Capacidades del Marketing y la Capacidad Comercial.

Los fundamentos teóricos sobre la Orientación al Mercado, su evolución y principales enfoques teóricos se revisan en el Capítulo 4. También se introducen determinadas escalas de medida empleadas en diversos trabajos científicos. En los tres capítulos que forman la segunda parte del trabajo, se hacen distinciones conceptuales entre los diversos principios vinculados a la literatura, ya que la comprensión inequívoca de estos elementos es importante para abordar las restantes partes del escrito, por lo que, a estos efectos, se dedica un capítulo a cada tema.

En el Capítulo 5 se presenta la relación entre las variables Gestión de Calidad Total, Orientación al Mercado y Orientación Emprendedora y se formulan las hipótesis a contrastar.

El Análisis Empírico comienza en el Capítulo 6 donde se recoge la Metodología de la Investigación y se analiza el sector objeto de estudio y la base de datos empleada. Se enumeran las Escalas de Medida empleadas para cada variable y sus valoraciones. Una vez establecido el modelo teórico inicial que vincula la Gestión De Calidad Total con la Orientación Al Mercado y la Orientación Emprendedora, así como su incidencia en las estrategias de marketing, en el Capítulo sexto se recoge la estructura del sector y la tipología de las organizaciones, detallando la base de datos empleada en este estudio. También se plantean los aspectos metodológicos de la investigación con la descripción de la metodología utilizada, particularmente con respecto a la construcción del cuestionario, recogida de las respuestas, análisis descriptivo y de evaluación de las escalas y el modelo teórico. La preparación del cuestionario, persiguiendo la facilidad y rapidez de cumplimentación y la organización del estudio y tratamiento de datos. También se detallan las escalas de medida empleadas en el cuestionario, realizando una revisión, desde el punto de vista metodológico, de algunos trabajos empíricos relacionados con el empleo de estas escalas, lo cual facilita determinar la conveniencia de las mismas para esta investigación.

El Capítulo 7 está dedicado al Análisis de Datos y Validación del Modelo, así como la discusión de resultados. Este capítulo recoge presenta el análisis exploratorio de los casos analizados para llevar a cabo la presente investigación. El objetivo final de este análisis es concluir los modelos empleados y determinar su incidencia en los resultados de las mismas.

En este capítulo se presenta, en primer lugar, las propiedades descriptivas de la muestra de empresas de las que se ha obtenido la información. A continuación, se realiza la validación de las escalas de medida de las distintas variables seleccionadas para el estudio, empleando el software estadístico SPSS 21.0. En tercer lugar, se lleva a cabo la contrastación empírica de las hipótesis planteadas mediante el empleo de una herramienta estadística conocida como análisis de ecuaciones estructurales (modelos de ecuaciones estructurales, SEM) empleando el software AMOS 21.0. Finalmente, se discuten los resultados alcanzados en base a justificaciones teóricas.

El trabajo finaliza en el Capítulo 8 con las conclusiones de la investigación y futuras líneas. Este capítulo octavo recoge las inferencias de la presente tesis doctoral, así como otros aspectos relativos a la misma y que resultan de interés tanto a nivel teórico como empírico. También se realizan algunas reflexiones en torno a las principales aportaciones, implicaciones y limitaciones de la presente tesis doctoral, mientras que en el último epígrafe se proporcionan algunas líneas de investigación futuras, que permitirán dar continuidad y complementar el trabajo aquí presentado.

La Tabla 1.1, ilustra la estructura de esta tesis doctoral, mostrando las partes anteriormente descritas y los capítulos correspondientes a cada una de ellas.

Tabla 1.1 Estructura de la Tesis Doctoral	
Parte I	Capítulo 1. Justificación, Objetivos, Método Científico e Hipótesis
Parte II	Capítulo 2. Modelos de Excelencia Capítulo 3. Orientación Emprendedora y Marketing Capítulo 4. La Orientación al Mercado Capítulo 5. Relación entre GCT, OM y OE
Parte III	Capítulo 6. Metodología de la Investigación
Parte IV	Capítulo 7. Análisis de Datos y Resultados
Parte V	Capítulo 8. Conclusiones de la Investigación y Futuras Líneas

Esta metodología se basa en las técnicas de investigación empleada en diversos estudios recientes realizados en otros sectores económicos y cuyo objetivo es determinar la incidencia de la implementación de la Gestión de Calidad Total sobre el resultado económico de las empresas, así como su reflejo en las estrategias de marketing y orientación al cliente. (Corredor & Goñi, 2010; Leticia & Vijande, 2006; Weerawardena, 2003).

1.2.2 Hipótesis Teóricas y Básicas

Las preguntas de la investigación se presentan en el recuadro siguiente:

Preguntas de la Investigación
¿Qué factores hacen que la empresa alcance la satisfacción plena de sus clientes?
¿Se pueden identificar los factores que obstaculizan la plena satisfacción del cliente mediante la evaluación del comportamiento de la empresa en estrategias de marketing y orientación al cliente?
¿Cuáles son los factores de la gestión del marketing y orientación al cliente que influyen en mayor medida en la satisfacción del mismo?
¿Qué relación puede establecerse entre los resultados de la empresa y la satisfacción de sus clientes?
Si una empresa adopta un enfoque de gestión del marketing en el marco de la filosofía de Calidad Total, ¿queda garantizada la satisfacción del cliente?

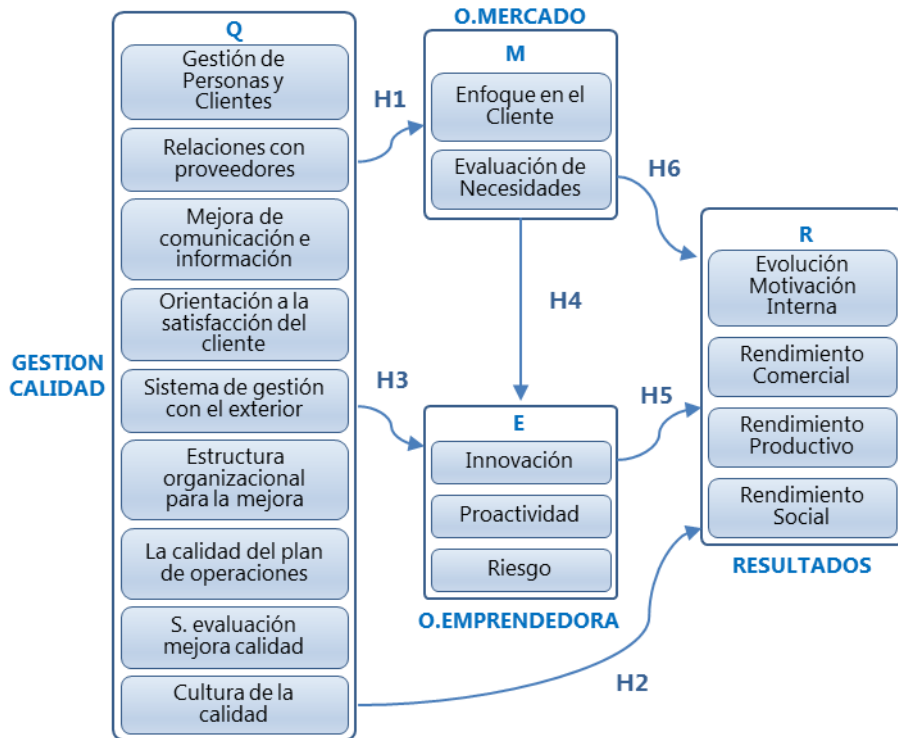


Figura 1.1 Modelo Considerado

Capítulo 2. Modelos de Excelencia



La calidad como estrategia para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, ha impulsado la implantación en las empresas de diversos sistemas de gestión de calidad y, como consecuencia, la excesiva difusión y empleo del término calidad en la literatura empresarial. Términos como la auditoría de calidad, mejora continua y certificación, (Ayala Calvo, Fernandez Ortiz, & Gonzalez Menorca, 2004) son empleados sistemáticamente sin profundizar en la necesaria y profunda transformación funcional que la implantación de la calidad supone para la empresa. A menudo, la implantación de estos sistemas se considera como un fin en sí mismo, y no como un instrumento para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta interpretación de la calidad, vinculada a objetivos estratégicos de la organización, genera confusión e induce a errores de interpretación que se manifiestan en actitudes y comportamientos. Para un correcto entendimiento, conviene realizar un análisis previo del concepto que permita valorar e interpretar el sentido de la calidad en la empresa y el enfoque requerido, adecuado a la cultura de la organización y alineado con los fines de la misma.

La calidad precisa un ciclo, un proceso, y como tal, requiere ser planeada, organizada, dirigida, evaluada y retroalimentada a fin de que no sólo tenga un nivel aceptable, sino que atraviese por periodos permanentes de mejora que le permita al mismo tiempo, hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos de la organización y aumentar el nivel de calidad de los bienes y servicios que ofrece.

La calidad de los productos y servicios producidos por la empresa incide de manera decisiva en la satisfacción de los clientes y en la competitividad de la misma. También lo hace en el clima laboral o la eficiencia de la organización, por lo que constituye un principio básico que debe recogerse en los objetivos estratégicos de cualquier empresa dispuesta a competir en el mercado. Especialmente en los últimos años han sido numerosos los investigadores y las empresas que han justificado la importancia de la gestión de la calidad por su vinculación con la competitividad en términos de productividad, notoriedad, y repercusión en resultados de negocio. (G. S. Easton & Jarrell, 1998; J. S. Oakland & Oakland, 1998).

La bibliografía de investigación existente no evidencia una relación clara y directa entre implementación de sistemas de calidad y resultados empresariales. Muchos autores inciden en la determinación y el estudio de los factores determinantes enunciados en los sistemas de Gestión de Calidad Total y su aplicación práctica en determinados sectores. (E. E. Adam, 1994; B Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1994; Leal Millán, 1997; Powell, 1995)

El desarrollo de las técnicas y herramientas, así como la definición de modelos de calidad y de la gestión de la misma es consecuencia de la competitividad y la complejidad crecientes del mercado. Los sistemas de calidad, asociados

tradicionalmente a la empresa industrial, se ha extendido por otros sectores y actividades, fundamentados en la mejora continua del desempeño y su control interno, la adaptación al entorno y los distintos grupos existentes, La cultura de la calidad se adecua a las circunstancias específicas, puesto que aunque los principios pueden considerarse universales, las prácticas y los modelos se ajustan a las especificidades de la empresa y el mercado. (Galán Vallejo, 2004) Los factores contextuales de la empresa son determinantes tanto en la decisión de implantación como en el proceso seguido puesto que uno de los principales factores del éxito de la Gestión de Calidad Total es la adecuada alineación con las prioridades estratégicas de la empresa, el entorno competitivo y los objetivos de la organización. (Shih & Gurnani, 1997) Otros autores argumentan como la gestión de la calidad supone una plataforma estratégica para generar ventaja competitiva (Reed, Lemak, & Mero, 2000) puesto que incide y perfecciona el desempeño de la empresa (Douglas & Judge, 2001; G. S. Easton & Jarrell, 1998; BB Flynn, Sakakibara, & Schroeder, 1995; K. B. Hendricks & Singhal, 1996; K. K. B. K. Hendricks & Singhal, 1997; K. Hendricks & Singhal, 2001; Kaynak, 2003). Los trabajos empíricos evidencian que en la mayoría de los casos las organizaciones implantan sistemas de gestión de la calidad persiguiendo utilidades diversas, que pasan desde la idoneidad del producto fabricado o el servicio prestado, hasta el beneficio financiero de la empresa.

En ocasiones las organizaciones no valoran la incidencia de los costes de la falta de calidad, como pérdida de negocio, o insatisfacción de los clientes. La calidad no supone un coste directo sobre los productos de las organizaciones (P. B. Crosby, 1979). En esta línea, la contabilidad de gestión proporciona a la dirección de las organizaciones información sobre los costes de calidad, desde evaluaciones de los productos defectuosos y dimensión de incidencias calidad, hasta el presumible ahorro de costes corrección de desviaciones detectadas. También proporciona a los gestores, información que permite valorar la eficiencia de las inversiones a emprender para la mejora de la calidad. (Feigenbaum, 1991) mantiene que los procedimientos de evaluación de los costes de la calidad se convierten en el centro de los modelos de gestión de la calidad, así como en instrumento valioso para la planificación estratégica de la empresa.

La literatura sobre gestión de la calidad es amplia y variada propiciado por los distintos enfoques y facetas que han sido considerados para su estudio. En determinados trabajos se considera la división del producto o el servicio como determinante diferenciador. Es por ello que el concepto y filosofía de la calidad se manejó inicialmente sobre el sector industrial, tomando las características y funcionalidades del producto como variables diferenciadoras.

En una segunda etapa, y debido al desarrollo del sector servicios, ha propiciado que estudios y prácticas exitosas en el sector industrial, hayan sido trasladadas y

aplicadas en el sector no industrial. En la actualidad, con la interpretación ampliada del concepto producto extendido de Levitt (T Levitt, 1983) y Moore (G. Moore, 1991) siempre asociado en mayor o menor medida con una componente de servicio, el estudio de la calidad no puede fraccionarse y debe considerarse en sentido amplio.

En línea con lo afirmado; autores destacan la trascendencia de la calidad de servicio para el desempeño de los negocios fundamentado por los efectos directos sobre la satisfacción del cliente y las repercusiones derivadas como el mantenimiento y la fidelización. De esta manera, se puede considerar la calidad de servicio como variable de peso, de incidencia en la satisfacción del cliente (Caruana & Albert, 2002; Cronin & Taylor, 1992; A. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994; Teas, 1994) siendo esta antecedente de la lealtad y en consecuencia, de la fidelización (Bloemer & Kasper, 1995; Caruana & Albert, 2002; McDougall & Levesque, 2000).

Los beneficios reportados por las organizaciones, consecuencia de una superior calidad del servicio se manifiesta en la productividad y se reflejan en la reducción de costes; también la diferenciación por calidad de servicio fomenta la lealtad del cliente, incrementando la cuota de mercado y repercutiendo finalmente en los resultados de las empresas. (Kandampully, 1998; Thompson, DeSouza, & Gale, 1985).

Tres apartados forman la estructura del capítulo. En primer lugar se revisan las definiciones de calidad, y las distintas etapas que la conforman. El análisis de los orígenes y los períodos más destacados de la gestión de la calidad constituye el segundo paso. En este apartado se exponen los recorridos de la gestión de calidad a lo largo del tiempo, con objeto de percibir extensamente el significado de la gestión de la calidad. Finalmente se inspecciona en profundidad los diversos modelos de Gestión de Calidad Total existentes.

2.1 Concepto de Calidad

Como paso previo al análisis y estudio del factor calidad en el sector industrial considerado en este trabajo, es conveniente determinar con claridad el su alcance e influencia en este contexto; por tanto, como punto de partida es fundamental definir el concepto de Calidad delimitando lo que va a considerarse como definición operativa, susceptible de aplicación al presente trabajo.

Existen en la bibliografía numerosas definiciones de calidad, sin alcanzar consenso absoluto, por lo que es difícil encontrar una definición que recoja todas las interpretaciones existentes. “La calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de ver pero difícil de definir” (Hartnett, Schechter, & Kropp, 1988). La dificultad de definición del concepto se debe a la carga subjetiva frecuentemente asociada a la

calidad, lo que dificulta el consenso sobre aspectos cualitativos y no cuantitativos de un producto o de un servicio.

Para Deming (W. Edwards Deming, 1989) – uno de los principales impulsores de la cultura de la calidad- la calidad se extiende como un grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a un coste bajo y conveniente para el mercado. Deming mantiene que el éxito empresarial requiere la predicción de las necesidades de los consumidores con la finalidad de atraerlos como clientes, lo que supone un estudio de necesidades y un procedimiento para satisfacerlas con un costo asumible por los clientes. La globalización de los mercados en los últimos tiempos ha supuesto un incremento de la competencia, y en este contexto, la calidad y sus procedimientos ha supuesto un medio para hacer frente a estos retos, convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas capaces de generar y mantener sistemas de Gestión de Calidad Total.

Otros autores sostiene que la calidad se manifiesta en la producción de productos y servicios sin deficiencias (Bemowski, 1992), o reside en la producción bajo especificaciones y normativas, con cero defectos (P. B. Crosby, 1999). Incidiendo en la relación de la calidad con la producción industrial y especificaciones productivas, Juran (J M Juran, 1993), relaciona calidad con adecuación al uso y Mizumo (Mizuno, 1989) establece la calidad como relación entre producto y funcionalidad para la que ha sido fabricado. La relación entre calidad y necesidades presentes y futuras de los consumidores es considerada por Grönross (Grönroos, 1984), sosteniendo que la calidad es la capacidad de alcanzar o superar expectativas de los clientes, y Zeithalm (V. A. Zeithaml, 1988) relaciona la calidad con la Excelencia.

La American Society for Quality Control define la calidad como la capacidad para satisfacer necesidades y expectativas de los consumidores, y establece que la calidad no se define o proyecta instantáneamente durante el diseño del producto, sino que su configuración se prolonga durante las diferentes circunstancias de uso o consumo del producto o servicio. De esta manera la calidad se concibe como una cualidad compleja que consta de diversas dimensiones. En este sentido Deming (W. Edwards Deming, 1989) enuncia tres componentes: producto, servicio post venta y utilización del cliente, relacionados entre sí y cuya medida viene dada por la interacción de los tres elementos.

Juran (JM Juran, 1990) también emplea tres dimensiones para establecer los parámetros de medición de la calidad de un producto, la Trilogía de Juran:

- **Planificación de la calidad.** Calidad del diseño donde se recogen las necesidades y expectativas de los consumidores a través de la información del mercado. Supone diseño y producción de los productos y procesos adecuados para satisfacer las necesidades de los consumidores. Basado en

operaciones de planificación concretas, vinculadas por determinados rasgos comunes.

- **Control de calidad.** Calidad de funcionalidad que considera el cumplimiento de especificaciones y normativas relativas al producto o servicio. La supervisión se realiza desde el supuesto de que la calidad del producto y servicio requieren criterios administrativos, tecnológicos y estadísticos cubriendo todas las funciones de una organización. Desestima el antiguo planteamiento de que el control de calidad es básicamente un conjunto de técnicas estadísticas.
- **Mejora de la calidad.** Calidad de desempeño donde se verifica que el producto cumple con las expectativas de diseño establecidas en el primer parámetro. De aquí se llega a la revisión del primer punto o rediseño donde se inicia el ciclo de la mejora continua.

Esta trilogía de gestión se atribuye los tres niveles de la empresa: estratégico, operativo y funcional. Juran propone la adopción de medidas concretas con el objetivo de extender la cultura e implicar a toda la organización. También aplico el Principio de Pareto para mejora de la calidad, defendiendo el planteamiento de la importancia de existencia de distinguir los pocos pero vitales problemas de los muchos pero triviales. Aplico el Principio de Pareto para minimizar el coste de la calidad y explicar los efectos de mejora en términos de coste.

Estas definiciones presentan dificultades al tratar de cuantificar, con el objetivo de medir, las expectativas de los clientes presentes y futuras. La valoración de la satisfacción es un parámetro subjetivo que frecuentemente no puede relacionarse con el precio que un consumidor está dispuesto a pagar por el producto o servicio. En este enfoque Juran introduce el denominado cliente interno, al ampliar la definición de cliente a todas las personas que participan, o sobre quienes repercuten, los procesos de fabricación y las características de uso de los productos. Todos los miembros de organización son proveedores de otros, que les siguen en el proceso productivo y, a su vez, son clientes de aquellos que les preceden. Por ello, es vital que todos los miembros conozcan los fundamentos, características y funcionalidad del producto o servicio que realiza en la cadena productiva.



Fuente: Juran 1990

Figura 2.1 La espiral del progreso de la calidad

El principio básico de las organizaciones empresariales es la obtención de beneficios que permitan mantenerse en el mercado. La calidad constituye un medio para alcanzar este objetivo primario, y por ello las políticas de calidad deben permanecer alineadas con las necesidades de los clientes (Taguchi, 1986). Los productos o servicios de calidad superior a la demandada por los clientes, suponen un costo mayor de producción, por lo que se produce derroche de recursos que los clientes no asumen. La calidad se manifiesta como coherencia entre las necesidades de los clientes a los cuales se dirige el producto y los niveles funcionales de los mismos.

Por otra parte Garvin (Garvin, 1984) relaciona el concepto de calidad con disciplinas como la filosofía, economía, marketing y gestión de operaciones, dando lugar a diferentes puntos de vista en torno al concepto y, por otro lado, Reeves y Bednar (Reeves & Bednar, 1994) define la calidad como excelencia, equivalencia, aceptación de especificaciones y concurrencia con las expectativas de los clientes .

Por su parte Holbrook y Corfman (Holbrook & Corfman, 1985) aportan una visión distinta de la calidad, analizando distintos enfoques del concepto, relacionados con tres dimensiones denominadas, calidad implícita/explicita, calidad mecánica/humanística y calidad conceptual/operativa.

La calidad implícita está relacionada con una característica intrínseca del producto o servicio, mientras que la explícita viene determinada por una característica o funcionalidad concreta que satisface una necesidad o requerimiento, expresada de manera clara y determinante. La calidad mecánica está vinculada a un aspecto objetivo o una propiedad del producto. La calidad humanística se asocia con la percepción subjetiva del consumidor y escala relativa de nivel de calidad. Finalmente la dimensión conceptual considera la calidad como aspecto intangible del producto

asociado con sensaciones pasadas o presentes y se contrapone a la calidad operativa evidenciada en aspectos medibles sobre características o desempeños.

La calidad también puede interpretarse desde el punto de vista de la empresa y del cliente. Así, desde la perspectiva de la empresa, la calidad se interpreta como objetivo que le faculta en el desarrollo de sus operaciones, optimizando y perfeccionando los procedimientos y productos. Desde la posición del cliente, la calidad está relacionada con las necesidades y expectativas que el producto permite satisfacer al cliente. En la misma línea Behara y Gundersen (Behara & Gundersen, 2001), sostienen que la definición actual de calidad, está ligada al mayor o menos ajuste del producto o servicio a las expectativas de los clientes.

Tabla 2.1 Concepto de calidad según diferentes autores	
Autor	Concepto
Eduard Deming (1989)	Satisfacción mediante productos y servicios a coste ajustado. Compromiso con la innovación y mejora continua
Joseph M. Juran (1990)	La "adecuación de uso" de los productos.
Philip B. Crosby (2002)	Cero defectos. Normas y requerimientos.
Armand V. Feigenbaum (1961, 1986, 1991)	Enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque orientado hacia los fallos
Kaoru Ishikawa (1994, 1986)	La capacitación como factor fundamental de la calidad. La calidad como respuesta del compromiso de cada empleado. El control de la calidad se manifiesta en los resultados.
Shigeru Mizuno (1989)	Sistema administrativo matricial interfuncional, que recoge y establece las políticas de calidad. Definición clara de responsabilidades en la empresa y formación de un comité de control de calidad total.
John S. Oakland (1993)	Definición nítida y sólida de las políticas de calidad. Estructura adecuada como marco de referencia para ponerla en práctica. Filosofía, guía, valores y creencias contenidas en la misión.
Thomas Peters (1988)	Análisis de los factores diferenciales en las empresas de éxito: Benchmarking.
Shigeo Shingo (1981)	Diseño de sistemas a prueba de errores para detección de defectos de la producción. Inspección continúa.
Genichi Taguchi (1986, 1979)	Incremento del atractivo sobre la competencia. Medición de la calidad mediante comparativa.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Calidad de Servicio

Inicialmente, las definiciones globales de Calidad han sido aplicadas a un producto físico, con características intrínsecas, prestaciones y tolerancias. Con la evolución del concepto de producto, y las conceptualizaciones de producto esperado y ampliado, el servicio aparece vinculado al producto en sus acepciones amplias. Por este motivo, se hace imprescindible introducir las variadas interpretaciones vinculadas al concepto Calidad en el ámbito de la Calidad de Servicio.

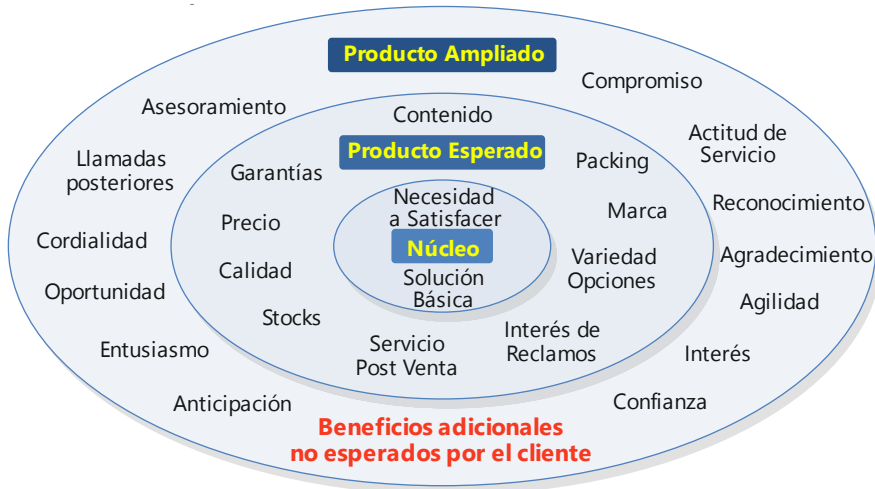


Figura 2.2 Producto Ampliado

Algunos autores sostienen que las características específicas de los servicios, hacen difícil generalizar el concepto de calidad visto para los productos a los servicios (V. a Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). Las referidas características intrínsecas de los servicios son:

2.1.2 Intangibilidad

La prestación de un servicio se caracteriza por la falta de transferencia de propiedad. Por este motivo, se impulsa en el diseño del servicio, un patrón definido que facilite el reconocimiento por parte del usuario.

La intangibilidad supone una dificultad para comparar, contrastar o demostrar a priori una característica. Esto situación supone:

Para los consumidores, una dificultad para la toma de decisiones previa a la compra. Dificulta que los consumidores puedan comparar distintos servicios antes de la compra y el consumo de los mismos (Storey & Easingwood, 1998), así como la comparación o evaluación del mismo antes de producirse (Dotchin & Oakland, 1994a).

Opiniones diversas de distintos usuarios sobre calidad y rendimiento de un servicio, e incluso de un mismo usuario sobre un mismo servicio recibido en determinados momentos y situaciones (Bowen & Ford, 2002).

La calidad de un servicio está condicionada por la intangibilidad del mismo, puesto que la percepción del usuario condiciona la evaluación siempre subjetiva del mismo.

2.1.3 Inseparabilidad

La prestación y el consumo de muchos servicios se realizan simultáneamente. Esta situación suscita dos consecuencias:

Imposibilidad de gestionar un nivel de stock adecuado.

Los usuarios no disponen de experiencia previa sobre la calidad del servicio antes de su suministro. La decisión de compra no puede apoyarse en evaluaciones personales previas, por lo que los resultados de la evaluación de la calidad del servicio están muy relacionados con las expectativas previas del usuario (Pava & Real, 2013).

2.1.4 Heterogeneidad

En la prestación de servicios, las personas que intervienen en el mismo introducen una variabilidad en el proceso que es percibido por el usuario perceptor. La estandarización de los elementos del procedimiento, trata de minimizar la diversidad en la prestación.

La heterogeneidad se consigue, en primer lugar, a través de la adecuada preparación del procedimiento estándar, y por otra parte, dado que son personas las prestatarias del servicio, mediante un minucioso proceso de reclutamiento, adiestramiento y supervisión de los recursos humanos (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006).

A pesar de ello, y dada la posible complejidad del servicio, es arduo y dificultoso definir y cuantificar el estándar para los diversos elementos (Dotchin & Oakland, 1994b), por lo que la supervisión y control de calidad en los servicios es ambiguo y, en ocasiones, confuso. Mientras que las organizaciones productoras de bienes tangibles pueden crear patrones de supervisión de procesos y medición de características de productos por especificaciones concretas, la supervisión de servicios raramente puede realizarse durante su producción o consumo (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). Por ello, las preferencias y expectativas de los usuarios tiene un peso determinante en la calidad del servicio, ya que es el cliente quien evalúa mediante la comparación del servicio recibido con la idea personal y preconcebida del mismo.

2.1.5 Caducidad

Con la finalización del proceso de prestación del servicio, este se extingue. Los servicios no pueden ser almacenados para la venta y consumo futuro. El servicio una vez producido debe ser consumido. Por tanto, en los servicios hay pocos inventarios y un uso no uniforme de la capacidad instalada

2.2 Evolución de la Gestión de Calidad

La gestión de la calidad, tal y como sucede con todas las disciplinas del conocimiento, permanece en continua y constante evolución. Este desarrollo y transformación se debe tanto a los cambios de visión y disposición de la disciplina, como a la incorporación de atributos y particularidades en el área de la calidad. “Cada era de la calidad se construye sobre las anteriores” (Zairi, 2002).

En sus principios el concepto de Calidad estuvo vinculado exclusivamente al área productiva y a las prestaciones de los productos, mediante la verificación y el control a posteriori de los bienes producidos. Con el transcurso del tiempo, las exigencias de los mercados, la creciente competitividad, los ciclos de vida de los productos y la globalización de la economía han condicionado la interpretación e implementación de los sistemas de gestión de la calidad (Martínez-Lorente, Dewhurst, & Dale, 1998).

La Calidad ha sido concretada por una serie de modificaciones conceptuales. Unas relacionadas con cambios de cultura en las empresas, condicionadas a las exigencias del mercado en cada momento, y otras suscitadas por nuevos enfoques en el propio seno de las organizaciones, y en la sociedad.

Así pues, dos son las transiciones más destacadas en la evolución de la gestión de calidad en cuanto al enfoque de la disciplina. En primer lugar, a partir de un enfoque centrado en el producto y la supervisión y control de sus especificaciones una vez fabricado, se evoluciona a la construcción y diseño de procesos productivos capaces de generar productos que cumplen con los estándares predeterminados en su diseño.

En segundo lugar, un avance cualitativo trascendente, al considerar la gestión de calidad como vía de reducción de costes e incremento de la productividad en la organización. Desde una consideración de la calidad como traba a la producción y elemento generador de costes, se desarrolla una cultura empresarial donde la gestión de calidad constituye un arma estratégica trascendente que proporciona ventajas competitivas muy apreciadas en el mercado (Zairi, 2002). Esta nueva interpretación y, con ella, la potenciación de las actividades vinculadas a la calidad como instrumentos trascendentes para el éxito estratégico de la empresa, supone la extensión del concepto a las distintas áreas funcionales de la organización,

intentando que los efectos de la misma se manifiesten en todas los procesos de la misma (Benavides & García, 2005).

Algunos autores sostienen que la evolución de la gestión de la calidad puede quedar concretada en cuatro etapas: inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión estratégica de la calidad (Hartnett et al., 1988). Posteriormente estas cuatro fueron ampliadas con una más designada como “más allá de la gestión estratégica de la calidad”, vinculada con la competitividad y la mejora continua de la competitividad (Kaye & Dyason, 1995).

Tabla 2.2 Características de las Etapas de Calidad			
Etapas	Esencia	Orientación	Concepto de Calidad
Inspección	Especialización. Defectos en el producto final. Desechos.	Funcional parcial. Basado en el producto	Verificación y control unitario de las especificaciones del producto.
C. Estadístico	Incremento productivo. Técnicas estadísticas.	Funcional ampliado (no sólo producto final, introducción fases anteriores)	Control estadístico de las especificaciones del producto
Aseguramiento de la Calidad	Enfoque centrado en la prevención de errores y sistemas que eviten los errores repetitivos.	Organizativo parcial (procesos principales)	Satisfacción de las necesidades Cumplimiento de las especificaciones. Cero defectos
Gestión de Calidad Total TQM	Medios por los que las organizaciones proporcionan la participación de empleados, satisfacción a los clientes y competitividad de la organización	Organizativo (enfoque holístico)	Maximización de la satisfacción de los trabajadores, los accionistas, las asociaciones relacionadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales, los grupos de interés, etc.
Mejora continua de la competitividad	Flexibilidad	Organizativo (enfoque holístico)	Sensibilidad y adaptación rápida a los cambios, debidos a la estrategia resultante del “feed back” de clientes y el “benchmarking” de los competidores.

Fuente: (James, 1997; Kaye & Dyason, 1995a; Moreno Luzón, Peris, & González, 2001) y elaboración propia.

2.2.1 Etapa de Inspección

Basada en la detección de errores. Durante esta etapa, la gestión de la calidad supone la verificación de los productos terminados, para asegurar el cumplimiento de las especificaciones de diseño de los mismos. Es habitual realizar la inspección al finalizar cada etapa de fabricación o fase del proceso productivo, devolviendo a la etapa anterior los productos no conformes. Los productos que no cumplen con las especificaciones son desechados o reparados. Es una etapa basada en el producto (James, 1997).

La producción masiva, con el empleo de mano de obra poco cualificada, pero una alta presión por el volumen de trabajo debido a la creciente demanda, provoca la aparición de productos defectuosos. Se crea la Administración científica que introduce cambios organizativos en el proceso productivo como la función de inspección. Las actividades de inspección son realizadas por personal externo, ajeno a la cadena de producción, por lo que supone elevados costes para la empresa. Esta etapa no incorpora ningún sistema de prevención.

2.2.2 Etapa de Control Estadístico

La inspección completa de los productos en cada fase, se hace impracticable cuando la producción se incrementa y los volúmenes se multiplican hacia finales de los años treinta. Fue en 1924 cuando W. Shewhart empleado de la Western Electric Company Inspection Engineering Department preparó un memorándum que recogía lo que se reconoce hoy día como todos los principios esenciales y consideraciones conocidas hoy como Control Estadístico de Procesos. En Estados Unidos se inicia el empleo de los métodos estadísticos al campo del control de la calidad. Su trabajo fue incluido en su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931) (Shewhart, 1931) otorga carácter científico al control de calidad. En 1938 su obra llama la atención de los físicos W. Edwards Deming y Raymond T. Birge. Ambos se encontraban investigando sobre la medición del error en ciencia, habían publicado un paper seminal en *Reviews of Modern Physics* en 1934. Tras conocer las ideas de Shewhart, cambiaron su enfoque investigador en la línea que este promocionaba. Otros autores como Roming, Juran, Garwin, Feigenbaum etc. aportan trabajos en este campo, consolidando la técnica del Control Estadístico de Calidad. Los mencionados autores son considerados como los creadores de esta disciplina, a pesar de que el control estadístico no trascenderá y se difundirá hasta los años cincuenta, y la aparición de las tablas de Military Standard empleadas por el ejército americano para la recepción de sus compras.

La estrecha colaboración entre Shewhart y Deming produjo trabajos sobre la productividad publicados durante la Segunda Guerra Mundial. Deming difundió las

ideas de Shewhart en Japón, durante su estancia desde 1950 en adelante. Deming también desarrolló algunas de las propuestas metodológicas de Shewhart sobre de la inferencia científica y denominó a su síntesis el ciclo de Shewhart (Shewhart cycle).

Para inspección de los productos se emplean herramientas estadísticas como las técnicas muestrales que reducen el volumen de los test y por ello el coste. Se establecen AQL - Nivel de Calidad Aceptable que permite determinar la calidad de una producción, rechazando o aceptando lotes completos en función de los ratios establecidos.

El control estadístico presenta una doble funcionalidad, puesto que aunque va dirigido a los productos, con la el objetivo de detectar y rechazar defectuosos, también proporciona información sobre los procesos, aportando datos que permiten identificar incidencias o situaciones que afectan a la calidad de los lotes y, consecuentemente evitar defectos en fases intermedias. A pesar de ello el enfoque continúa siendo reactivo y no preventivo y basado en los procesos (James, 1997).

2.2.3 Etapa de Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad es una cultura de calidad basada en el producto, desde su concepción, diseño, producción y expedición al cliente, y condensa su actividad en el diseño y generación de procesos y operaciones con el objetivo de obtener productos conforme a especificaciones definidas (Moreno Luzón, Peris, & González, 2001).

Es decir, es un enfoque basado en el sistema y concentrado en la prevención y en el diseño y generación de sistemas que minimicen los errores y eviten que se produzcan repetitivamente.

Para asegurar que los productos fabricados satisfagan los requisitos sobre calidad, se establece tras la II guerra Mundial una serie de operaciones como las técnicas sistemáticas de medición, el contraste de estándares de productos, la determinación de la capacidad de los procesos, etc. Estas actividades intervienen para la prevención de los errores productivos, a diferencia con Control de Calidad, que se basa en la verificación del producto a las salidas del proceso. Este conjunto de actividades recibe el nombre de Aseguramiento de Calidad (Quality Assurance).

La característica diferenciadora de esta etapa, es el empeño por asegurar la mejora de calidad posible, para lo que forman profesionales en este ámbito que trabajaran en las empresas productivas, al tiempo que se incrementan las partidas presupuestarias para atender los programas de calidad. Las primeras reglas de normalización aparecen en la industria. BS en Inglaterra y DIN en Alemania para unificar los requerimientos de los productos beneficiando a proveedores y clientes.

En Japón se vincula la calidad con el factor humano de manera que los problemas de calidad procesen de la propia naturaleza de la empresa y son intrínsecos a la organización en su conjunto. De esta relación surgen ciertas técnicas que posteriormente se han extendido como los Círculos de Calidad establecidos por Ishikawa. Para las organizaciones japonesas, todos los miembros de la compañía están involucrados en la consecución de la calidad. (Karatsu, 1992)

Sin embargo en Europa y EEUU, en los años sesenta y setenta la Calidad se confía a especialistas con formación específica. Se introducen en las organizaciones departamentos definidos para ocuparse de la calidad, como departamentos de ingeniería de calidad, de fiabilidad y de procesos. También surgen los procesos de auditoría y empresas auditoras con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normas y la aplicación de las políticas de calidad en la empresa. (Karatsu, 1992).

Los japoneses entienden la calidad como la fabricación con cero defectos, por ello no suscriben niveles aceptables de defectos (AQL). Interpretan la calidad como cultura y esta cultura impregna en todas y cada una de las etapas de producción, desde el diseño de ingeniería, especificaciones de proveedores y formación de trabajadores. Persiguen el objetivo de producir con cero defectos.

2.2.4 Etapa de Calidad Total (GCT)

La Gestión de Calidad Total se interpreta como un estado inmutable y permanentemente orientado a la mejora continua en todas las áreas y aspectos organizativos, comprometiendo en los objetivos de la calidad a todos los que intervienen o participan en cada etapa del proceso. Este enfoque aparece en 1961, con Feigenbaum, en los EE.UU. Este director de operaciones en General Electric entre 1958 y 1968 y acuñó el nombre de Control Total De Calidad, dando el enfoque sistémico de la calidad, afirmando que el GCT se alcanza cuando todas las áreas y todas las personas de una organización están comprometidas y trabajan en la mejora de la calidad. Su visión de la GCT no consideraba a los empleados como receptores de las mejoras de calidad, por lo que choca con la actual visión. Se siguen sus aportaciones en aspectos como la participación de profesionales de calidad como coordinadores de los procesos de gestión de calidad total o la consideración de costes totales como coste general de la organización. Hoy en día, autores como Labovitz y Chang (Labovitz, Chang, & Rosansky, 1993) sostienen la diferencia entre el origen de los costes y la necesidad de diferenciar lo como vía para minimizarlos. Según estos autores existen tres categorías: costes de prevención, costes de inspección/corrección y costes de fallo. Feigenbaum introdujo la percepción de “planta oculta” como percepción de la disminución de capacidad de la planta productiva debido a la falta de calidad, ya que requería la repetición de trabajos e incremento de costes.

No existe consenso completo sobre la definición de Gestión de Calidad Total (GCT). Son muchos los autores que proponen definiciones con el objetivo de delimitar su significado. Camisón (Camisón, Cruz, & González, 2007) propone alguna de las definiciones más completas sintetizada a continuación: La Gestión de Calidad Total es un sistema de gestión basado en las personas que persigue un incremento continuo de la satisfacción del cliente con una continuo reducción de costes. Se trata de un programa genérico que abarca a todas las áreas de la organización y forma parte de la estrategia global de la organización involucrando horizontalmente a trabajadores y departamento y verticalmente a proveedores y clientes. Es un sistema dinámico, con aprendizaje y adaptación continua a los cambios internos y del entorno, como clave para el éxito de la organización.

Por su parte James propone como definición: “La gestión de la calidad total ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar la participación de sus empleados, satisfacción a los clientes y la competitividad en la organización” (James, 1997) Este planteamiento supone una visión general de la organización con vinculación de los aspectos humanos del sistema.

Juran (JM Juran, 1990, 1994) aporta su definición del sistema, presentando GCT como una visión de la organización que establece y alcanza los objetivos de calidad en todos los ámbitos de la empresa. Por su parte Huczynski (Huczynski, 1993) presenta la GCT como un conjunto de normas y preceptos generalmente aceptados y observados por los miembros de la organización, y que guían la toma de decisiones del grupo. Incluso el autor se plantea la necesidad de decidir puesto que los propios principios de la organización determinan la trayectoria de la misma, haciendo trivial e innecesaria la propia toma de decisiones.

La incidencia en el incremento de la productividad y la reducción de costes que aporta la GCT es destacada por Hopper y Jensen (Wruck & Jensen, 1998). La GCT requiere cambios en las reglas organizativas pero permite incrementar la eficiencia productiva tanto del capital como de la mano de obra. Estos autores presentan una nueva teoría de las organizaciones que se basa en la economía, las finanzas, la psicología, la neurociencia y la gestión de recursos humanos. En el desarrollo de su teoría, se centran en cuatro ámbitos interrelacionados: 1) la naturaleza de los seres humanos y su comportamiento, 2) de compensación, sistemas de carrera, y la medición del desempeño, y 3) la estructura de la tarea, los límites organizativos y tecnológicos, y 4) la gobernanza , finanzas corporativas, y el desempeño organizacional.

Ishikawa (Ishikawa, 1990, 1997) basándose en los principios de Deming, incorpora las características de la cultura japonesa. Sugiere la creación de comités

interfuncionales que sustituyan las estructuras verticales de las organizaciones, asemejándose a los modelos de control de calidad aplicados en Japón.

Sus ideas quedan recogidas en los principios de gestión de calidad total de la JUSE, en ocasiones enfrentadas a los principios establecidos en las compañías europeas y americanas (Montañés, 1994)

Kaynak (Kaynak, 2003)(Kaynak, 2003) define GCT como cultura de empresa impulsada por la dirección y con el objetivo de alcanzar la mejora continua en todas las funciones de la organización. Este propósito solo puede ser alcanzado si las prácticas de calidad total son empleadas desde el inicio de las actividades de la cadena de valor, hasta el último servicio post-venta al cliente. Sus investigaciones sobre la gestión de calidad total examinan las relaciones entre las prácticas de gestión de la calidad y los diversos niveles de desempeño organizacional. Basándose en una revisión exhaustiva de la literatura, sus trabajos identifican las relaciones entre las prácticas de GCT sobre los distintos niveles de rendimiento.

Los objetivos de calidad no son parciales o restringidos a áreas, productos o secciones. La GCT supone un enfoque amplio y organizacional que provoca un cambio cualitativo e integrado en la organización. Este cambio debe ser liderado e impulsado para que se impregne en la cultura y en la estrategia de la organización de forma permanente. Crosby sostiene que “aunque el impulso no es lo que mantiene en movimiento el proceso de calidad, ni lo que lo convierte en una parte permanente de la estructura de la compañía. La necesidad y el éxito también ayudan. Cuando las personas aprenden esta forma de hacer las cosas, después ya no quieren abandonarla. (P. Crosby, 1990)

2.2.5 Mejora Continua de la Competitividad

Kaye y Dyason (Kaye & Dyason, 1995) describen una quinta Era, fundamentada en la continua investigación sobre factores que supongan una mejora competitiva. Estos autores destacan la flexibilidad sobre cualquier otra característica de la organización, ya que esta elasticidad sustenta la capacidad adaptativa a los cambios ambientales, tecnológico y de mercado. Sostienen los autores muchas organizaciones continúan aferradas a las anteriores etapas de la calidad, lo que les impide hacer la transición a la era actual de la gestión estratégica de la calidad. Los autores sostienen que las características organizacionales que se requieren para afrontar con éxito los retos de la quinta era son:

- Capacidad de integración horizontal y vertical de las actividades de mejora continua en el conjunto de la organización, de arriba abajo.
- Disponer de mecanismos internos para la mejora continua y recursos para la mejora continua de la competitividad frente a la competencia externa.

- Considerar la mejora continua como recurso vital para la supervivencia de la organización.
- Los procesos de mejora continua empiezan y terminan con el cliente. (Observación de necesidades y satisfacción de las mismas).

Las investigaciones realizadas evidencian, que las organizaciones de alto rendimiento son las que pueden avanzar más rápido que la competencia y mantener esa ventaja. Esto se logra a través de cambios radicales en el pensamiento de la alta dirección. En el siglo XXI no es suficiente satisfacer al cliente, hay que ser proactivo en la búsqueda de nuevos clientes, manteniendo satisfechos a los ya existentes. Los autores están desarrollando un marco de trabajo basado en una filosofía de mejora continua, que ya está siendo aplicado por las organizaciones que deseen progresar en su esfuerzo de calidad a través del proceso evolutivo y asegurarse de que están equipadas con todo lo necesario para lograr un enfoque de calidad más competitivo.

Según Kaye y Dyason, la principal inquietud de las empresas debe ser la mejora continua competitiva, y las características de las organizaciones para afrontar esta quinta etapa en la gestión de calidad, están recogidas en la Tabla 2.3 siguiente:

Tabla 2.3 Características de la Quinta Etapa	
Liderazgo	Continuo compromiso demostrado de toda la gestión externa e internamente
Orientación estratégica de calidad	Factores críticos de éxito, revisados y modificados a través de la demanda del cliente. Posibilidad de cambiar la estrategia
Mejora continua (medición interina)	Uso de benchmarking. Utilización de un marco de trabajo para supervisar la posición de mercado y evaluar las fortalezas y debilidades.
Gestión de personas	Sistema de desarrollo del personal vinculado a la planificación empresarial. Identificación de nuevas competencias.
Resultados del negocio	Asociación con otros en la cadena de suministro. Tienen presente la percepción del cliente para realizar cambios.
Competitividad Continua (medición externa)	Flexibilidad para competir en todos los factores críticos de éxito. Capacidad de aprender y adaptarse. Constante análisis ambiental para detectar cambios.

Fuente: Adaptado de Kaye y Dyason

Para la selección de los autores más representativos en el terreno de la calidad hemos seguido las indicaciones de Bendell (Bendell, 1991) que los agrupa en tres categorías: los primeros autores americanos que llevan el mensaje de la calidad a Japón (Deming, Juran y Freigenbaum), los autores japoneses que desarrollan nuevos conceptos en base a los mensajes de los autores americanos (Ishikawa, Taguchi y Shingo) y los autores americanos más recientes que, estudiando el éxito de las

empresas japonesas, han dado ideas para seguir aumentando la calidad en las empresas occidentales (Crosby y Peters).

2.3 Modelos de Gestión de Calidad Total

La gestión de la calidad constituye la aplicación más avanzada de los principios de gestión de la calidad. No se encuentra entre la abundante literatura existente, una definición ampliamente aceptada de calidad total (Handfield, Soumen, & Stanley, 1998; Kujala, 2004; Larson & Sinha, 1995). Como síntesis de las diversas acepciones, podemos considerar la calidad total como un enfoque de gestión orientado a satisfacer las expectativas de todos aquellos elementos relacionados con la organización, caracterizado por la búsqueda de la excelencia mediante la mejora continua en todas los procesos y actividades, es decir, un enfoque sistémico holístico, integrado tanto horizontal como verticalmente que implica a empleados y se extiende hacia atrás repercutiendo en los proveedores y hacia adelante, incidiendo en los clientes. (Boaden, 1997; Powell, 1995)

Un sistema de gestión de la calidad total, es pues, un modelo de gestión que fundamenta la estrategia de las organizaciones en satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando lo que necesita, en el momento preciso, con un coste ajustado y de la manera más eficiente posible. Este modelo de gestión engloba el conjunto de elementos como estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, mediante las cuales la dirección planifica, organiza, dirige, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos (Morrow, 1997).

La implantación y desarrollo de la calidad total en el mundo, ha propiciado la proliferación de modelos que pretenden la excelencia en la gestión. Estos modelos constituyen un instrumento de estructuración y autoevaluación para las empresas de cualquier ámbito. Diversos organismos gestionan estos modelos, estructurándolos, actualizándolos y difundiendo los mediante la concesión de distintivos o premios anuales.

Las empresas que optan por la utilización de estos modelos persiguen los siguientes beneficios:

- Respecto al procedimiento de evaluación.
 - Referencias de calidad para la organización.
 - Detección de áreas fuertes y débiles.
 - Aplicar un proceso ya definido de mejora continua.
- Respecto al premio optado:
 - Someterse a un diagnóstico realizado por expertos
 - Estimular a la organización para obtener un objetivo.
 - La repercusión publicitaria que supone alcanzar el reconocimiento.

En la Tabla 2.4, se presentan los modelos más extendidos, sus fechas de creación y características. Todos ellos, con sus diferencias, aglutinan los conceptos básicos de la calidad total descritos en el presente capítulo. También tienen en común su característica dinámica, es decir, su evolución y adaptación a los cambios producidos en el entorno empresarial y social. Las organizaciones patrocinadoras de estos modelos, actualizan anualmente bases y parámetros de medida mediante aportaciones de expertos que enriquecen los modelos.

Tabla 2.4 Modelos para la Gestión de la Calidad			
	Modelo	Organismo	Fecha creación
Enfoque de Aseguramiento	Familia ISO 9000	ISO	1987
Enfoque de calidad total	Deming	JUSE (Japón)	1951
	Malcom Baldrige	Fundación para el Premio de Calidad M.B. (EE.UU.)	1987
	Modelo Iberoamericano de Calidad	Fundación Iberoamericana para la Calidad (Hispanoamérica, España y Portugal)	2000
	EFQM	European Foundation for Quality Management (Europa)	1991

Fuente: Elaboración propia

Cada modelo se basa en un sistema propio de evaluación de la gestión realizado por la organización promotora del premio. Como resultado de esta evaluación, se conceden los premios como estímulo y reconocimiento por el esfuerzo realizado por las organizaciones para alcanzar la excelencia en la gestión. Los modelos suponen un marco de trabajo con criterios comunes entre distintos tipos de organizaciones. Cada modelo tiene como base experiencia de consultores externos en empresas de

éxito y suscriben que es posible emplear diversos enfoques para alcanzar la excelencia en la gestión.

2.3.1 Modelo EFQM

En 1988, se crea la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con el apoyo de la Comisión Europea. Sus promotores fueron catorce importantes empresas europeas. Es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros. Su Misión es impulsar la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida y su Visión, la existencia de un espacio empresarial, en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

La EFQM está representada en los distintos países europeos a través de las National Partners Organizations (NPO's). El Club Excelencia en Gestión es la NPO de la EFQM para España. La EFQM es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y gestiona los Premios Europeos a la Excelencia. Actualmente la EFQM está formada por más de 750 miembros, situados en casi todos los países europeos y representando a la totalidad de sectores empresariales. En España el miembro representante es el Club de Excelencia.

En 1990 queda definido el Modelo EFQM, promovido por la Fundación. El modelo inicial ha sido revisado en versiones posteriores, a partir del año 1996. La versión actual en vigor es el Modelo 2013. Se ha definido un modelo EFQM simplificado para Pymes, reproducido en el año 2001. Los modelos EFQM se emplean como referencia y patrón en la valoración de los Premios de la Calidad, (European Quality Award) que se concedieron por primera vez en 1992, constituyendo un reconocimiento a las organizaciones que más se han destacado en la aplicación y difusión de las prácticas de calidad recogidas en el modelo, y en el ámbito de los países europeos. Existen cuatro categorías de premios: 1) Para grandes empresas y unidades de negocio, 2) Unidades operativas de empresas, 3) Organizaciones del sector público y sin ánimo de lucro y 4) Pequeñas y medianas empresas. (<http://www.efqm.org> 2014)

El Modelo EFQM de Excelencia es un entorno no regulado, establecido o formulado de manera detallada, donde se considera que la Excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, por tanto, el modelo tiene por objetivo conformar un marco abierto orientativo y de autoevaluación para las organizaciones dentro del ámbito de la Excelencia,

2.3.1.1 Definición de la Excelencia por el Modelo EFQM

El modelo EFQM define las “Organizaciones excelentes capaces de alcanzar y mantener los niveles destacados de rendimiento que cumplan o superen las expectativas de todos sus grupos de interés”. Los Conceptos Fundamentales de la

Excelencia determinan las bases para el logro de la excelencia sostenible en cualquier organización. Se pueden utilizar como soporte para describir los atributos de una cultura organizacional excelente. También sirven como lenguaje común para la alta dirección.

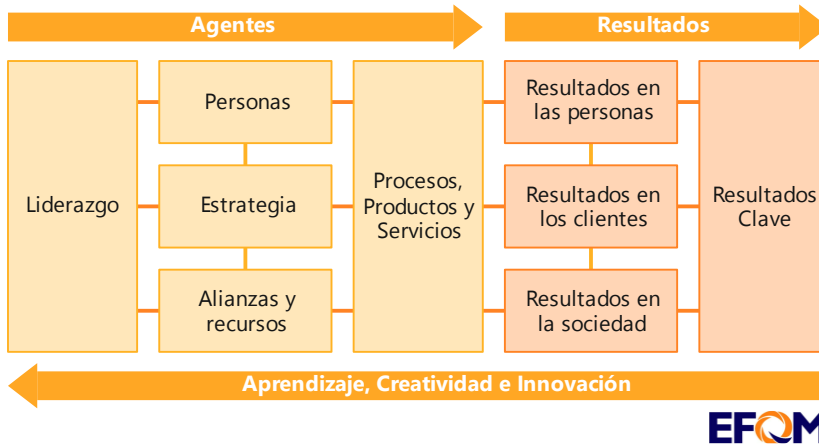
EFQM identifica ocho conceptos a través de un proceso riguroso, que abarca la evaluación comparativa a nivel mundial, buscando exhaustivamente en las nuevas tendencias de gestión empresarial emergente y, finalmente pero no menos importante, a través de una serie de entrevistas con altos ejecutivos de una selección transversal de compañías que operan en toda Europa. Cada uno de los conceptos es importante en sí mismo, pero el máximo beneficio se logra cuando una organización puede integrar a todos en su cultura.

Los conceptos fundamentales, están fundamentados en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). Los 8 Conceptos actualizados en Octubre del 2013 son:

- **Añadir Valor para los Clientes**
Las organizaciones excelentes añadir constantemente valor para los clientes mediante la comprensión, la anticipación y la satisfacción de las necesidades, expectativas y oportunidades.
- **Creación de un Futuro Sostenible**
Las organizaciones excelentes tienen un impacto positivo en el mundo que les rodea mediante la mejora de su rendimiento, mientras que, al mismo tiempo favorecen y contribuyen al avance en las condiciones económicas, medioambientales y sociales dentro de las comunidades en las que trabajan.
- **Desarrollo de la Capacidad Organizativa**
Las organizaciones excelentes mejorar sus capacidades mediante la gestión eficaz del cambio dentro y fuera de los límites de la organización.
- **Aprovechamiento de la Creatividad y la Innovación**
Las organizaciones excelentes generan un mayor valor y los niveles de desempeño a través de la mejora continua y la innovación sistemática, mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés.

- **Liderazgo con Visión, Inspiración e Integridad**
Las organizaciones excelentes tienen líderes que moldean el futuro y hacen que suceda, que actúan como modelos a seguir por sus valores y ética.
- **Administrar con Agilidad**
Las organizaciones excelentes son ampliamente reconocidas por su capacidad para identificar y responder con eficacia a las oportunidades y amenazas.
- **Alcanzar el Éxito a Través del Talento de las Personas**
Las organizaciones excelentes valoran a su gente y crean una cultura de potenciación para alcanzar tanto los objetivos organizacionales y como los personales.
- **Mantenimiento de Resultados Sobresalientes**
Las organizaciones excelentes logran resultados sobresalientes mantenidos que satisfacen las necesidades tanto a corto, como a largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

El modelo EFQM , está formado por 9 elementos, cinco de ellos se denominan “Agentes Facilitadores”, son entradas del sistema de gestión de calidad de la organización; y cuatro son los “Resultados”, constituidos por los logros en diferentes ámbitos relacionados con la organización, y que son la consecuencia directa de los Agentes Facilitadores. La Excelencia referida a resultados y rendimiento empresarial de una organización, debe obtenerse de manera continuada y sostenida en el tiempo, mediante el empleo de diversos se puede lograr de manera sostenida mediante distintas perspectivas, de manera que los efectos excelentes concerniente al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se obtienen a través de un Liderazgo que gobierna, dirige e impulse la Política y Estrategia, las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos. Se aprecia en la Figura 2.3, la naturaleza dinámica del modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.



Fuente: European Foundation for Quality Management

Figura 2.3 Modelo EFQM de Excelencia

Los criterios del modelo se agrupan en dos conjuntos de componentes, los Agentes Facilitadores y los Resultados.

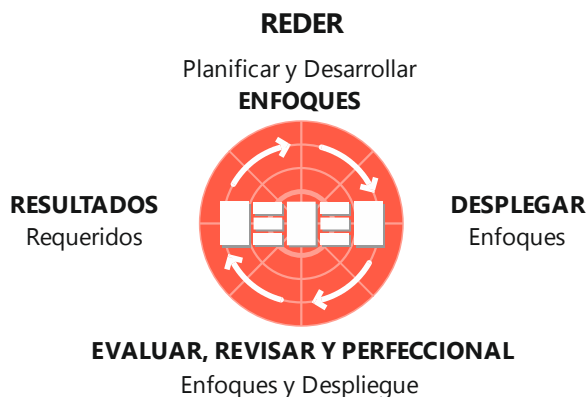
El premio propone dos herramientas tradicionales para realizar la evaluación, la Tarjeta Explorador de Oportunidades (Path Finder Card), que permite descubrir oportunidades de mejora y, aunque no se emplea para evaluación, constituye un instrumento de apoyo para la elaboración de planes de acción, y la Matriz de Puntuación REDER, con la que se califica y evalúa a las compañías que optan al Premio.

También existe la Herramienta Perfil V 6.0 como instrumento para realizar autoevaluaciones en organizaciones, de acuerdo a los requerimientos del Modelo EFQM de Excelencia, que permite de manera simple y fácil obtener un autodiagnóstico.

La primera versión de Perfil nació en 1999 y está fundamentada en una interfaz de análisis gráfico que captura los datos y presenta, en tiempo real, los resultados en un variado espectro de representaciones, tanto numéricas como gráficas.

Herramienta Perfil V6.0 Cuestionario: contiene un cuestionario de autoevaluación de 90 preguntas y Herramienta Perfil V6.0 REDER: contiene los formularios REDEREFQM (Resultados, Evaluación, Despliegue, Evaluación y Revisión). En ambos casos existen versiones basada en el Modelo EFQM de Excelencia 2013 y 2010 (<http://www.clubexcelencia.org/perfil> 2014).

El esquema REDER (ver Figura 2.4), (acrónimo de Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Revisión) utilizado en todos los instrumentos, está formado por cuatro elementos que son considerados por la organización:



Fuente: European Foundation for Quality Management

Figura 2.4 Esquema REDER

- **Resultados.** Descripción de los resultados objetivo que se desean alcanzar como parte del proceso de elaboración de la política y la estrategia. Constituyen el rendimiento esperado de la organización tanto en términos económicos y financieros como en términos sociales, de personal, etc.
- **Enfoque.** Planificación y desarrollo de enfoques establecidos e integrados, sólidamente fundamentado en torno a la Misión, Visión y Estrategia de la organización y que conduzcan a esta a la obtención de los resultados pretendidos, hoy y en el futuro.
- **Despliegue.** Implementación de estos enfoques de forma sistemática para asegurar la implantación completa con las políticas y actuaciones programadas de acuerdo al plan de Actuación que permitirá el seguimiento de las diferentes medidas tomadas.
- **Evaluación y Revisión.** Evaluar los enfoques utilizados, basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje y realizar las correcciones pertinentes.

El seguimiento de estos puntos permitirá a la organización alcanzar los resultados y su continuidad en el tiempo (Resultados).

Como se puede observar en la Tabla 2.5, este modelo se subdivide en nueve apartados, los cuales se agrupan en dos con el mismo valor (50 por 100): **Resultados y Agentes Facilitadores**.

Los **Agentes Facilitadores** contemplan cinco criterios que evidencian los resultados alcanzados, a nivel de enfoque, despliegue y evaluación y revisión en la organización, tanto en el plano horizontal en todas las áreas y actividades, como verticalmente en todos los niveles de la organización.

Los **Resultados** congregan cuatro criterios referidos a los rendimientos obtenidos por la empresa o en vías de obtención. Especial interés a tres criterios: la satisfacción del cliente, la del empleado y el impacto positivo en la sociedad.

La tarea de autoevaluación supone la revisión y análisis de los enfoques, despliegue, evaluación y revisión para cada subcriterio del grupo de Agentes Facilitadores (cinco: liderazgo, gestión de personal, políticas y estrategias, recursos y procesos), y el análisis de resultado en cada subcriterio del grupo Resultado (cuatro: satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto social y resultados del negocio).

La evaluación se realiza de modo proporcional a los valores máximos que cada criterio puede alcanzar en el modelo, de modo que el máximo posible son 1.000 puntos.

Tabla 2.5 Modelo de Evaluación EFQM			
Crit¹	Elementos	Puntos	
Agentes Facilitadores (500 puntos)	1. Liderazgo	1.a Desarrollo de la misión, visión y valores. 1.b Implicación para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua. 1.c Interactúan con los clientes, partners y representantes de la sociedad. 1.d Refuerzan una cultura de excelencia 1.e Motivación y apoyo al cambio	100
	2. Personas	2.a Planificación, gestión y mejora de los RR.HH. 2.b Gestión del identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas 2.c Implicación y asunción de responsabilidades de las personas. 2.d Comunicación y dialogo personas-organización. 2.e Sistema de recompensas, reconocimiento y atención.	90
	3. Política y Estrategia	3.a Políticas y estrategias basadas en las expectativas de los grupos de interés. 3.b Basadas en el sistema de información rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas 3.c Desarrollo, revisión y actualización de política y estrategia. 3.d Despliegue y comunicación de procesos clave.	80
	4. Alianzas y Recursos	4.a Gestión de alianzas externas. 4.b Gestión de recursos económicos y financieros. 4.c Gestión de inmovilizado 4.d Gestión de la tecnología 4.e Gestión de la información y conocimiento.	90
	5. Procesos	5.a Diseño y gestión sistemática de los procesos. 5.b Introducción de las mejoras necesarias en sus procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a sus clientes y otros. 5.c Productos/servicios enfocados a expectativas y necesidades cliente, 5.d Producción, distribución y servicio de atención a productos. 5.e Gestión y mejora relaciones con clientes.	140
Resultados (500 puntos)	6. En las personas	6.a Medidas de percepción de los empleados sobre la organización. 6.b Indicadores internos de rendimiento de las personas que la integran.	90
	7. En los clientes	7.a Medidas de Percepción de los clientes sobre organización. 7.b Indicadores internos de rendimiento organización.	200
	8. En la sociedad	8.a Medidas de percepción de la sociedad sobre organización. 8.b Indicadores internos de rendimiento hacia la sociedad.	60
	9. Resultados clave	9.a Resultados clave de rendimiento de la organización. 9.b Indicadores clave del rendimiento de la organización.	150

¹ Crit: Criterios

Fuente: Propia adaptada del Modelo EFQM

2.3.1.2 Modelo EFQM 2013

El Modelo 2013 se lanzó en el Foro EFQM en Bruselas, el 10 de octubre de 2013. Las principales novedades del Modelo de Excelencia EFQM 2013, son:

Se mantienen los 9 Criterios y 32 Subcriterios, repartidos en el mismo número que en la anterior edición del Modelo. No hay cambios en las ponderaciones de los Criterios o de los Subcriterios. Así mismo, los Criterios mantienen la denominación, así como casi la totalidad de los Subcriterios.

Se ha añadido una definición del propio Criterio en los de Resultados (del 6 al 9), haciendo hincapié en alcanzar y mantener resultados sobresalientes, enfocados según el Grupo de Interés al que el Criterio aplique.

Se producen cambio en la denominación de los subcriterios correspondientes al Criterio 9 “Resultados Clave”:

9a “Resultados Estratégicos Clave” pasa a denominarse “Resultados Clave de la Actividad”.

9b “Indicadores Clave de Rendimiento” pasa a denominarse “Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad”.

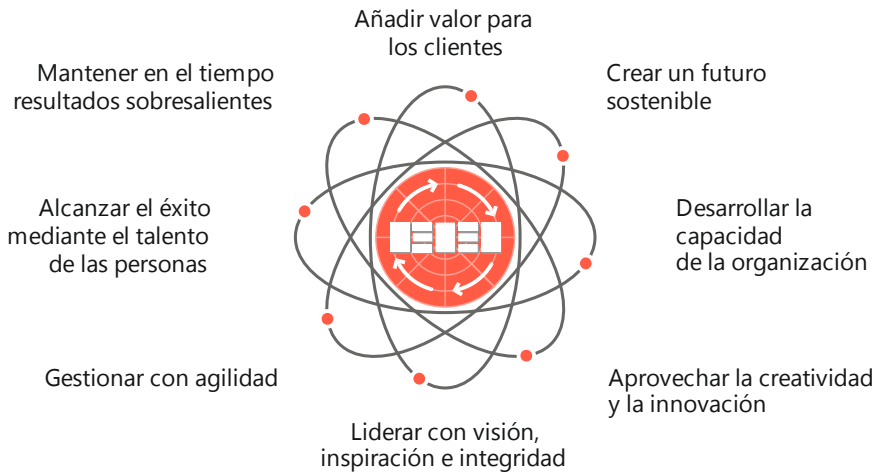
Referido a los dos subcriterios anteriores se especifica el término “Actividad” como la razón de ser o el porqué de una organización.

2.3.1.2.1 Conceptos Fundamentales de la Excelencia EFQM 2013

Sigue habiendo 8 Conceptos, fundamentados en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996).

Los 8 Conceptos revisados (<http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013> 2014):

Conceptos Fundamentales de la Excelencia



Fuente: European Foundation for Quality Management

Figura 2.5 Conceptos Fundamentales Excelencia 2013

- 1. Añadir valor para los clientes:** Mejora del antiguo Concepto que tenía el mismo título. Se hace alusión a que las organizaciones excelentes añaden constantemente valor a los clientes, se nombra específicamente “clientes existentes y potenciales”, y se hace referencia a la transformación de sus necesidades expectativas y potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles.
- 2. Crear un futuro sostenible:** Proviene del anterior Concepto “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible”. Se ha puesto mayor énfasis en que las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo, y que su crecimiento tiene incidencia en las condiciones económicas, ambientales y sociales.
- 3. Desarrollar la capacidad de la organización:** Es un Concepto nuevo, aunque recoge aspectos abordados, de alguna manera, en anteriores Conceptos del Modelo 2010. Recoge aspectos de cómo las organizaciones excelentes, mediante una gestión del cambio eficaz, incrementan sus capacidades.
- 4. Aprovechar la creatividad y la innovación:** Proviene del anterior Concepto “Favorecer la creatividad y la innovación”. Resulta interesante que se hace mención a que las organizaciones excelentes utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- 5. Liderar con visión, inspiración e integridad:** Tiene el mismo título del Concepto que aparece ya en el Modelo 2010. Se producen pequeños

matices, y se incide en otros aspectos como liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes.

6. **Gestionar con agilidad:** Es un Concepto nuevo. Hace hincapié en que las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
7. **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:** Concepto que proviene del antiguo “Alcanzar el éxito mediante las personas”. Como se puede deducir del propio título, aparece la importancia de atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones. También se añade los aspectos de la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que la organización opera.
8. **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:** Este Concepto es una revisión y mejora del anterior Concepto “Lograr Resultados Equilibrados”. Aparece en el propio Concepto la importancia de alcanzar resultados sobresalientes que se mantengan en el tiempo, pero con un matiz de alcance: en el contexto de su entorno operativo. También es interesante la alusión a que las organizaciones excelentes proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

En resumen, seis Conceptos han sido mejorados y revisados; dos Conceptos aparecen nuevos; desaparecen los Conceptos, como tal, de “Gestionar por procesos” y “Desarrollar alianzas”.

2.3.2 Modelo Deming

En 1951, tras la II Guerra Mundial y como resultado de las medidas para recomponer la industria japonesa la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) estableció los principios para la elaboración del modelo que pasaría a denominarse Modelo Deming, reconocimiento a la labor en la difusión del control de calidad realizada en Japón por el doctor Edward Deming (<http://www.juse.or.jp/e/> 2014).

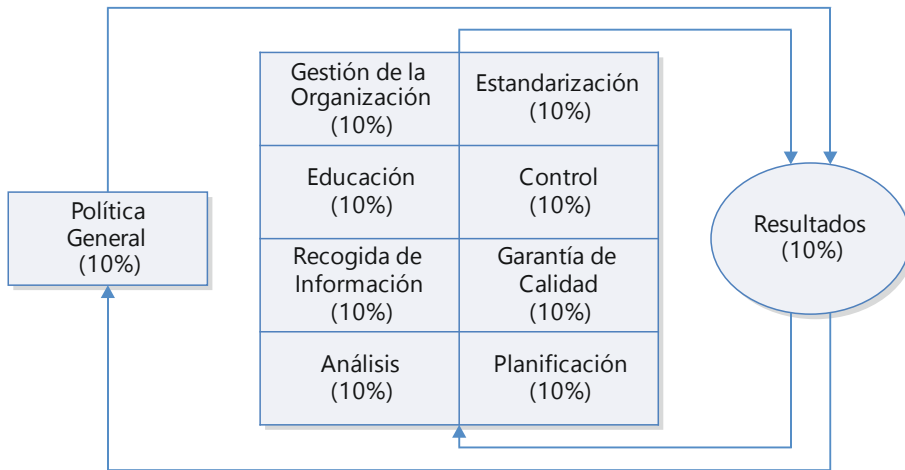
El modelo Deming define Calidad Total como “como una serie de actividades sistemáticas llevadas a cabo por toda la organización encaminadas a la consecución de los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, así como de proporcionar productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, a un precio adecuado y en el momento preciso”. Para este modelo la interpretación de la calidad se relaciona con los procesos tácitos manifestados en el funcionamiento de una organización, de tal manera que los resultados no son considerados, en las últimas versiones del premio, como indicadores exclusivos de la calidad.

A diferencia de otros galardones a la calidad, el Premio Deming no responde a un patrón estructurado y previamente definido. La evaluación se fundamenta en la

evolución de la organización en el tiempo <http://www.juse.org/> 2002. Las empresas consideradas candidatas al premio, deben establecer objetivos, realizar los cambios estructurales adecuados, replantear su propia organización y mejorar en su conjunto. Por ello, se valora tanto los procedimientos realizados, como los resultados obtenidos y la efectividad que se espera conseguir en el futuro. (Climent Serrano, 2004)

Los 14 principios en los que se basa el modelo, fueron formulados por Deming (<https://www.deming.org/> 2014):

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora para todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.



Fuente: Instituto Edward Deming

Figura 2.6 Categorías en el Premio Deming

Son varias las categorías en las que se presenta el Premio Deming. En memoria preceptiva presentada para optar al premio, se describen las actividades realizadas en la organización para la promoción e implantación de actividades de control de calidad, desde el momento inicial de dichas actividades hasta el presente, detallando las consecuencias y efectos obtenidos con las mencionadas actividades. El sistema de calidad abarca todas las áreas y unidades de negocio de la organización, implicando a la completa estructura de la compañía candidata. El premio consta de diez criterios, que a su vez se dividen en subcriterios (<http://www.juse.or.jp/e/> 2014) La memoria contiene la descripción detallada de los diez criterios de que consta el premio. Los criterios son:

2.3.2.1 Criterios Deming

Descritos en Tabla 2.6, más adelante.

Tabla 2.6 Criterios del Premio Deming	
1	Políticas Evaluación de las políticas de calidad empleadas y los medios o vías de transmisión a través de las áreas de la organización, así como su adecuación.
2	Organización. Exploración de la estructura organizacional, la cooperación entre áreas funcionales, así como el reparto de responsabilidades y la autoridad, con la finalidad de determinar las competencias en la aplicación de las políticas de calidad.
3	Información. Diagnóstico de la captación y transmisión de la información, a través de los distintos niveles de la organización, tanto en sentido ascendente como descendente, como externa o interna a la empresa.
4	Estandarización. Examen de los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de modelos, pautas y patrones. Medios de control y normalización de patrones.
5	Desarrollo de los recursos humanos. Diagnóstico de la transmisión de la cultura y patrones del sistema de calidad a los empleados. Verificación de la formación en calidad de los empleados, su comprensión y utilización.
6	Actividades de aseguramiento de la calidad. Análisis de las actividades esenciales para la garantía de la calidad y la fiabilidad de los productos y servicios. Evaluación de actividades para el desarrollo de nuevos productos, diseño de procesos, técnicas de producción, herramientas de inspección y control de calidad, etc.
7	Actividades de mantenimiento y control. Valoración de la metodología de revisiones regulares de procedimientos para el mantenimiento y mejora de la calidad. Determinación de la autoridad y responsabilidad respecto al sistema de control de calidad, la utilización de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.
8	Actividades de mejora. Procedimientos empleados para determinar y evaluar aspectos deficientes o críticos de la calidad y la repercusión de las decisiones sobre la organización.
9	Resultados. Análisis de la incidencia en la calidad de productos y servicios, como resultado de la implementación de los sistemas de control. Evaluación de la mejora continua desde el punto de vista de la calidad, del coste y la cantidad de producción. Se evalúa la mejora de la organización en su conjunto, no solo desde la perspectiva de la calidad y beneficios, sino también en la incidencia sobre la cultura de la empresa, pensamiento de directivos y empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.
10	Planes futuros. Estimación de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparativa con la percepción de la propia organización. Futura planificación para la mejora de la calidad, minimizando las debilidades y potenciando las fortalezas.

Fuente: *Elaboración Propia*

Para la valoración del sistema de gestión de la calidad, el modelo Deming se basa en los puntos siguientes:

1. **Diseño:** Determinación y establecimiento de la estrategia, adecuada al entorno social, cultural y tecnológico en el que opera la organización. Liderazgo para la fijación de objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua.
2. **Implantación:** Medios empleados y alcance de las medidas adoptadas con el objetivo de que el sistema de gestión de calidad influya en los procedimientos de la compañía como vía para alcanzar los objetivos establecidos.
3. **Objetivos:** La consecución de los objetivos establecidos como refrendo y validación de la estrategia corporativa adoptada.

La evaluación se realiza de manera independiente sobre tres categorías que recogen diversos factores:

Categorías básicas (100 puntos): Están formadas por los constituyentes del sistema de calidad, es decir, las características o valores corporativos que representa la organización, mediante los que desarrolla la gestión y la trayectoria empresarial. Estos componentes son el sistema propio de dirección, las técnicas y procedimientos para el desarrollo de nuevos productos, proceso de mantenimiento y mejora del sistema productivo, etc.

Los elementos que forman parte de las categorías básicas son:

- Políticas y su despliegue. 20 puntos.
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación en el proceso. 20 puntos.
- Mantenimiento y mejora del producto y calidad operativa. 20 puntos.
- Establecimiento de sistemas de gestión efectivos. 10 puntos.
- Implantación de Sistema de información. 15 puntos.
- Desarrollo de los Recursos Humanos. 15 puntos.

Cada ítem considerado en esta categoría se evalúa desde cuatro aspectos concretos:

- Efectividad para alcanzar los objetivos.
- Consistencia en toda la organización.
- Continuidad a lo largo del tiempo
- Implementación en las áreas implicadas.

A su vez cada ítem es valorado y puntuado en cinco niveles:

- Sin actividad
- Nivel bajo
- Aceptable
- Excelente
- Excepcional



Fuente: Adaptado del Modelo Deming (2004)

Figura 2.7 Categorías Básicas del Modelo Deming

Actividades únicas (1-5): Referidas a actividades relacionadas con el sistema de calidad para su desarrollo, basadas en ideas de los empleados y la obtención de resultados favorables. La evaluación se realiza considerando tres aspectos: Eficiencia, Reproducibilidad e Innovación: A cada aspecto se le asocia una escala de puntuación del 1 al 5:

Escala				
1 No existe	2 Apenas Existe	3 Existe algo	4 Existe	5 Existe siempre

Roles de la alta dirección (100 puntos): Se valora la participación de la dirección en la promoción e implementación del sistema de gestión de calidad. Los puntos objeto de estimación son:

- Entendimiento y entusiasmo hacia la Calidad.
- Liderazgo, Visión, Estrategia, Políticas y Gestión del Cambio
- Robustez de la Organización: tecnología, vitalidad y velocidad
- Desarrollo de los Empleados
- Responsabilidad Social de la Organización

El modelo Deming no proporciona una puntuación para la organización en su conjunto. Las puntuaciones obtenidas corresponden a cada una de las tres categorías expuestas y son asignadas de manera independiente.

Tabla 2.7 Sistema Evaluación Premio Deming			
	Elementos	Evaluación	Escalas
Categorías Básicas (100 puntos)	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y su despliegue. 20 puntos. • Desarrollo de nuevos productos y/o innovación en el proceso. 20 puntos. • Mantenimiento y mejora del producto y calidad operativa. 20 puntos. • Establecimiento de sistemas de gestión efectivos. 10 puntos. • Implantación de Sistema de información. 15 puntos. • Desarrollo de los Recursos Humanos. 15 puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad para alcanzar los objetivos. • Consistencia en toda la organización. • Continuidad a lo largo del tiempo • Implementación en las áreas implicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin actividad • Nivel bajo • Aceptable • Excelente • Excepcional
Actividades únicas (5 puntos)	Actividades relacionadas con el desarrollo del sistema de calidad, basadas en ideas de los empleados y la obtención de resultados favorables	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Reproducibilidad • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe • Apenas Existe • Existe algo • Existe • Existe siempre
Roles de la dirección (100 puntos)	Valoración la participación de la dirección en la promoción e implementación del sistema de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento y entusiasmo hacia la Calidad. • Liderazgo, Visión, Estrategia, Políticas y Gestión del Cambio • Robustez de la Organización: tecnología, vitalidad y velocidad • Desarrollo de los Empleados • Responsabilidad Social de la Organización. 	

Fuente Elaboración Propia

2.3.2.2 Categorías del Premio Deming

Existen cinco categorías del Premio Deming, y cada organización puede acogerse a una de ellas en función de sus características propias.

1. **Premio a la persona: "The Deming Prize for Individuals:** Dirigido a personas que han realizado notables contribuciones en el estudio, implementación y difusión de la calidad en la organización (Compan Wide Quality Control CWQC) mediante el empleo de técnicas estadísticas. Esta categoría va dirigida exclusivamente a candidatos japoneses.
2. **Premio a las divisiones de las empresas: (The Quality Control Award for Operations Business Units):** Otorgado a áreas de negocio de organizaciones japonesas, destacadas por las mejoras manifiestas alcanzadas en su rendimiento, a través de la aplicación del control de calidad con el objetivo de conseguir el CWQC.
3. **Premio a la empresa: (The Deming Application Prize):** Premio dirigido a compañías japonesas o divisiones de las mismas, que han mejorado significativamente su rendimiento productivo mediante la aplicación del CWQC.
4. **Premio a empresas extranjeras: (The Deming Application Prize for Overseas Companies):** Distinción semejante a la anterior, pero dirigida a compañías o divisiones de compañías no japonesas que hayan alcanzado mejoras relevantes en su rendimiento a través de la aplicación de las técnicas CWQC.
5. **Premio a la continuidad: "The Japan Quality Medal":** Este premio se otorga como reconocimiento a la mejora continua. Con él, se distingue a la organización ya ganadora del "The Deming Application Prize", y que, al menos cinco años después de este reconocimiento ha perfeccionado de manera sensible la implantación del CWQC. Son susceptibles de recibir este premio tanto compañías japonesas como no japonesas. (<http://www.juse.or.jp/e/> 2014)

2.3.3 Malcom Baldrige

En el entorno de países y organizaciones americanas, el modelo más difundido es el Modelo Malcolm Baldrige. El modelo fue establecido por la Ley 100-107 The Malcolm Baldrige Quality Improvement Act 8, en 1987, y representó la creación de un programa de cooperación público-privado, soportado por la "Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award" constituida en 1988. El nombre corresponde a quien fuera Secretario de Comercio de USA e impulsor de las políticas de gestión de calidad en la Administración americana, Malcolm Baldrige. Pueden optar al premio las empresas norteamericanas o empresas extranjeras cuya actividad empresarial se desarrolle en los EE.UU, con un mínimo de empleados del 50% de su plantilla total y un mínimo del 50% de sus activos inmovilizados en territorio de los EE.UU. (CIGAL <http://www.cigal.igatel.net/html/paldrig.htm> 2001 pp 1-3).

El premio supone una iniciativa ante la pérdida de productividad y competitividad de las empresas norteamericanas de la época y, como alternativa a la importancia tomada por el Premio Deming en Japón, pero presenta notables diferencias con respecto a éste, puesto que maneja la noción de liderazgo en calidad y el concepto de satisfacción del cliente. La concepción del premio prima el valor de seleccionar, acumular y analizar los datos como base para la futura toma de decisiones. Enfatiza la cuantificación, comparación y medida de los datos entre diferentes empresas para mejorar la competitividad, empleando recursos adecuados al entorno y cultura americana donde la rivalidad y competitividad entre empresas está plenamente asumida.

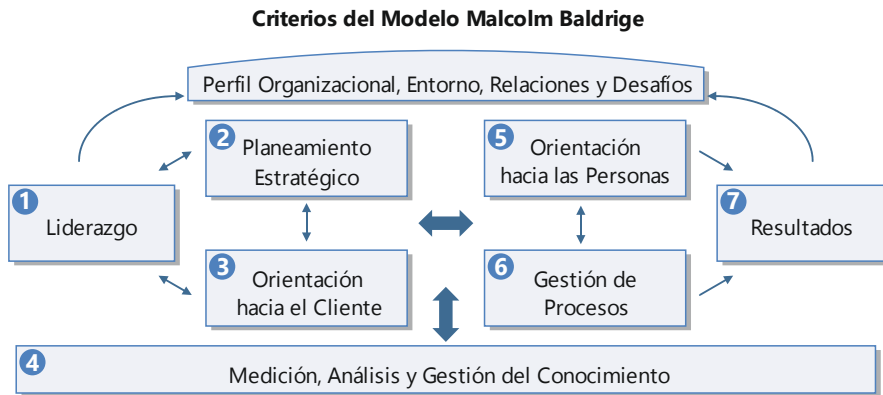
Los conceptos y valores en los que se fundamenta el premio se recogen en la Tabla 2.8.

Tabla 2.8 Conceptos y Valores del Premio Malcolm Baldrige
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Orientada al Cliente • Liderazgo de la Alta Dirección • Mejora Continua • Participación y Desarrollo de los Empleados • Flexibilidad/Agilidad en la Respuesta • Diseño de la Calidad y su Percepción • Planificación a Largo Plazo • Planes de Acción Basados en Hechos, Datos y Análisis • Atributos Relacionados con la Satisfacción del Cliente • Comparaciones con la Competencia • Comparaciones con los Líderes del Mercado • Cooperación • Responsabilidad Pública.

Fuente: Adaptado de (<http://www.nist.gov/baldrige/> 2014)

Estos conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías que conforman los criterios de valoración, recogidos en la Tabla 2.9; cada categoría se subdividen en 28 subcategorías, cada una de las cuales incluyen hasta un total de 78 áreas,

El modelo representado en la Figura 2.8 muestra el conjunto de relaciones existentes entre las distintas variables del entorno de la organización. El perfil organizacional formado por el entorno, las relaciones clave y los desafíos conforman el marco donde se evaluara el desempeño. El sistema de gestión de la calidad se compone de seis elementos que definen el proceso y los resultados a alcanzar.



Fuente: Basado en (<http://www.nist.gov/baldrige/> 2014)

Figura 2.8 Modelo Malcolm Baldrige

En la Tabla 2.9 se recoge el sistema de puntuación del modelo americano, que alcanza los 1.000 puntos. Para concursar los candidatos deben pasar una selección previa y realizar un autoanálisis cumplimentando un formulario; posteriormente aquellos que sean seleccionados deben someterse a una evaluación y auditoría externa en cuatro fases.

Tabla 2.9 Criterios Baldrige de Excelencia y Puntuación		
1. Liderazgo.	110	Evalúa como la alta dirección lidera la organización, y cómo a su vez, la organización lidera la comunidad.
2. Planificación estratégica.	80	Examina las vías que emplea la organización para establecer los planes estratégicos.
3. Atención al cliente y enfoque de mercado	80	Análisis del establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con los clientes.
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	80	Medios empleados por la organización para obtener y evaluar los datos para apoyar los procesos clave y gestionar el rendimiento.
5. Recursos humanos	100	Vías para facultar e instruir la fuerza de trabajo, empleadas por la organización.
6. Gestión de procesos	100	Cómo la organización diseña, gestiona y mejora los procesos clave del negocio.
7. Resultados de desempeño de la organización	450	Medición del desempeño de la organización en términos de satisfacción del cliente, finanzas, recursos humanos, proveedores y socios, operaciones, gestión y responsabilidad social. Medios empleados por la organización para compararse con sus competidores.

Fuente: Adaptado de (<http://www.nist.gov/baldrige/> 2014)

Inicialmente los Premios de Calidad se instituyeron las categorías de empresa industrial, empresas de servicios y pequeña empresa; posteriormente se añadieron las categorías de educación y sanidad (1999) y finalmente la categoría de agencias públicas y organizaciones sin ánimo de lucro (2004).

Los criterios del modelo facilitan a las organizaciones el empleo de una visión completa para la dirección, que está basada en:

1. Propagación de las mejoras a los clientes, asistiendo a los clientes para obtener éxito en su mercado.
2. Incremento global de la eficiencia y de las capacidades organizativas y de gestión.
3. Formación del personal y adiestramiento organizativo.

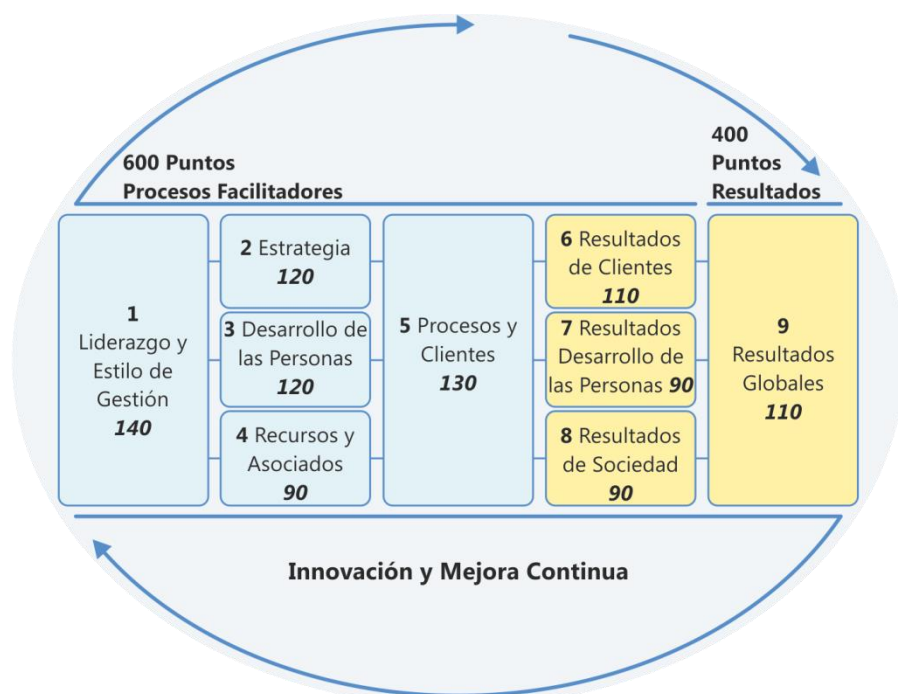
En el modelo representado en la Figura 2.9 aparece el grupo de criterios relacionados entre sí, como el liderazgo de la dirección, la planificación estrategia y la orientación al cliente y el mercado. Liderazgo significa identificar oportunidades y establecer las estrategias orientadas a alcanzarlas. En el otro extremo los criterios Resultados aparecen vinculados los Recursos Humanos y la Gestión de Procesos ya que son facilitadores de los Resultados a nivel Organizativo.

Por último, la fundamentación del sistema se basa en la retroalimentación proporcionada por el sistema de información que ha de servir para la mejora continua del sistema.

2.3.4 Modelo iberoamericano

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) se constituye el 18 de Marzo de 1998 con el objetivo de impulsar y desarrollar la gestión de la calidad y la búsqueda de la Excelencia entre las organizaciones de la América Latina, España y Portugal. El Modelo Iberoamericano se formula en 1999 y la entrega de la 1ª edición del Premio Iberoamericano de la Calidad se produce el 17 de noviembre del año 2000. Este modelo se fundamenta en el conocimiento y experimentación de varios países con modelos desarrollados, especialmente en la implantación de sistemas de excelencia tendentes a incrementar la competitividad de sus miembros y afianzar su posición competitiva

Al igual que el modelo europeo, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un modelo de autoevaluación que está formado por 9 criterios, agrupados en dos grandes grupos: cinco criterios de procesos facilitadores y cuatro de resultados.



Fuente: FUNDIBEQ Premio Iberoamericano 2014

Figura 2.9 Esquema Modelo Iberoamericano Excelencia en la Gestión V.2013

Criterios: (<http://www.fundibeq.org/> 2014)

1. **Liderazgo y estilo de gestión:** Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.
2. **Política y estrategia:** Analiza cómo la organización desarrolla su misión y su visión, las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados.
3. **Desarrollo de las personas:** Analiza cómo la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.
4. **Recursos y asociados:** Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos;

incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

5. **Cientes:** Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

El segundo gran bloque analiza los criterios de resultados

Los cuatro **Criterios de Resultados** son:

6. **Resultados de clientes:** Hacen referencia a lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.
7. **Resultados del desarrollo de las personas:** Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.
8. **Resultados de Sociedad:** Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional.
9. **Resultados globales:** Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

2.4 Prácticas de Sistemas de Calidad Total

La calidad total se define como la excelencia en los productos o servicios que colman las expectativas precisas que el cliente, ya sea interno o externo, desea. Esta calidad se obtiene con el menor coste posible y en sintonía con el entorno social, en un proceso continuo; debido, entre otros motivos, a las cambiantes expectativas de los clientes, con mayores niveles de exigencia, y con el objetivo final de la supervivencia de la empresa. (Elorriaga Achútegui, 1991) define el programa de calidad como: “el conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la empresa, con el fin de dar al cliente el nivel de calidad propuesto al mínimo coste”. No deben superarse las expectativas del cliente debido al sobrecoste no apreciado. Por ello el cociente entre la calidad del producto o servicio y las expectativas de los clientes debe de ser igual a uno; cualquier desviación de este cociente, ya sea por exceso o defecto supone una disminución de calidad.

La gestión de la calidad total supone un estilo de dirección dirigido al incremento continuo de la satisfacción, tanto de los clientes de la organización como de los propios empleados (clientes internos), con una permanente reducción de costes

reales. Con este objetivo es precisa la completa involucración de todo el personal de la organización, y el decidido empuje de la dirección (Tummala & Tang, 1996).

La introducción del enfoque de calidad total en las organizaciones, supone en ocasiones, cambios importantes en la idiosincrasia de las mismas. Aspectos culturales, funcionales y organizativos son afectados con la implantación de nuevos sistemas, lo que puede generar descontento y tensiones en determinados colectivos (D I Prajogo, 2004). En ocasiones se han generado informaciones contradictorias, basadas en informes poco académicos que describen sensaciones y percepciones relacionadas con la implementación de sistemas de calidad total, poco rigurosos y alejados del método científico (Powell, 1995), al margen de diferencias conceptuales y metodológicas de determinados estudios científicos.(Camisón, Cruz, & Gonzalez, 2007).

A continuación se aborda el análisis de los diferentes objetivos e instrumentos tratados en la bibliografía de calidad para determinar aquellos que tengan una mayor utilidad o que puedan resultar más relevantes para las organizaciones. Los principios de la gestión de calidad son implantados a través de un conjunto de prácticas, que son simples actividades soportadas por una serie de técnicas((Dean & Bowen, 1994). Han sido varios los términos empleados para referirse a estas técnicas: “Factores” (Saraph, Benson, & Schroeder, 1989), “Constructos de implementación” (Ahire, 1996; John C Anderson, Rungtusanatham, Schroeder, & Devaraj, 1995) e “Intervenciones” (Hackman & Wageman, 1995).

2.4.1 Liderazgo

El liderazgo es un factor determinante en la implantación de un sistema de calidad total. La viabilidad de la adopción de un sistema pasa por la completa implicación y asunción de responsabilidades de la dirección de la organización, debido a la interrelación de los diversos factores existentes y su incidencia en los resultados. (Ahire & O’Shaughnessy, 1998; John C Anderson et al., 1995; D. D. D. Wilson & Collier, 2000).

La bibliografía existente, recoge ampliamente la influencia de la dirección sobre los sistemas de calidad, por un lado, debido a que la implementación no se reduce a una serie de técnicas e instrumentos, más bien afecta a la cultura de la empresa al representar cambios profundos en los principios y filosofía de trabajo; y por otra parte, por lo que supone respecto a la implementación de nuevos enfoques como trabajo en equipo, orientación al mercado y la mejora continua, donde la dirección debe impulsar y fomentar los cambios (Abraham , Crawford , & Fisher , 1999; Adebajo, Kehoe, Adebajo, & Kehoe, 1999; Choi, 1995; Hamlin, Reidy, & Stewart, 1997; Ho, Duffy, & Shih, 2001; Zeitz, Johannesson, & Ritchie, 1997)

El compromiso de la dirección en la implementación de sistemas de calidad debe ser absoluto y decidido, (W. Edwards Deming, 1989; J. M. Juran, 1996). Incluso supone un cambio de estilo de dirección que debe ser asumido por esta. La misión, visión y valores de la compañía generadores de las estrategias corporativas, deben alinearse con los principios de calidad total, vigorizando las competencias distintivas de la empresa. (Camisón, Cruz, & González, 2007). Otros autores como Morgan y Murgatroyd (C. Morgan & Murgatroyd, 1994) mantienen que no sólo este compromiso es el factor definitivo del éxito de la gestión de la calidad, incluso que la inexistencia de esta obligación por parte de la dirección provoca el fracaso de la implantación de un sistema de calidad. El compromiso de la dirección con la gestión de la calidad requiere que los líderes conozcan y comprendan los principios básicos de la gestión de la calidad (Gupta, McDaniel, & Herath, 2005).

La responsabilidad de la dirección en la implantación de un sistema de calidad total es doble. Por una parte, debe facilitar y favorecer el desarrollo de la filosofía de calidad en todos los niveles de la organización. Por ello debe fomentar la implicación, vencer las resistencias al cambio, asumir responsabilidades, asegurar el compromiso, proveer un apoyo visible, controlar el proceso, construir equipos, transferir conocimientos y habilidades allí donde se necesiten y aportar comunicación amplia en todas las direcciones (Schneider & Goldwasser, 1998). Por otra parte, la dirección asume el liderazgo proactivo, con implicación permanente y declarada en la mejora de la calidad. Este compromiso se despliega sobre el resto de responsables de cualquier nivel dentro de la jerarquía organizativa (Camisón, Cruz, & González, 2007).

De los precedentes expuestos, puede concluirse el liderazgo asumido por la dirección y reflejado en el compromiso con los sistemas de gestión de la calidad, es un factor determinante en la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, y en consecuencia, la organización produzca productos y servicios con mayor calidad y obtenga mejores resultados.

2.4.2 Personas

Estudios empíricos evidencian que, de la actitud de las personas de la organización que atienden a los clientes, depende la satisfacción de los clientes, la mejora de la calidad, el incremento de la productividad y, en consecuencia, el volumen de ventas (Larson & Sinha, 1995). Los resultados a alcanzar por las organizaciones están fuertemente condicionados por la orientación a las personas, siendo este factor uno de los pilares de la gestión de la calidad, junto con el compromiso y liderazgo de la dirección.

El principio de Orientación a las Personas se sustenta en la hipótesis defendida por (Dean & Bowen, 1994) por la que los empleados base de una organización son los mejores conocedores de su tarea y su contribución a la mejora continua y satisfacción del cliente es clave, cuando disponen de la formación requerida y el liderazgo motivador por parte de la dirección (involvement). La gestión de calidad genera resultados en las organizaciones cuando se extienden los conocimientos, compromisos, habilidades y responsabilidades entre todos los niveles y áreas de la misma. La mejora de la calidad está basada en la educación de todos los miembros de la empresa (P. Crosby, 1990) de manera que todos entiendan sus funciones, las técnicas y otros aspectos de la mejora de la calidad. Con el objetivo de encauzar el proceso de implantación de la calidad y promover el apoyo y la coordinación entre las distintas áreas funcionales de la empresa, Crosby propone la constitución de equipos de trabajo denominados “equipo de mejoramiento de la calidad”.

Saraph y otros (Benson, Saraph, & Schroeder, 1991) por su parte, trabajaron en la evaluación empírica de la gestión de los empleados. Analizaron las siguientes variables: la implicación de los empleados, la constitución de círculos de calidad, la participación de los miembros de la empresa en la toma de decisiones, su responsabilidad en la gestión de la calidad, el reconocimiento de los mismos por alcanzar un desempeño superior, la supervisión eficaz. (Samson & Terziovski, 1999a) plantean la combinación del entrenamiento en gestión de calidad con la comunicación y los programas de implicación en la gestión de recursos humanos.

Los efectos positivos de la gestión de la calidad sobre el desempeño organizativo se manifiestan cuando existe compromiso de los empleados con los principios y objetivos de calidad (Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca-Puig, & Beltran-Martin, 2005).

La gestión de las personas, en el contexto de los sistemas de calidad, supone la participación en la toma de decisiones (Bell & Burnham, 1989; Choi, 1995) y las técnicas del trabajo en equipo (Daft, 2008; Holpp, 1994) , las prácticas de reconocimiento y la comunicación con el objeto de participar de los objetivos organizativos (R. R. Bell & Burnham, 1989; R. C. Ford & Fottler, 1995).

Las prácticas relacionadas con las personas, que más atención han recibido en la literatura de los sistemas de calidad total son las siguientes:

2.4.2.1 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo constituye una de las herramientas principales para la implantación de un sistema de gestión de calidad, ya que coordina el conocimiento del grupo y potencia el desarrollo de capacidades y habilidades orientadas a afrontar y resolver problemas.(Chiles & Choi, 2000; Dean & Bowen, 1994; Reed et al., 2000; Sitkin et al., 1994). Los grupos, para alcanzar la máxima eficiencia, deben de estar

formados por personas de diversa formación, pero con experiencia y capacidad de gestión adecuada para gestionar sobre la organización. El potencial creativo del equipo será mayor cuanto mayor sea la heterogeneidad de sus miembros y estos dispongan de diferentes perspectivas procedentes de diversas áreas funcionales. (Eisenhardt & Graebner, 2007). La tipología de los grupos de trabajo puede variar entre equipos técnicos de solución de problemas, equipos formados por los empleados y autodirigidos, equipos de directivos impulsores de la implementación de sistemas de calidad, círculos de calidad estables que periódicamente plantean, analizan y resuelven problemas relacionados con la calidad, la seguridad, la productividad o las condiciones de trabajo.

Las políticas de colaboración entre empleados se manifiestan en el trabajo en equipo, y desde el punto de vista de la gestión de la calidad, esta colaboración es necesaria para el análisis y desarrollo de procesos de mejora en la organización, para la resolución de problemas y el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios que supongan ventajas competitivas de la compañía para incrementar la satisfacción de los clientes.

2.4.2.2 Participación e Implicación

La participación e implicación de los empleados son la esencia de los equipos de trabajo multifuncionales, y el enfoque estratégico de los sistemas de calidad se basa en la motivación de los trabajadores. Esta identificación de las personas requiere estimulación para la participación y es responsabilidad de la dirección establecer las vías de un sistema participativo (C. R. Harris & Purdy, 1998) atendiendo las sugerencias y opiniones de los empleados.

Ahire (Ahire, Golhar, & Waller, 1996) recoge cuatro aspectos concluyentes para implicación de los trabajadores en las iniciativas de la gestión de calidad, por un lado la precisa y clara determinación de objetivos, así como la responsabilidad directa sobre las acciones realizadas, el reconocimiento a las aportaciones realizadas y la revocabilidad de las mismas. La participación ha de estar basada en la existencia de sistemas o procedimientos que fomenten y premien la implicación de los empleados, por ello es decisivo la existencia de mecanismos de evaluación apropiados y sistemas de recompensa para las mejoras en los proyectos de calidad (Schroeder, Sakakibara, James Flynn, & Flynn, 1992).

2.4.2.3 Formación y el Entrenamiento

La formación de los empleados de la organización es un factor crítico de la dirección de recursos humanos, especialmente cuando se contemplan cambios organizativos o innovaciones, puesto que, sin una adecuada formación, no es posible la evolución de un sistema productivo. Es necesario proporcionar una adecuada formación, tanto

a nivel de capacitación técnica sobre los instrumentos productivos, como de carácter actitudinal, con objeto de implantar un entorno favorable a la motivación e implicación de los empleados. (Ahire & O'Shaughnessy, 1998; Hamlin et al., 1997; Handfield et al., 1998; D. D. Wilson & Collier, 2000)

La formación, para ser eficaz, requiere de una sistemática y permanente planificación, por un lado, para obtener la participación y el compromiso de los empleados, y por otro, para conseguir que los esfuerzos mejora se mantengan en el tiempo. Esta constante actividad formativa permite establecer vías de mejora de la organización (Choi, 1995), e incrementa la responsabilidad para una mejora efectiva (Adebanjo & Kehoe, 2001).

Diversos autores (Daft, 2007; G. S. Easton & Jarrell, 1998; Forza & Filippini, 1998) relacionan el número de capacidades de los trabajadores eficientes con su nivel de compromiso con la organización y con las políticas de recompensa asociadas con los objetivos de calidad. La disponibilidad de los recursos necesarios para la formación de los empleados, en lo referente al sistema de calidad, debe ser una prioridad para la dirección. (Ahire & O'shaughnessy, 1998; Flynn, Sakakibara, & Schroeder, 1995; Handfield, Ghosh, & Fawcett, 1998)

La existencia de medios de formación referidos a las políticas de calidad, constituyen un factor determinante para el éxito de la implementación de la misma. El entrenamiento y la práctica en las herramientas de calidad, además de gestionar y administrar recursos para la mejora continua, suponen una vía para comunicar y compartir la filosofía y cultura de calidad en la organización. (Reed et al., 2000)

2.4.2.4 Empowerment

Supone la asignación de facultades a los empleados, para la toma de decisiones autónoma sobre procesos internos y relaciones con clientes. Esta asignación de atribuciones y responsabilidades se fundamenta en la disposición de los recursos adecuados, el soporte técnico preciso y la creación de un marco de referencia para asistir a los empleados en el proceso de toma de decisiones.(Ahire, Golhar, et al., 1996; Hartmann & Patrickson, 1998)

Diversos autores consideran la habilitación de los empleados para tomar decisiones, como una práctica de gestión de la calidad (Ahire, Golhar, et al., 1996; Saravanan & Rao, 2006; Ugboro & Obeng, 2000). Otros como (Powell, 1995; Zemke & Schaff, 1989), consideran esta práctica como uno de los elementos determinantes para el éxito de la implementación de la gestión de la calidad en las organizaciones.

Ugboro y Obeng (Ugboro & Obeng, 2000) definen empowerment en el entorno de la gestión de la calidad como "la capacidad que se les otorga a los empleados para resolver problemas relacionados con la calidad, dándoles los recursos y autoridad

necesarios para hacerlo”. El empowerment está relacionado con la práctica de la Teoría “Y” (Fatt, 2002), la cual sostiene que todos los empleados, estimulados y motivados convenientemente, realizan un trabajo eficiente y de calidad. Por ello la implantación en la organización de prácticas de gestión que distribuyen verticalmente el poder de decisión, la información, el conocimiento y las recompensas entre los empleados, a través de la organización, desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores, contribuye y favorece la participación e implicación y, en consecuencia, la habilitación de los empleados. (Fatt, 2002; Fineman, 2006). La autonomía ofrecida a los empleados sobre la toma de decisiones, la sensación percibida respecto al incremento de su propia eficacia y el incremento de la autoestima debido a la percepción que poseen en cuanto a su responsabilidad dentro de la organización incide de manera positiva en la implicación de los empleados (Gerald & Terziovski, 2003) y, en consecuencia, en su propia satisfacción (Hartline & Ferrell, 1996). (Gupta et al., 2005) consideran que las estrategias de empowerment constituyen un medio para incrementar la motivación de los empleados, y (Ugboro & Obeng, 2000) relacionan el empowerment con la satisfacción de los trabajadores y, esta actitud se traduce en mayor eficiencia y mejor servicio al cliente.

2.4.2.5 *Sistemas de Reconocimiento y Recompensa*

La incentivación de la participación de los empleados, orientada a la creación de valor, supone la conveniencia de establecer un sistema de reconocimientos y recompensas para recompensar, ya sea de manera monetaria o no monetaria, a los miembros de la organización. El apoyo y la orientación de la dirección a favor de los sistemas de calidad serán más eficaces si se complementan con incentivos basados en resultados. Deming (W E Deming, 2000) mantenía la conveniencia de evitar los incentivos monetarios, fundamentados tan solo en el desempeño individual, ya que no. Los motivos de este rechazo eran que no recompensan la visión global de la empresa como conjunto y no están en línea con los principios de la mejora continua. Otros autores justifican la combinación de recompensas materiales e inmateriales, condicionadas a iniciativas que inciden directamente en los resultados o al cumplimiento de objetivos de calidad. (Berman & West, 1995; Suzaki, 1987)

La importancia de los responsables de recursos Humanos en las compañías, es destacada por Clinton (Clinton, Williamson, & Bethke, 1994) puesto que son ellos los responsables de contratar empleados orientados a la calidad, de su entrenamiento y formación continuada, de la creación de los sistemas de recompensas, de los sistemas de comunicación empresarial y de la concienciación de la calidad como prioridad de la empresa.

El establecimiento de incentivos dentro de la empresa y el procedimientos de compensación a los trabajadores, permite establecer un sistema de recogida de información de indicadores de desempeño, necesario para lograr completa la comunicación de estrategias claramente definidas para la mejora de la calidad (Bonito, 1990; BB Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995). La política de incentivos debe estar relacionada con prácticas internas como la cooperación entre personas y departamentos, así como con las políticas del trabajo en equipo, con objeto de evitar la competencia y los conflictos internos entre trabajadores y equipos que, a la larga, perjudica a toda la compañía. (Bowman, 1994; J. R. Evans & Lindsay, 1999; Newman & Nollen, 1996)

Los planes de desarrollo profesional constituyen otro sistema de recompensa a los esfuerzos de mejora de la calidad, y en ocasiones estos planes de promoción están contemplados y relacionados con la políticas de calidad (

Lam, 1995). La existencia y el desarrollo de planes de carrera multifuncionales, que estimulen la implementación de políticas de calidad, así como la polivalencia de los empleados mediante la reasignación horizontal lo que contribuye a armonizar el reconocimiento individual y colectivo. (Waldman, 1994)

2.4.2.6 Planificación Estratégica

Esta categoría agrupa un conjunto de acciones orientadas a establecer planes estratégicos corporativos, así como la implementación y desarrollo de los mismos. La estrategia, en el contexto de los de calidad, se orienta en el enfoque en el cliente y en particularidades del desempeño operativo (Dean & Bowen, 1994). La planificación estratégica se fundamenta en la determinación de las necesidades del mercado y la creación de los productos que satisfacen estas necesidades, mediante los procesos más eficientes y adecuados (Montes & Fuentes, 2005).

Numerosos autores han destacado la relevancia de la planificación estratégica de los sistemas de calidad (Rao, Solis, & Raghunathan, 1999; Tummala & Tang, 1996) centrados en la organización del proceso de negocio y el desarrollo de acciones dirigidas al mercado, y a los propios procesos operativos de la organización (J. Evans & Lindsay, 2002). De esta manera la estrategia integra los principios de la gestión de calidad y aspectos relacionados con las necesidades de los clientes, y la satisfacción de las mismas, priorizando acciones y tácticas, orientando actividades a la detección de nuevas áreas de mejora y gestionando la adecuada distribución de los recursos de forma eficaz y eficiente (Godfrey, 1993), es decir, empleando y aplicando los principios y objetivos de la calidad como herramientas que guían a la organización hacia la orientación al mercado y la mejora continua.

Para alcanzar este objetivo, la gestión de calidad debe estar integrada en la estrategia corporativa de la organización como meta prioritaria, de manera que los principios de la gestión de calidad gobiernen los planes y promuevan el logro de las políticas que impulsa la calidad (Kolesar, 1995). Los principios constituyen la esencia que debe recoger la estrategia, por ello, y ya en el momento inicial de la formulación, los intereses y necesidades de los distintos grupos y stakeholders, especialmente clientes, deben estar contemplados en las líneas maestras de la estrategia corporativa, y esta debe ser participada por todos los miembros de la organización mediante la comunicación a través de todos los niveles de la misma.

La declaración de un plan estratégico supone la recogida, observación y análisis de información exacta y válida, que posibilite la toma de decisiones acertada basada en hechos y situaciones reales. Se requiere pues, la necesidad de disponer de indicadores internos como externos, que faciliten datos y valoraciones que propicien el éxito de los programas de calidad. La dirección de las organizaciones lidera el proceso de dirección estratégica de la calidad, ya que, son todas las áreas de la empresa objeto programas y acciones dirigidas a paliar los problemas de calidad detectados. Del adecuado análisis de información obtenida referente a procesos y resultados, y de una adecuada actitud proactiva, resultaran las acciones correctoras pertinentes dirigidas a la mejora de la calidad. Según Dean y Bowen (1994) (Dean & Bowen, 1994), las principales actividades para introducir la política de satisfacción del cliente pasan por fomentar la relación, averiguar sus expectativas y necesidades, y dar a conocer las mismas en el seno de la organización.

2.4.3 Orientación al Cliente

Atender y mantener clientes satisfechos es uno de los pilares del concepto de calidad y por ello, el desarrollo de la orientación de la empresa hacia el cliente, es uno de los principales objetivos de la gestión de la calidad (Nilsson, Johnson, & Gustafsson, 2001), esta observancia y realización incide decididamente tanto en los resultados la empresa (E. Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994) y como en la fidelización y consecuentemente en la rentabilidad del cliente (Roland, Zahorik, & Keiningham, 1995). La orientación al cliente se ha convertido para muchos autores en el principio más importante (Chiles & Choi, 2000), y es una constante que se extiende sobre toda la filosofía de gestión de la calidad (Samson & Terziovski, 1999a).

Los aspectos determinantes de la orientación al cliente son:

- Conocer y prever las necesidades y expectativas de los clientes, tanto actuales como futuras (Samson & Terziovski, 1999a), puesto que uno de los principios de la gestión de la calidad consiste en diseñar y producir productos y servicios que, cumpliendo especificaciones de calidad

definidas, satisfagan las necesidades de los clientes. La información y el conocimiento de las necesidades del cliente suponen una práctica necesaria para la gestión de la calidad (Reed, Lemak, & Montgomery, 1996).

Respecto a las necesidades de los clientes, conviene destacar los aspectos siguientes:

- Necesidades cambiantes. Las necesidades y expectativas de los clientes varían con el tiempo (Ahire, Waller, & Golhar, 1996), por lo que, con cierta frecuencia relacionada con el tipo de necesidad, las organizaciones deben revisar la receptividad y satisfacción que sus productos y servicios producen en sus clientes actuales y potenciales, con el fin de anticiparse y responder a los cambios detectados en el mercado.
- Velocidad de respuesta. La rapidez para responder a los cambios de tendencias, supone una ventaja competitiva para las organizaciones adaptadas. (Stalk, Evans, & Shulman, 1992).
- Productos y servicios. La intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad son características propias de los servicios. Estas particularidades de los servicios condicionan la percepción de los mismos por parte del cliente y constituyen factores diferenciadores, y por tanto, la destreza para adaptarse a los requerimientos del cliente es clave. (Witt & Muhlemann, 1994).

La orientación al cliente debe formar parte de la cultura de la organización y ser compartida por los miembros de la misma, (Martínez-Lorente et al., 1998; Soltani, Van Der Meer, Gennard, & Williams, 2003). Las consecuencias de esta actitud se reflejan en los resultados de las compañías, por lo que las relaciones con los clientes deben ser gestionadas de manera eficaz y efectiva como mantienen algunos autores (Samson & Terziovski, 1999a). La orientación al mercado se manifiesta en la creación de valor (Reed et al., 1996) cuando los conocimientos sobre tendencias y necesidades de los clientes son empleados para el diseño y producción de los productos y servicios requeridos.

El través de un correcto entendimiento de las necesidades de los clientes y su aplicación para el desarrollo de mejores productos, produce una repercusión directa sobre la satisfacción, lo que supone un impacto positivo sobre la fidelización y retención de clientes y, en consecuencia, sobre el éxito de la organización a largo plazo.

2.4.4 Alianzas y Recursos

La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores soporte de la TQM es tardía y menos frecuente (EFQM, 2003; Powell, 1995). Las acciones encaminadas a extender dichas acciones más allá de los límites de la empresa al

conjunto de valores son fundamentales a la hora de diseñar e implementar el sistema de TQM, Powell engloba estas acciones dentro del término organización abierta.

Las pautas de mayor peso a la hora de seleccionar y definir la idoneidad de un proveedor son las basadas en la calidad del producto y el servicio de provisión frente al precio, ya que de esta manera se promueven relaciones bilaterales en las que ambas partes salen beneficiadas (BB Flynn, Sakakibara, et al., 1995; Trent & Monczka, 1999). Para una gestión efectiva de los proveedores cobra importancia el número de proveedores con el que se trata, siendo la mejor decisión la de mantener un número reducido de ellos ya que de esta manera el vínculo creado es más fuerte y promueve una mayor implicación del proveedor en el diseño y en la calidad del producto, fomentando también relaciones de confianza ante posibles problemas de aprovisionamiento (Burt, 1989; M. C. Cooper & Ellram, 1993; Trent & Monczka, 1999) pudiendo incluso ayudar a la organización a alcanzar niveles elevados de eficiencia en el uso de componentes y productos (Burt, 1989; BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Forza & Filippini, 1998; Shin, Kalinowski, & El-enein, 1998; Trent & Monczka, 1999).

En este punto, es de vital importancia el uso de herramientas para el tratamiento de la información de proveedores; potenciando el incremento de la calidad de los materiales, la reducción de costes de desarrollo, los precios de compra y la responsabilidad de los proveedores (Krause, Handfield, & Scannell, 1998). La producción de calidad es dependiente de tres factores clave como son la provisión a tiempo, el cumplimiento de las especificaciones y el cumplimiento de los estándares de calidad (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Forza & Filippini, 1998; Trent & Monczka, 1999). Uno de los principales factores que suponen una elevada variabilidad en el proceso, es la calidad del material adquirido; que se reducirá cuando dicha calidad se incremente (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995). El hecho de eliminar la variabilidad del proceso hace posible el uso de controles internos sobre otros factores, como la maquinaria o la mano de obra (Forza & Filippini, 1998).

Algunos trabajos han demostrado que si la organización establece como prioridades la calidad y el suministro a la hora de tratar con los proveedores, es beneficioso tanto para la organización como para el proveedor (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Shin et al., 1998). También es destacable que si se realiza una gestión efectiva de los proveedores se reducen los inventarios (G. S. Easton & Jarrell, 1998), posibilitando que las organizaciones reduzcan sus stocks de seguridad y creen un sistema operativo eficiente, además de acciones encaminadas a la reducción de pérdidas (Choi, 1995; Krajewski & Ritzman, 1999).

La cooperación externa no solo trata de una orientación estratégica hacia la creación de valor, sino que facilita la implantación de otros principios como la satisfacción de los grupos de interés. Se empieza a hablar de la responsabilidad social corporativa, y se valora las acciones inmorales o injustas que afectan al público en general y a la propia organización. Un campo que cobra mucha importancia dentro de este enfoque es la implicación medioambiental, donde la organización se implica en la resolución de problemas que afectan a la comunidad donde está establecida la organización.

2.4.5 Procesos, Productos y Servicios

El sistema de calidad total posee un carácter global que define la estrategia de la organización en todas sus áreas, es decir; a cada departamento, a cada actividad, a cada persona, contribuyendo desde su nivel de responsabilidad (J. Oakland, 1989), dicha estrategia se alcanza cuando la organización está orientada a los procesos y no a las funciones. La mejora de la gestión de procesos consiste en minimizar el derroche de factores productivos como de los ciclos temporales de los procesos en todas sus áreas, a través de dichos procesos (Powell, 1995).

No es posible la implementación de una gestión por procesos si todas las actividades de la organización no están orientadas al cliente, o lo que es lo mismo; le aporten un valor añadido que sea valorado por el cliente. Por lo tanto, una gestión de procesos que sea capaz de innovar y mejorar, estará contribuyendo a la generación de valor añadido mediante lo que se conoce como procesos creadores de valor. En este punto, la organización es un cliente interno con múltiples relaciones cliente-proveedor, donde todas forman parte de un proceso, y en la que el objetivo final de la gestión de dicho proceso siempre debe ser productos o servicios que satisfagan al cliente externo.

La gestión de procesos persigue el diseño de procesos infalibles y la distribución estable del trabajo y la producción (Saraph et al., 1989) reducir la variabilidad de los procesos (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995), mejorando la calidad de los productos en las etapas de producción (Handfield & Ghosh, 1994), puesto que los problemas relativos a la calidad son identificados y corregidos inmediatamente (Ahire & Dreyfus, 2000).

Flynn et al. (1995) establecieron una relación entre la efectividad del proceso y el porcentaje de productos que conseguían superar la inspección de calidad, a mayor efectividad mayor era dicho porcentaje. Los incrementos de calidad de la producción constituyen una reacción en cadena que permiten mejorar la calidad del producto y reducir coste, entre otras ventajas competitivas. Existen diversos trabajos (Ahire &

Dreyfus, 2000; Forza & Filippini, 1998) que muestran que la gestión por procesos afecta directa y positivamente a la calidad de productos.

El sistema de información de calidad afecta directamente a la gestión de procesos, ya que la calidad como la velocidad con la que se transmite la información dentro de las distintas áreas de la empresa, afectan a la hora de tomar decisiones o establecer medidas correctoras antes de que sea demasiado tarde (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995) (Danny C. K. Ho, Duffy, & Shih, 1999). El sistema de información de calidad también tiene su incidencia en el hecho de poder comprobar los resultados de esfuerzo, por lo que se debe hacer uso de los instrumentos estadísticos ya que se consideran poderosas y útiles herramientas para la mejora de calidad. La efectividad del uso de instrumentos estadísticos en la mejora de los procesos está demostrada empíricamente en la literatura (Ahire & O'Shaughnessy, 1998; BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Handfield & Ghosh, 1994)

Se considerado como un elemento fundamental en el diseño del producto/servicio la orientación a las necesidades del cliente (W. Edwards Deming, 1989; BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Garvin, 1987; Shetty, 1988). Este punto ha sido considerado fundamental en el desarrollo de productos industriales (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Jm Juran, 1981; Leonard & Sasser, 1983).

Una implantación efectiva y sistemática incide sobre el éxito de cualquier proceso de mejora de calidad. Dado que el sistema de calidad total se extiende por toda la organización, es necesario dotar la organización de una infraestructura permanente en el seno de la misma, donde el principal objetivo sea fomentar y facilitar el progreso continuo en la orientación (G. S. Easton & Jarrell, 1998).

2.4.6 Resultados en Clientes y Personas

El término personas engloba a todas aquellas personas que intervienen, sea activa o pasivamente en los modelos de gestión de calidad. Existen diversos estudios que hablan de la estrecha relación existente entre satisfacción de clientes y satisfacción de empleados (clientes internos).

Anderson (John C Anderson et al., 1995) presenta una relación entre la satisfacción de un trabajador y el efecto directo que esto provoca sobre la satisfacción del cliente.

Choi y Eboch (Choi & Eboch, 1998) sostienen que las Prácticas TQM tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del cliente que sobre los resultados de la planta.

Dow, Samson Y Ford (Dow, Samson, & Ford, 1999) mantienen que la responsabilidad/compromiso de los empleados, visión compartida y enfoque de clientes contribuyen a la obtención de superiores resultados sobre calidad.

Terziovsky y Samson (Terziovski & Samson, 1999) llegaron a la conclusión de que es más probable que las organizaciones con sistemas de gestión de calidad alcancen un mayor desempeño en sus relaciones con los empleados, con la satisfacción del cliente, desempeño operativo y desempeño de negocio.

Destacar también el estudio de Kroll (Kroll, Wright, & Heiens, 1999) donde señala que orientando la empresa hacia el cliente cuando se dispone de un producto de una calidad elevada, no solo se obtiene una ventaja competitiva y unos mayores ingresos; sino que se alcanza una posición de fuerza frente a las amenazas externas.

Es evidente por tanto que los sistemas de gestión de calidad que se basen en un enfoque que tenga en cuenta la satisfacción de sus empleados, producirá un efecto positivo sobre el producto y sobre la satisfacción del cliente.

En este punto cobra especial relevancia el término de “mente colectiva” que hace referencia a la creación de lazos y relaciones, a la creación de un ambiente en la organización que permita a todos los miembros de la misma realizar sus labores de manera efectiva (McGrath, 1995).

El hecho de adaptar un producto para que cumpla o exceda las necesidades de los clientes puede incrementar la satisfacción del cliente, lo cual tiene efectos directos sobre la lealtad y retención de los clientes, lo que implica asegurarse las ventas futuras debido a la fidelización. Hay que evitar centrarse exclusivamente en los procesos internos dejando de lado los resultados externos, no se puede ignorar que las preferencias de los clientes cambian constantemente.

2.4.7 Resultados en la Sociedad

La implantación de un sistema de calidad puede llevarse a cabo por distintos medios. Albrecht (Albrecht, 1990) plantea dos rutas posibles en la implantación de la calidad: la aproximación basada en normas y la aproximación cultural. La aproximación basada en normas es mayormente interna, y consiste en el establecimiento de normas o modelos de calidad desde un punto de vista objetivo ofreciendo así la posibilidad de medir el nivel de consecución de dichas normas o modelos. Esta aproximación puede resultar más clara y adecuada para productos tangibles, pero el hecho de estar basada en medidas internas la hace menospreciar una parte importante del sistema, además de ser considerada excesivamente autoritaria.

La aproximación cultural, similar a la propuesta realizada por Deming (W. Edwards Deming, 1989), se basa en la suscripción de los valores propios de la sociedad en la que se encuentra, desarrollando así un entorno social que permite a los trabajadores ofrecer una alta calidad en el servicio. La aproximación cultural sí tiene en cuenta la sociedad por lo que es más recomendable que la basada en normas. Como

inconvenientes destacar que debido a su elevado porcentaje de subjetividad presenta mayores dificultades a la hora de su implantación y medición.

Fuentes, Albacete y Llorens (2004) (Fuentes-Fuentes, Albacete-Saez, & Llorens-Montes, 2004) indican que el entorno de la organización influye sobre el grado de implementación de la mayoría de los principios de TQM.

Autores como Hall y Grant (Grant, 1996; Hall, 1994) consideran la reputación de la empresa como un elemento importante para el éxito competitivo. Consideran que la reputación es el conocimiento, la visión y las emociones que evocan una empresa y sus productos hacia los individuos en concreto, o hacia las sociedades en su conjunto. La reputación eleva el status de la empresa y le ofrece la posibilidad de acceder a recursos clave como son el personal o el capital; además de considerarse una ventaja competitiva difícil de alcanzar o imitar. La reputación cobra vital importancia, pues un elemento generador de ella son las responsabilidades sociales y los resultados que puede ofrecer la empresa a la sociedad.

En resumen, un sistema de calidad potente se debe basar en ambas aproximaciones, la aproximación basada en normas y la aproximación cultural; y además en generar una reputación que beneficie a ambos participantes (empresa y sociedad). De esta manera el sistema de gestión de la calidad será capaz de ofrecer resultados para la organización como para la sociedad.

2.4.8 Resultados clave

Es interesante destacar diversos estudios que tratan de esclarecer que prácticas en gestión de calidad son clave en los resultados.

Puntualizar también que existen dos grupos diferenciados de trabajos que estudian la relación entre los sistemas de calidad y los resultados. Están aquellos en que se centran en los resultados que se pueden obtener mediante los sistemas de calidad (Larson & Sinha, 1995; Terziovski & Samson, 1999); mientras que el otro grupo se centran en el tipo de actuaciones que repercuten de una manera más significativa en los resultados (BB Flynn, Schroeder, et al., 1995; Mann & Kehoe, 1995; Powell, 1995).

Hasan y Kerr (Hasan & Kerr, 2003) indican que la literatura señala a las dimensiones “alta dirección” y “satisfacción del cliente” como dimensiones clave debido a sus efectos sobre el desempeño organizacional.

Gustafsson, Nilsson y Johnson (Gustafsson, Nilsson, & Jhonson, 2003) presentan estudios que relacionan los resultados del negocio con prácticas de calidad basadas en los recursos humanos, la orientación al cliente y la orientación a los procesos.

Dean y Bowen y Prajogo y Sohal (Dean & Bowen, 1994; D. D. I. DI Prajogo & Sohal, 2003) llegan a la conclusión que el modelo de gestión de la calidad proporciona una ventaja competitiva.

Según Hill y Deeds (Hill & Deeds, 1996) y (Fernández, Montes, & Vazquez, 1997) existen tres elementos fundamentales que definen la ventaja competitiva. Estos tres elementos son capacidad para producir recursos valiosos, posibilidad de establecer barreras a la imitación de nuestros procesos o recursos y capacidades para imitar a los competidores.

Black y Porter (S Black & Porter, 1995) afirman que los indicadores clave de una alta calidad de servicio difieren de sector a sector. Dicha variación no es tanto causada por las características del sector como por la etapa de desarrollo de la gestión de la calidad en la que se encuentra dicho sector.

Samson y Terziovski (Samson & Terziovski, 1999a) indican que dentro de los factores analizados las categorías de liderazgo, gestión de personas y enfoque de clientes son los indicadores más significativos de los resultados.

Como conclusión, tras la presentación de los estudios anteriores, podemos ver que existe una relación positiva entre la implantación de un sistema de calidad y los resultados de calidad (reducción de desperdicios, reducción de errores y mejoras en la calidad del producto o servicio) y los resultados operativos (mejora en la percepción y satisfacción del cliente, mayor conocimiento del trabajo y mejora en la comunicación interna). Sin embargo, existencia de una relación con los resultados financieros no es unánime. Existen estudios como el de Lemak y Reed (Lemak, Reed, & Satish, 1997) que si apoyan la relación positiva entre el sistema de calidad y los resultados financieros, en cambio otros como el de Chapman (Chapman, Murray, & Mellor, 1997) rechazan dicha relación.

Por lo tanto, los enfoques basados en personas; ya sean mandos, empleados o clientes son las que consideremos clave debido a su influencia en los resultados. Por lo que dentro de un sistema de gestión de la calidad habrá que prestar mayor atención a estos enfoques para obtener ventajas competitivas.

La implantación del sistema TQM produce a nivel interno un refuerzo del compromiso de los trabajadores además de mejorar la eficacia y transparencia de la organización. A nivel externo aumenta la satisfacción del cliente y mejora la opinión pública de la empresa.

Capítulo 3. Orientación Emprendedora y Marketing



3.1 Introducción

Diversos trabajos atribuyen a Schumpeter (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012) la introducción de la figura de emprendedor, que este relacionó con la gestión económica y la actividad innovadora de la empresa. (Schumpeter, 1954). A partir de entonces, diversas concepciones se han desarrollado referido al concepto como orientación emprendedora, figura del emprendedor, fenómeno emprendedor, creación de empresas, espíritu emprendedor, emprendimiento corporativo, etc. Así como sus diversas consecuencias e implicaciones que se acumulan sobre el concepto actual de Orientación Emprendedora (Entrepreneurial Orientation).

La inicial referencia hacia la actitud emprendedora se atribuye a (Mintzberg, 1973) quien establecía los diversos tipos de estrategia como adaptativos, planificadores y emprendedores. Este definía la actitud emprendedora como la exploración activa de situaciones empresariales favorables, afrontando la incertidumbre del medio.

El desarrollo del conocimiento sobre la actitud emprendedora es, actualmente, limitado y lento. No existe acuerdo generalizado sobre el concepto de orientación emprendedora en las empresas, por un lado, debido a la falta de acuerdo en cuestiones fundamentales relativas al concepto (Shane & Venkataraman, 2000), y por otra parte, debido a que la investigación no puede desarrollarse sobre trabajos previos, puesto que las variables para su medida, son actualmente débiles e insuficientes (Davidsson & Wiklund, 2001). Sin embargo, en determinadas áreas de investigación se ha avanzado notablemente, convirtiéndose la orientación emprendedora en aspecto central del emprendimiento, recibiendo sustanciales aportes tanto teóricos como basados en estudios empíricos (J. G. Covin, Green, & Slevin, 2005). Casi todas las investigaciones realizadas hasta la actualidad plantean limitaciones reiteradas, respecto a dificultades con medición de datos y operatividad en los constructos. Este es la razón que justifica el avance en ambas cuestiones.

La orientación emprendedora, contempla el proceso de formulación de estrategias que proporciona a las organizaciones una base para las decisiones y las acciones empresariales (Lumpkin & Dess, 1996; J Wiklund & Shepherd, 2003).

La orientación emprendedora es considerada como constructo durante los años noventa, cuando diversos autores la interpretan como una actitud empresarial que implica una dimensión estratégica, manifestada en métodos y prácticas seguidos en el proceso de toma de decisiones sobre nuevas oportunidades de negocio (Lumpkin & Dess, 1996). Anteriormente, algunos autores se referían al constructo como “comportamiento emprendedor” (Danny Miller, 1983) o “postura estratégica” (J. G. Covin & Slevin, 1991) aunque todos coinciden respecto a la continuidad de la conducta y no a determinadas actividades puntuales.

Miller definió las dimensiones que caracterizan al constructo y que han sido utilizadas por muchos autores en sus estudios empíricos: tendencia a la innovación, proactividad y asunción de riesgos (Danny Miller, 1983). Posteriormente (Lumpkin & Dess, 1996) definen cada una de las dimensiones propuestas por Miller, añadiendo dos nuevas: agresividad competitiva y autonomía. El conjunto de conceptos que actualmente se maneja en los estudios sobre estrategia emprendedora son:

Tabla 3.1 Dimensiones	
Dimensión	Definición
Orientación a la innovación	Actitud renovadora conducente al desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
Proactividad	Deliberada precocidad, característica de la organización que prevé la toma de oportunidades anticipándose a la demanda.
Asunción de riesgos	Tolerancia a la incertidumbre. Toma de decisiones sin percepción absoluta de los posibles resultados. Compromiso de recurso sin cauciones sobre resultados.
Autonomía	Acción independiente y no condicionada, orientada al desarrollo de una estrategia de negocio.
Agresividad competitiva	Ánimo de superación a la competencia. Postura ofensiva encaminada a la mejora de la posición competitiva en el mercado.

Las cinco dimensiones son decisivas para el entendimiento del proceso emprendedor. En las organizaciones operan de manera conjunta componiendo la orientación emprendedora de la empresa, aun destacando solo en alguna de las citadas dimensiones, puede la organización obtener un elevado desempeño y éxito empresarial. (Dess & Lumpkin, 2005). Frente a otros autores que mantienen la necesidad de una cierta correlación entre las dimensiones (J. G. Covin & Slevin, 1989; Danny Miller, 1983), otros investigadores han demostrado mediante estudios empíricos la independencia de las mismas sobre el desempeño de la organización. (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2009; Zahra, 2005)

Los estudios empíricos sobre orientación emprendedora, demuestra la asociación positiva entre esta y los resultados empresariales, por lo que se concluye que un elevado grado de orientación emprendedora en una organización, promueve un mejor desempeño mediante el desarrollo de una ventaja competitiva, que, dada la complejidad para ser imitada en un corto periodo de tiempo, puede convertirse en sostenible (J Wiklund, 1999); la orientación emprendedora potencia la capacidad de la empresa para percibir e identificar oportunidades de mercado por delante de sus competidores (Zahra & Garvis, 2000).

(J Wiklund & Shepherd, 2005) en un trabajo de revisión de investigaciones existentes, ponen de manifiesto la discrepancia de algunos estudios respecto a las afirmaciones anteriores. La consecuencia directa es la compleja relación ente la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial en determinados entornos competitivos y considerando diferentes estructuras empresariales (J. G. Covin & Slevin, 1989). En la misma línea se manifiestan otros autores que destacan la influencia del contexto sobre los resultados, aun con aplicaciones de estrategias emprendedoras similares (Miles, Arnold, & Thompson, 2011; Danny Miller & Friesen, 1983; Zahra, 2005).

(Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000) defiende en su trabajo una relación eventual más que directa, entre los resultados empresariales y la orientación emprendedora, mientras que (J. G. Covin & Slevin, 1991) sugieren un modelo teórico donde consideran diversas variables tanto del entorno como de la organización que condicionan la relación emprendimiento y desempeño. En la misma línea (Lumpkin & Dess, 1996) analizan los efectos de la orientación emprendedora, agrupándolos en cuatro conjuntos: moderadores, mediadores, independientes e interactivos, asociándolos con variables diferentes: organizativas, actividades desarrolladas, entorno favorable y repercusión de la dirección.

La incidencia de determinadas variables en la relación entre el desempeño organizacional y la orientación emprendedora ha sido objeto de varios trabajos empíricos como el de (Lumpkin, G. T., & Dess, 2001) que consideran el entorno y el ciclo de vida industrial. También la cultura de la empresa y determinadas variable internas son consideradas por (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004) quienes amplían el estudio con nuevas variable externas. Los estilos de toma de decisiones y establecimiento de estrategias competitivas son considerados en los trabajos de (J. O. Covin & Miles, 2006), mientras que otros autores analizan las capacidades tecnológicas y organizativas y la incidencia de estas en la cultura emprendedora, así como el efecto resultante sobre los resultados (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005)

Los trabajos de (J Wiklund & Shepherd, 2003) consideran especialmente las variables internas de la organización o aspectos corporativos, puesto que reconocen la orientación emprendedora como la “orientación hacia la búsqueda y explotación de oportunidades”. Estos atributos internos de la organización son denominados VRIO: Valiosos, Raros, Inimitables y Organizativos y están relacionados con el desempeño, ya que confieren a la empresa de capacidades generadoras de ventajas competitivas, potenciando, a su vez, la orientación emprendedora de la organización. Su estudio empírico demuestra las relaciones entre los recursos basados en el conocimiento, la orientación emprendedora y los resultados empresariales.

Posteriormente los mismos autores, (J Wiklund & Shepherd, 2005) amplían su investigación estableciendo interacciones de doble y tripe sentido, donde se consideran relaciones complejas, simultaneas y mutuas entre diferentes variables y recursos empresariales, así como aspectos ambientales y del entorno. En el trabajo se establecen relaciones directas entre la relación emprendedora de la organización, el capital social y el dinamismo del mercado en el que opera, demostrando empíricamente que el desempeño puede desarrollarse en mercados estables incentivando la orientación emprendedora de la organización. En este trabajo, los autores proponen una escala de medida del desempeño, basada en siete factores.

Respecto al tamaño o característica de la empresa emprendedora, muchos trabajos se centran en empresas familiares o de reducido tamaño, debido a la importancia de esta orientación en contexto de nacimiento de negocios (Aloulou & Fayolle, 2005; J. G. Covin & Slevin, 1989; Johan Wiklund & Shepherd, 2003), debido a la necesidad de asumir riesgos en empresas de tamaño reducido donde las dimensiones de la orientación emprendedora adquieren una mayor importancia y trascendencia. (Naldi et al., 2009; Zahra, 2005)

También es de destacar las aportaciones relativas al uso de las nuevas tecnologías de la información e Internet y su interacción con el emprendimiento y los resultados (Mostafa, Wheeler, & Jones, 2005).

3.2 Evolución del Concepto

El concepto de orientación emprendedora representa la vocación u orientación estratégica de la organización hacia un desarrollo dinámico de búsqueda de situaciones para la generación de un negocio. La orientación emprendedora se fundamenta en tres dimensiones: la orientación hacia la innovación, la proactividad o asunción del pleno control de la conducta de modo activo y la aceptación de riesgos (J Wiklund, 1999). En este sentido, participa de técnicas, procedimientos y hábitos para su desarrollo y aplicación comunes para organizaciones de diversos sectores.(Dess & Lumpkin, 2005).

De las tres dimensiones referidas, el enfoque a la innovación ha sido objeto del mayor número de estudios. Esta dimensión evalúa la disposición de la organización para favorecer nuevas ideas, procesos o situaciones renovadoras que generen productos o escenarios diferentes.(Lumpkin & Dess, 1996). La predisposición a la innovación viene frecuentemente condicionada a los resultados y las capacidades de las organizaciones para obtener ventajas competitivas. (G. Day, 1994; P. Peter R. Dickson, 1996; Han, Kim, & Srivastava, 1998b). El creciente papel de la innovación como vía para la obtención de ventajas competitivas (C. Gray & Allan, 2002; Kanji,

1996; Daniel I Prajogo & Sohal, 2001), supone una relación directa entre aquella y los resultados empresariales. (G. Hult, Hurley, & Knight, 2004; Hurley & Hult, 1998a).

Esta innovación vinculada con la orientación emprendedora, no ha de entenderse como innovación relacionada con la destrucción creativa, y la generación de nuevos recursos, sino que contempla innovaciones reducidas, obtenidas a partir de la combinación de recursos ya existentes (Krishnan, Shani, Grant, & Baer, 1993; Shane & Eckhardt, 2003; Zahra & Garvis, 2000).

La proactividad es una actitud de la organización, arrogando la iniciativa en el desarrollo de acciones, realización de cambios y mejoras, asumiendo la responsabilidad de impulsar estas acciones. La proactividad supone anticipación y respuesta a futuras situaciones del mercado, generando contextos de ventaja, derivadas de la anticipación frente a los competidores (Lumpkin & Dess, 1996).

La aceptación de riesgos se asocia con la determinación de la organización, a exponer capital en concepciones o proyectos de elevado coste de fracaso. (D. Miller & Friesen, 1978) (Millen y Friesen, 1978). La asunción de riesgos supone la inversión de recursos en planes de negocio con resultados inciertos.

Trabajos de (Dess, Lumpkin, & McGee, 1999) vinculan la actividad emprendedora con la transformación organizacional y la renovación estratégica, a través del desarrollo y combinación de recursos empresariales. La actitud emprendedora fomenta la generación de nuevas competencias o adaptación de las existentes (Zahra, Nielsen, & Bogner, 1998). A pesar de ello, no son muchos los trabajos empíricos que evidencien la relación directa y positiva entre desempeño empresarial y actitud emprendedora. Algunos autores encuentran frágiles relaciones (Lee, Lee, & Pennings, 2001) y otros no demostraron la correspondencia entre actitud emprendedora y rentabilidad (S. F. Slater & Narver, 2000). (J Wiklund & Shepherd, 2003) mantienen la orientación empresarial como factor favorecedor de las relaciones entre empresas fundamentadas en la cooperación mediante recursos de conocimiento y el desempeño.

El trabajo de (Lumpkin y Dess, 1996) supone una importante aportación a la investigación de la Orientación Emprendedora, puesto que estos autores realizan una exhaustiva definición de cada una de las dimensiones y se le suman dos nuevas a las tres iniciales propuestas por Miller en 1983: agresividad competitiva y autonomía:

Tabla 3.2 Dimensiones de la Orientación Emprendedora	
Proclividad u orientación a la innovación	Decisión de introducir novedad a través de procesos de experimentación y creativos, dirigidos al desarrollo de nuevos productos y/o servicios, así como nuevos procesos.
Proactividad	Perspectiva de “ir por delante y buscar”, anticipación característica del líder del mercado, que prevé la toma de oportunidades anticipándose a la futura demanda
Asunción de riesgos	Tomar decisiones y cursos de acción sin conocimiento cierto de los posibles resultados; en ocasiones puede implicar comprometer cantidades considerables de recursos.
Autonomía	Implica acción independiente por parte de un individuo o equipo, dirigida a desarrollar un concepto o visión de negocio y llevarla a término; se refiere a la acción independiente libre de coacciones organizacionales.
Agresividad competitiva	Esfuerzo intenso por superar a los competidores. Postura combativa o respuestas agresivas, dirigidas a la mejora de la posición en el mercado y al lanzamiento de amenazas a los rivales.

Fuente: Adaptado de (Arroyo & Bojica, 2007)

Las cinco referidas dimensiones son importantes para conceptualizar el proceso emprendedor. Frecuentemente operan de manera simultánea y solapada, incluso los resultados empresariales pueden ser consecuencia de la actuación de no todas las dimensiones (Dess & Lumpkin, 2005), puesto que pueden producirse varias combinaciones sin necesidad de la existencia de una determinada correlación entre todas las dimensiones.

Tabla 3.3 Principales Definiciones de la Orientación Emprendedora	
Covin y Slevin (1991)	Es la información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes. Esta información fluye por los departamentos de la organización, que la comparten y la complementan.
Lumpkin y Dess (1996)	El estudio propone un de modelo de antecedentes y consecuentes de la orientación empresarial, así como las variables que moderan la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento.
Deshpande et al. (1993)	En sus estudios, los autores utilizan modelos alternativos a partir de la orientación emprendedora con el fin de demostrar la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.
Wiklund (1999)	El estudio muestra la existencia de que existe una relación positiva entre el EO y el rendimiento.
Quince (2003)	En este trabajo se explora el grado en que se reflejan las diferencias en los motivos, intenciones y objetivos personales de los emprendedores en el comportamiento organizacional en relación con las dimensiones de EO.
Galetić y Milovanović (2004)	Existe una relación positiva entre las dimensiones de la orientación emprendedora en el desempeño de hoteles en Croacia.
Wiklund y Shepherd (2005)	La Orientación Emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la pequeña empresa.
Loss y Coulthard (2006)	Dimensión empresarial; la innovación y la autonomía no eran tan importantes como en estudios anteriores, lo que indica que en el actual contexto, la calidad no tiene repercusión en el rendimiento.
Naldi, et al. (2007)	La Asunción de Riesgos es una dimensión importante en la Orientación Emprendedora de las empresas familiares y se relaciona positivamente con la proactividad e innovación.
Hui Li, et al. (2009)	Los resultados del estudio indican que la orientación empresarial correlacionó positivamente con los resultados de la empresa y la creación de conocimiento.
Okpara (2009)	Los resultados del estudio mostraron que las empresas adoptan la orientación emprendedora de forma proactiva, generan un rendimiento superior
Martens et al. (2010)	Generalmente la orientación emprendedora se caracteriza a través de varias dimensiones y no todas las empresas que emplean la OE utilizan las mismas dimensiones.
Simon et al., (2011)	La investigación demuestra que la OE y el compromiso con los objetivos de permiten un mayor crecimiento de las ventas.

Fuente: Adaptado de (Arief, Thoyib, Sudiro, & Rohman, 2013)

3.3 Influencia OE en la Generación de Capacidades de Marketing

La manifestación del constructo orientación emprendedora, se materializa en acciones y actividades empresariales enmarcadas en el concepto de gestión de marketing moderno fundamentado en el diseño y la ejecución de servicios, productos y estrategias dirigidas a la satisfacción de las necesidades de los consumidores de un mercado. Por ello, parece justificado, analizar las influencias del emprendimiento organizacional y sus consecuencias sobre las estrategias y tácticas de marketing. En un gran número de trabajos de investigación revisados, se analiza la orientación emprendedora como efecto impulsor de las capacidades de marketing, influenciando de manera directa y decisiva competitividad de las organizaciones, lo que permite explicar cómo superan determinadas organizaciones los desafíos consecuencia tanto de su reducido tamaño como de la rivalidad sectorial con la que se encuentran (Dunning, Mason, & Artemiev, 1981).

La capacidad emprendedora de las organizaciones condiciona frecuentemente las estrategias de marketing de las compañías. En este sentido, el análisis de la velocidad de expansión en diferentes mercados, ha sido estudiada y relacionada por diversos autores (Autio, 2005; Zahra, 2005). En este sentido otros autores destacan la orientación emprendedora como factor determinante en la estrategias de localización y expansión, mediante estrategias de marketing que combinan innovación, asunción de riesgos y proactividad (Oviatt & McDougall, 2005).

La orientación emprendedora de una organización, no solo se manifiesta en las acciones que pone en práctica, sino también, en los medios y vías que emplea (Lumpkin & Dess, 1996). Por ello, el emprendimiento puede considerarse como un conocimiento organizativo, que condiciona la forma en que la organización emplea sus recursos con el objetivo de producir oportunidades de negocio (Johan Wiklund & Shepherd, 2003) mediante recursos actuales o, a través de actividades y conductas de la empresa (Shane & Eckhardt, 2003). En el propio desarrollo de la actitud emprendedora, la organización despliega capacidades nuevas, transformando recursos, disponiendo procesos y rediseñando su estructura en la búsqueda de nuevas coyunturas favorables (Jantunen et al., 2005). En esta búsqueda de alternativas y oportunidades se considera el acceso a nuevos mercados o a la transformación de la presencia en los actuales a través de innovaciones (Cho & Pucik, 2005; M. Hughes & Morgan, 2007; G. T. M. Hult & Ketchen, 2001).

La competitividad en el mercado requiere la introducción de innovaciones mediante la generación de nuevos productos que recojan requerimientos y tendencias del consumidor, así como innovaciones tecnológicas recientes (Atuahene-Gima, Slater,

& Olson, 2005). Las empresas proactivas están aclimatadas a los cambios y turbulencias del mercado, por lo que desarrollan métodos y técnicas que reaccionan ante estos sucesos de manera inmediata y, en ocasiones, casi anticipada, movilizandolos recursos para mantener o incrementar su cuota de mercado. Las empresas proclives al riesgo, detectan y aprovechan las oportunidades del mercado de manera súbita incluso en entornos de incertidumbre, donde otras organizaciones mantienen tradiciones y posturas inactivas. (Busenitz & Barney, 1997)

El desarrollo de capacidades de marketing viene condicionada por la orientación emprendedora en la organización, así nuevos productos y servicios son desarrollados y lanzados al mercado cuando existe un claro compromiso organizacional con el (G. Knight & Cavusgil, 2004). Así pues, el desarrollo de una orientación emprendedora contribuye a la generación de capacidades de marketing.

3.4 El Marco Teórico del Marketing

La historia o las definiciones del marketing no constituyen un objetivo del presente trabajo, así como tampoco examinar la evolución del marketing como disciplina académica, que ha estado presente en el entorno de los negocios hasta nuestros días. A pesar de ello, parece oportuno considerar algunas circunstancias generales de esta disciplina que, de alguna manera, inciden en nuestra investigación.

En España el marketing, como práctica profesional, arranca en la década de los años sesenta. También, las enseñanzas del marketing en el ambiente universitario, se inician en la misma época especialmente a través de universidades privadas. (Santesmases, Mestre, 1996)

En otros países, como Gran Bretaña y Estados Unidos, los orígenes del marketing son anteriores remontándose al siglo XIX. Aun así, la evolución que experimenta en su enfoque y su práctica, difieren sensiblemente del marketing moderno actual. Algunos autores como Fullerton, (Fullerton, 1988) destacan el período a partir de 1930, cuando las actividades de marketing se sistematizan y organizan formalmente debido a la aparición de los departamentos de marketing en las empresas americanas. El uso de la palabra marketing se atribuye a Ralph S. Butler, de la Universidad de Wisconsin, quien empleó el término en un curso sobre acción comercial.

También la evolución de la definición del concepto de marketing a lo largo del tiempo, pone de manifiesto la modificación del criterio, especialmente a lo largo del siglo XX. Inicialmente la definición se centra en los intercambios económicos que se producen en las operaciones comerciales, de ahí la definición de la American Marketing Association (AMA) que surgió como resultado de la unión de la National

Association of Marketing Teachers (NAMT) y la American Marketing Society (AMS)(American Marketing Association., 1985)

La primera definición de marketing fue enunciada por la AMA en 1937: "El marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios de los productores a los consumidores" (Lusch, 2007).

La AMA (American Marketing Association) en 1960 define el marketing como "Marketing es el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor" (AMA, 1960). Esta primitiva definición queda desfasada actualmente debido especialmente por su limitada visión centrada exclusivamente en las actividades internas de la empresa, sin considerar las decisiones estratégicas internas.

Esta primera definición de la AMA, se ha mantenido hasta 1985, cuando debido a la evolución experimentada por el marketing en los últimos años, ha sido necesario revisar el concepto. También Stanton (Stanton, 1980), en la misma línea, sostiene que el marketing "es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar fijar precios promover distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

Según Day (G. Day, 1994) la primera propuesta del concepto de marketing fue Drucker (1954), cuando dijo que la creación de un cliente satisfecho era la única forma válida para definir una propuesta de negocios. Poco después, Felton (Felton, 1959) lo define como "un estado de espíritu empresarial que requiere integración y coordinación de las diversas funciones de marketing que, cuando se combinan con otras funciones de la empresa, tiene como objetivo maximizar el beneficio a largo plazo".

También McCarthy definió en 1964 el marketing como "el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas" (McCarthy & Jr, 1964) . Este autor se refiere a 3 de las "4 P" tradicionales, como las herramientas del marketing: producto, promoción y plaza (distribución). El precio como la 4 P aparecerá en autores posteriores, así como los conocidos conceptos "satisfacción de demanda", "bienes y servicios" e "intercambio".

Posteriormente, en 1965 la Ohio State University define el marketing como el "proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la comunicación, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios (Marketing Staff of the Ohio State University & University, 1965). En esta segunda acepción ya

se considera, por un lado la vertiente social del marketing al recoger aspectos comunicativos y de satisfacción de necesidades, y por otro lado, se introduce por primera vez, la idea de intercambio que se mantienen y desarrolla hasta la actualidad.

De las variadas definiciones de marketing, que se han producido hasta nuestros días, es posible resaltar cuatro aspectos básicos: Los aspectos culturales conocidos como la cultura de la empresa, la filosofía empresarial o de gestión, la orientación y enfoque al cliente y la orientación a la rentabilidad. En segundo lugar los aspectos conductuales, referidos a la integración y coordinación de las diversas funciones de la organización y de las necesidades de comunicación del mercado de otros departamentos. El tercer punto hace referencia a la rentabilidad como resultado cuando se refiere al lucro como objetivo y finalmente, la referencia al tiempo cuando se pretende que el objetivo, rentabilidad o maximización de los beneficios, se obtenga en el largo plazo.

Los modelos de fabricación y distribución de los años 30, sufrieron importantes variaciones veinte años después, debido a la creciente importancia de los mercados y el peso de los consumidores. A lo largo de los años sesenta, ciertos autores introducen nuevas definiciones donde se presenta el marketing no sólo como un conjunto de actividades sino también como una filosofía empresarial. Nuevos conceptos como gestión y management se incorporan en las funciones del marketing dando un peso, cada vez mayor, al consumidor o cliente.

En la década de los setenta, autores como Hunt y Kotler, anuncian la llamada “crisis de identidad del marketing” que supone un debate sobre la propia definición. Se presentan dos corrientes de pensamiento diferenciadas, enmarcadas en la llamada ampliación horizontal del marketing.

La primera defendida por Kotler y Levy (P. Kotler & Levy, 1969) que entienden que el marketing puede aplicarse a actividades no empresariales, proponiendo aplicaciones del marketing al campo de las ideas y de las organizaciones sociales y no lucrativas. “Marketing es la función que mantiene el contacto de la organización con sus consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubren esas necesidades, diseña la forma de distribuirlos y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización”. Años después, 1971, Kotler y Zaltman amplían el concepto de marketing, acuñando la denominación “marketing social”, incluyendo en el mismo actividades de tipo sociológico y relacional (Philip Kotler & Zaltman, 1971), y definiéndolo como “el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”.

Mientras que Luck (Luck, 1969) sostiene que “el marketing debe centrarse en los procesos y actividades empresariales donde se última una transacción de mercado”. Este autor entiende que las acciones de marketing sólo se circunscriben a las transacciones del mercado. Definitivamente y a finales de la década, existe un consenso general entre los autores, sobre los campos de aplicación del marketing, no necesariamente de naturaleza económica. Así en esta línea Kotler define el “concepto genérico de marketing”, y mantiene que el marketing “es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”, sin especificar la naturaleza de los intercambios (P. Kotler, 1974) . En el mismo supone tres aspectos básicos del marketing: las transacciones de mercado, las transacciones organización-cliente, y el intercambio de valores entre las partes.

La ampliación del campo de actuación del marketing tradicional siguió siendo debatida por distintos autores durante la década de los 80 y de los 90. Para Deng y Dart (S. Deng & Dart, 1994) , el marketing se define como una filosofía empresarial que cree que para lograr una mayor rentabilidad a largo plazo, las organizaciones deben centrarse en la coordinación de actividades con el fin de satisfacer las necesidades de determinados segmentos del mercado. Se refiere por lo tanto explícitamente, a la necesidad de segmentación de mercado.

Kotler (P. Kotler, 1995) define el marketing como "un proceso social y de gestión por el cual dos individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor con otros". Esta definición supone una apertura del concepto tradicional de marketing hacia posturas sociales y culturales, que amplían los conceptos tradicionales del marketing, de producción, de producto, de venta y de comercialización.

Kotler y Armstrong, (Kotler, P.; Armstrong, 1991) sostienen la existencia cinco enfoques tradicionales en las actividades comerciales de las organizaciones. Estos son:

Concepto de producción, que considera la actividad productiva como base y paso previo de la comercialización, así sostienen que “los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste”. Este concepto anticipa la capacidad productiva frente a la actividad de captar y fidelizar clientes.

El concepto de producto (Philip Kotler & Armstrong, 2000) prioriza el diseño y la fabricación de productos de calidad, y las mejoras a lo largo del tiempo, ya que se basa en que “los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados”.

En el enfoque de venta, se supone que “el consumidor típico tiene unos hábitos y reticencias ante una adquisición y debe ser estimulado para que compre más, con

una amplia gama de herramientas de venta y promoción para estimular los mercados”.

La cuarta orientación propuesta por Kotler y Armstrong, es el enfoque de marketing. Con este concepto “la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia”.

Al exponer el empleo del concepto de marketing, podría concluirse que las empresas que integran las dimensiones del marketing en su actividad tienen una clara orientación al marketing. Sin embargo, una adecuada adecuación del concepto, supone la participación de todas las áreas funcionales y departamentos de la organización, por lo que el marketing deja de ser una tarea exclusiva de un grupo o departamento, y pasa a ser una filosofía de trabajo que interactúa en la organización al completo.

Por ello Shapiro (Shapiro, 1988), sostiene la conveniencia de emplear el término "orientación al mercado". Para Kohli y Jaworsky (A. Kohli & Jaworski, 1990) " una empresa orientada al mercado es aquella cuyas acciones son coherentes con el concepto de marketing". Estos mismos autores argumentaron tres razones para justificar el uso del término " La orientación al mercado " en lugar del término "orientación al marketing": En primer lugar debido a que la producción, difusión y respuesta a los requerimientos del mercado debe ser participado por todos los departamentos , es decir, la recogida, distribución , interpretación de la información procedente del mercado , así como las tareas de respuesta de la organización a esta información, involucra a toda la organización.

En segundo lugar, la probabilidad de aplicación y adaptación de esta cultura de atención a las necesidades del cliente, por parte de otras áreas funcionales de la empresa, es mayor si proviene del concepto de servicio introducido en la organización, y no emana del departamento de marketing como una directriz a seguir.

Finalmente, al considerar el mercado como un conjunto de factores, que incluyen no sólo los clientes, sino también el resto de variables que intervienen en el mismo, como los competidores y los aspectos legales, sociales y tecnológicos, sugiere que el uso del término "mercado" proporciona una idea más amplia y centrada del entorno en el que actúan las organizaciones.

Tabla 3.4. Evolución del concepto de marketing		
Año	Autor	Concepto
1960	American Marketing Association	El resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor
1964	McCarthy	Producto, promoción y plaza 3P
1965	Marketing Staff of the Ohio State University	Aspectos comunicativos y de satisfacción de necesidades, se introduce por primera vez, la idea de intercambio.
1972	Kotler	Intercambio de valor entre dos partes
1974	Bagozzi	Sistema de Intercambio
1984	Kotler	Satisfacción necesidades como objeto del Marketing
1985	American Marketing Association Board	Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.
1992	Webster	Del enfoque de transacciones al enfoque de relación.
1995	Grönroos	Relaciones a largo plazo y las expectativas de las partes
1995	Kotler et al.	Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.
1998	Lambin	Proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad.

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

3.4.1 Períodos de Evolución del Marketing

El diccionario de la real academia española no incluye la voz inglesa marketing, a pesar de ello es utilizada tanto en el campo académico como en el profesional, para denominar a la actividad de intercambio de bienes y servicios o la comercialización de los mismos.

La actividad de comercialización o de intercambio de bienes y servicios es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano al relacionarse con los demás. Pero esta actividad, con el transcurso de los años y el incremento de la complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando tanto en la forma de entenderla como de practicarla, hasta convertirse en una disciplina analizada y estudiada

sistemáticamente. El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico reciente, que ha estado caracterizada por múltiples intentos de definición de su naturaleza y alcance. El principio moderno del marketing consiste en el diseño y la ejecución de servicios, productos y estrategias dirigidas a la satisfacción de las necesidades de los consumidores de un mercado. Actualmente los veloces cambios en las necesidades, los nichos reducidos de consumidores, la especialización de empresas y productos, han evolucionado un concepto, que, desde su origen ha tenido diversas orientaciones.

3.4.1.1 Marketing Orientado al Producto

Este periodo se prolongó hasta principios de la década de 1930. Los clientes eligen productos bien hechos a precios razonables. Los fabricantes se concentraban en la calidad y el volumen productivo. La ingeniería de la producción determina la orientación y la gestión de la empresa. Donde la demanda supera la oferta, el objetivo es la producción de grandes cantidades de manera eficiente y un riguroso control de costos. La captación de clientes es una actividad menor.

La principal tarea del departamento de ventas, era supervisar la fuerza de ventas, aunque el precio estaba fijado el costo de producción.

3.4.1.2 Marketing Orientado a Ventas

La crisis económica mundial iniciada a finales de la década de 1920, redujo la demanda existente. Las dificultades para vender la producción resultante centraron las actividades de comercialización. Consumidores con recursos limitados y diversas opciones requerían, por parte de los productores, de un mayor esfuerzo comercializador, tras la producción eficiente. Comienza a enfocarse la actividad comercial basada en una gran labor promocional. La publicidad absorbe gran parte de los recursos de las empresas. Esta etapa se mantiene hasta la década de los años 60.

3.4.1.3 Marketing Orientado al Mercado

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, crece la demanda de bienes de consumo, tras la escasez debida al tiempo de guerra. Las organizaciones productivas focalizaron su estrategia en la ampliación de la capacidad productiva que era absorbida rápidamente por el mercado. Sin embargo, cuando el gasto del consumidor se redujo en la postguerra, la oferta supero la demanda, aflorando el exceso de producción, por lo que se iniciaron de nuevo las actividades de promoción y de ventas de la etapa anterior.

Los consumidores se convierten en más selectivos, informados y exigentes. Además, el mercado ofrece más opciones y mayor variedad, ya que los avances tecnológicos son aplicados al proceso productivo.

El marketing evoluciona. En esta etapa, las empresas basan su actividad comercial en la identificación de las necesidades y gustos de los clientes y condicionan su producción y recursos a la satisfacción de esas necesidades con la mayor eficiencia posible.

3.4.2 Perspectiva Transaccional

El concepto de “intercambio” se mantiene hasta la actualidad y supone la base sobre la que se sustenta el concepto de marketing. Así (Philip Kotler, 1972) expone que “El marketing está relacionado con la forma en que las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas. La esencia del marketing está en la transacción, definida como el intercambio de valores entre dos partes” En el mismo estudio, el autor recoge los axiomas y corolarios siguientes:

Tabla 3.5 Axiomas en el marketing como intercambio Kotler (1972)	
1	<p>El marketing implica dos o más unidades sociales, cada una de ellas formada por dos o más actores humanos</p> <p>a. Las unidades sociales pueden ser individuos, grupos, organizaciones, comunidades o naciones.</p>
2	<p>Al menos una de las unidades sociales busca una respuesta específica de la otra u otras en relación a algún objeto social.</p> <p>La unidad social que busca una respuesta es el gestor comercial, y la que dará la respuesta el mercado o los clientes.</p> <p>El objeto social puede ser un producto, servicio, organización, persona, lugar o idea.</p> <p>La respuesta deseada, a corto o a largo plazo, es un determinado comportamiento hacia el objeto social: compra, adopción, uso, consumo u otros.</p> <p>El gestor comercial no solo es consciente de la búsqueda de una respuesta específica sino que ésta tiene un determinado valor para él.</p> <p>Se puede presentar el caso de que dos unidades sociales simultáneamente busquen una respuesta la una de la otra.</p>
3	<p>La probabilidad de que el mercado produzca la respuesta deseada no es fija.</p> <p>a. La probabilidad de respuesta del mercado es mayor que cero (el mercado es capaz de producir la respuesta deseada) y menor que uno (no está absolutamente obligado a producir la respuesta deseada).</p> <p>b. Dicha probabilidad puede alterarse por acciones del gestor comercial.</p>
4	<p>El marketing es el intento de producir la respuesta deseada creando y ofreciendo valores al mercado.</p> <p>a. El gestor comercial supone que la respuesta del mercado es voluntaria.</p> <p>b. La actividad esencial del marketing es crear y ofrecer valores definidos subjetivamente desde el punto de vista del mercado.</p> <p>c. El gestor comercial crea y ofrece valores a través de la configuración (diseño del objeto), valoración (tasación del intercambio), simbolización (asociación de significados al objeto) y alterando la accesibilidad hacia el objeto.</p> <p>d. El marketing debe ser efectivo (elección adecuada de las acciones que producirán la respuesta deseada en el mercado) y eficiente (elegir las acciones de mínimo coste).</p>

Fuente: Kotler (1972).

Las variables exógenas del mercado y las internas de la empresa que interactúan sobre el comportamiento de los distintos elementos intervinientes en la transacción comercial es considerada por nuevos actores como (R. P. Bagozzi, 1974) que introduce concepto que denomina “sistema de intercambio”, donde considera los procesos y las acciones entre las partes durante la transacción comercial.



Fuente: (Bagozzi, 1975)

Figura 3.1 Algunas variables exógenas en la interacción cliente-vendedor

(Shelby D Hunt, 1983) entiende el marketing como la “...ciencia del comportamiento que busca explicar relaciones de intercambio”. En publicación posterior (S D Hunt, 1991) introduce otros factores al enunciar que “...el marketing puede ser visto como la ciencia de las transacciones, su estructura, sus propiedades y sus reacciones ante otros fenómenos”. El comportamiento de compradores y de vendedores está orientado al intercambio en el que incide el entorno manifestado en las reglas de mercado y las normas sociales.

La satisfacción de deseos y necesidades de los clientes es el elemento destacado introducido por Kotler como fin de las actividades de marketing (Shelby D Hunt, 1983). Con esta orientación, la AMA revisa la definición de 1960 y establece como marketing " el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones " (American Marketing Association., 1985)

3.4.3 Perspectiva Relacional

A partir de los años ochenta el elemento relacional del Marketing es destacado por diversos autores. Los fundamentos planteados por Kotler y basados en las cuatro P, Precio, Producto, Plaza Promoción son complementados con la naturaleza de las relaciones entre intervinientes, donde se considera las relaciones a largo plazo y las expectativas de las partes. Hasta entonces, se contempla el intercambio de bienes y servicios sin relación en el tiempo, analizando las transacciones como canje de esporádico e inconexo (Houston & Gassenheimer, 1987).

Se produce un cambio, del enfoque de transacciones pasamos a un enfoque de relación. Los clientes se convierten en socios y la empresa ha de formalizar compromisos a largo plazo para mantener esas relaciones con la calidad, el servicio y la innovación requerida. Dada la importancia creciente del largo plazo en las relaciones estratégicas con clientes y proveedores, las organizaciones deben poner mayor énfasis en las habilidades de gestión de relaciones. A medida que estas habilidades residen en las personas, en lugar de las estructuras de la organización o las funciones o procesos, el personal clave de marketing que tienen estas habilidades se convertirá cada vez más valioso como activos de la empresa. Estas habilidades pueden definir las competencias básicas de algunas organizaciones como los vínculos entre sus proveedores y clientes en la cadena de valor. Este enfoque común sobre el valor del cliente y gestión de relaciones puede dar lugar a una coordinación mucho mayor de la contratación, las ventas y las funciones de marketing. Tal coordinación sería coherente con las dos principales tendencias de la eliminación de las fronteras entre las funciones de gestión dentro de las organizaciones y el debilitamiento de las fronteras entre la empresa y su entorno de mercado. En un entorno de alianzas estratégicas, no es extraño que dos empresas puedan ser, al mismo tiempo, cliente, competidor y proveedor, así como socio. Por lo tanto, es difícil mantener las funciones tradicionales de gestión distinta en el trato con socios estratégicos. (Webster Jr, 1992)

La simplicidad del modelo transaccional de la 4 P induce a considerar el marketing como una herramienta con componentes definidos y estables, mientras que en realidad se trata de un proceso social con aspectos mucho más complejos. Los cambios que se observan en el marketing industrial, en el marketing de servicios, en la gestión de los canales de distribución e incluso con los bienes de consumo están orientados a desarrollar y gestionar las relaciones con los clientes o al menos identificarlos de alguna manera fomentando la construcción de relaciones y la gestión con los clientes (Grönroos, 1995).

En esa consideración de la estructura subyacente donde se produce la transacción, se basa el enfoque relacional del marketing. La confluencia de factores ambientales, del entorno, de los negocios y de la empresa produce el cambio de enfoque (D. T. Wilson, 1994). La relación de marketing considera las propias actividades comerciales, las relaciones personales y las conexiones entre los recursos de los intervinientes. (Håkansson & Snehota, 1995). En la perspectiva relacional distingue las relaciones a corto y a largo plazo. Mientras que las de corto plazo se exterioriza mediante intercambios de productos y servicios, información y financieros, las de largo plazo se originan mediante modificaciones institucionales, ligaduras personales y redes de recursos. En el contexto relacional se precisa una identificación de las partes, con el fin de determinar utilidades estables, como la fiabilidad, integridad,

etc. como ejes que gobiernan la relación (Macneil & others, 1980). El contexto temporal se amplía desde el pasado al futuro, las experiencias previas son tenidas en cuenta y las estimaciones futuras influyen en las decisiones actuales. (G. Easton & Araujo, 1994). En este caso, no se requiere un perfecto equilibrio en el intercambio comercial, ya que las posibles vicisitudes serán compensadas en intercambios venideros.

La perspectiva relacional del marketing, presenta los siguientes aspectos diferenciadores respecto a la perspectiva transaccional tradicional. (Hernández & Rodríguez, 2003).

Tabla 3.6 Perspectiva Transaccional vs Relacional	
Perspectiva Transaccional	Perspectiva Relacional
Satisfacción de las necesidades y deseos de los compradores y vendedores en un momento puntual de tiempo	Coordinación de las actividades y recursos controlados por un actor con las actividades y recursos controlados por otro.
Respuesta pasiva del comprador frente a las acciones del vendedor.	El comprador es tan importante como el vendedor y el intercambio se enmarca en la interacción entre ambos.
Responsabilidad en la función de compras del comprador y de ventas del vendedor.	La responsabilidad del intercambio recae en las distintas áreas de cada uno de los participantes del intercambio.

Fuente: Adaptado de (Hernández & Rodríguez, 2003)

Otros autores introducen una tercera vía entre el marketing transaccional y el relacional. Es la relación contractual, que emplea recursos legales y estipulados como garantía de la observancia de los acuerdos comerciales entre las partes. (Gundlach & Murphy, 1993). A pesar del establecimiento de estipulaciones entre organizaciones, existen inconvenientes derivados de una relación de intercambio a largo plazo, cuando determinadas circunstancias, tanto del entorno, como de los intervinientes, son cambiantes. En estos supuestos, las relaciones de intercambio deben basarse, además de en acuerdos legales, en principios éticos como la confianza, la justicia y el compromiso (Gundlach & Murphy, 1993; N. Kumar, 1996).

El intercambio comercial es un suceso heterogéneo y variable, con innumerables circunstancias posibles y sujetas a distintos escenarios. Por ello, la perspectiva actual del marketing difiere de la inicial percepción de intercambio pasivo entre oferente y comprador. Es preciso el empleo de diferentes componentes y elementos para determinar las varadas relaciones que se producen en la práctica. Webster (Webster Jr, 1992) introduce la llamada “red de relaciones de intercambio” que supone una importante novedad en el análisis conceptual del marketing.

Tabla 3.7 Tipos de Relaciones de Marketing	
1. Transacción pura	El precio contiene toda la información. No hay marca, ni diferenciación, ni se reconoce al comprador, no hay crédito, ni preferencias, ni lealtad. Las transacciones son independientes en el tiempo. El marketing busca compradores.
2. Transacción repetida	Compra repetitiva de productos de consumo o inputs intermedios. No hay contacto directo con el comprador. Hay confianza y credibilidad, pero muy reducida. El marketing crea diferenciación.
3. Relación de largo plazo	El precio es importante, pero es el resultado de la medida en que en la negociación se manifiesta la dependencia mutua a partir de componentes como la calidad, el servicio o el apoyo técnico. Existe más interdependencia y cooperación, aunque el ámbito competitivo sigue presente.
4. Asociación	Interdependencia total, Cooperación total. Un único proveedor. Gran estabilidad a partir de información compartida y del seguimiento de políticas de crecimiento agresivo a largo plazo.
5. Alianza estratégica	Aventura completamente nueva para conseguir algún objetivo estratégico a largo plazo, compartiendo los objetivos, involucrando los recursos de ambas partes y, normalmente, creando una entidad separada para la consecución de un objetivo.
6. Red	Estructura organizacional múltiple compuesta de alianzas estratégicas y asociaciones, basada en la especialización de funciones y la coordinación de las mismas para dar a los compradores lo que desean y en mejor forma que los competidores.

Fuente: Adaptado de Webster 1992

El enfoque de “red de relaciones” presenta diferencias significativas respecto a las perspectivas anteriores, tradicional y relacional.

La relación de intercambio se plantea como parte de una red de relaciones a largo plazo, lo que significa la existencia de vínculos personales, de recursos y actividades como elementos estructurales interrelacionados, que sustentan un sistema superior. (D. Ford, 1998)

Desde la perspectiva de red, el gobierno de la relación se orienta hacia el desarrollo de los recursos en el tiempo, frente a una visión estática, donde primaba la eficiencia en el proceso de intercambio. También las variables de marketing, como el precio, son interpretadas y valoradas de maneras distintas, condicionadas por otros aspectos de la relación global como la autoridad y la confianza. (Jones, Hesterly, & Borgatti, 2010).

Tabla 3.8 Definiciones Sobre Concepto Marketing Relacional		
Año	Autor	Concepto
1989	Grönroos	“Estrategia de negocio que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas”.
1994	Morgan y Hunt	“Conjunto de todas las actividades del marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones”.
1997	Grönroos	“Marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido”.
2000	Alet	“Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.
2004	American Marketing Association	“Es una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés”.

Fuente: *Elaboración propia basada en la literatura.*

3.4.4 La Capacidad de Comercialización

La escala de capacidad de marketing refleja la calidad de servicio al cliente de la empresa, efectividad de la publicidad, la calidad de la fuerza de ventas, la fuerza de las redes de distribución, la capacidad de investigación de mercado, la velocidad de introducción de nuevos productos y la capacidad para diferenciar los productos. Las puntuaciones altas en la escala de capacidad de comercialización indican que la empresa posee capacidades distintivas en el uso de herramientas de marketing y técnicas. La medida utilizada en el presente trabajo es una adaptación de la medida de capacidad de comercialización desarrollada originalmente por Atuahene-Gima (1993). Dicha medida tuvo 10 puntos y reportó un alfa de 0,78. Con base en las observaciones de las pruebas piloto, dos elementos a saber, «el número de segmentos de mercado servido» y «diversidad de la línea de productos» fueron excluidos. Como un elemento adicional, los encuestados se les pidió que indicaran

la importancia de la capacidad de comercialización en la competencia (Weerawardena, 2003).

3.5 Las capacidades de Marketing

Existen diversas clasificaciones de las capacidades del marketing en la organización, se analizan aquí las capacidades de marketing desde la perspectiva funcional y en tanto en cuanto condicionan los resultados de la empresa.

Davidson (Davidson, 1983) se refiere, en uno de los primeros trabajos, a ciertos recursos intangibles básicos de las empresas, empleados para acceder a ventajas competitivas en el mercado. También Möller y Anttila (Möller & Anttila, 1987) especifican activos organizativos integrados en las acciones de marketing. Consideramos en la actualidad capacidades de marketing, el conjunto de recursos complejos como habilidades comerciales, capacidad de investigación de mercados y conocimientos organizativos (M Tuominen, Möller, & Rajala, 1997). La oferta de valor añadido ofrecida por las compañías está basada en el conocimiento colectivo, las habilidades organizativas y los recursos propios y conforman una oferta diferenciada respecto a la competencia.

En la literatura se distinguen los recursos directos de marketing dirigidos al mercado, origen de la ventaja competitiva y los recursos de apoyo capaces de potenciar las acciones de la organización referidas a resultados. Entre estos últimos destaca la orientación al mercado, tratada en otro capítulo de este trabajo, y las capacidades de gestión de la organización, que sirven de apoyo y potencian las actividades de marketing llevadas a cabo por la misma. Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy, (Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005) sostienen que estas últimas habilidades organizativas, permiten en ocasiones, alcanzar ventajas competitivas muy apreciadas por el mercado.

Day (G. Day, 1994) distingue tres grandes niveles de capacidades de marketing: las capacidades desarrolladas por la empresa y que se manifiestan en el exterior, las capacidades que surgen como respuesta a las diversas situaciones del mercado y las capacidades expandidas. Las capacidades perfeccionadas por la empresa a partir de recursos propios y procesos existentes, son empleadas cuando existen oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas por ellas. Así pues, las tecnologías productivas propias, la capacidad financiera, la gestión de recursos humanos o la capacidad logística, son activos de la organización que en determinadas circunstancias ambientales permiten generar ventajas competitivas. Su dirección es de dentro hacia fuera de la organización.

Las capacidades de fuera hacia dentro son aquellas características de la empresa que permiten captar necesidades y expectativas del mercado para atender y satisfacer

adecuadamente. Estas capacidades están fundamentadas en la sensibilidad al mercado, las relaciones con clientes y distribuidores, y la monitorización constante a la evolución de la tecnología.

Finalmente, las capacidades expandidas combinan los procesos internos y externos desarrollando actitudes y procedimientos en el seno de la organización tendentes a aprovechar situaciones externas con capacidades internas, con la finalidad de generar comportamientos transversales y distintivos. La estrategia de innovación, los procedimientos logísticos, el desarrollo de estrategias sectoriales, el desarrollo de nuevos productos o la política de precios pueden considerarse capacidades expandidas.

Esta clasificación es incompleta, debido a la imposibilidad de confeccionar una guía con todas las capacidades de marketing que, una organización puede desarrollar, debido a que están referidas a numerosos y variados procesos, que pueden ser propios de cada organización, mercado o sector. (G. Day, 1994).

Una visión jerárquica de las capacidades del marketing es el modelo propuesto por Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (Hooley, Fahy, Cox, & Beracs, 1999), quienes establecen tres posibles categorías. En el primer lugar las capacidades fundamentadas con la cultura de marketing, relacionadas directamente con el cometido de la organización, como la orientación al mercado y sus prioridades estratégicas. En el segundo lugar, las facultades conectadas con el marketing estratégico como la segmentación del mercado, la selección del público objetivo y el posicionamiento de la organización. En el nivel inferior, las capacidades de marketing táctico u operativo, semejantes a las consideradas por Day.

Vorhies, Harker y Rao (Douglas W. Vorhies, Harker, & Rao, 1999) consideran la existencia de seis capacidades del marketing: investigación de mercados, política de precios, desarrollo de productos, gestión de los canales de distribución, promoción y dirección de marketing. Los autores mantienen que como actividades de la dirección de marketing se consideran las tareas captar y fidelizar clientes, así como el desarrollo concreto y ejecución del plan de marketing.

La propuesta de Tuominen, Möller y Anttila (M. Tuominen, Moller, & Anttila, 1999) mantiene y destaca la diferencia entre los factores internos y externos de la organización. Entre los factores externos consideran los aspectos estratégicos de segmentación, selección del público objetivo y posicionamiento, además de las relaciones con clientes, distribuidores y competencia. Los factores internos son aquellas capacidades propias de la empresa, así como las derivadas de las acciones desarrolladas en el plan de marketing como la gestión del producto y la comunicación.

3.5.1 Contribución de las Capacidades de Marketing al Desempeño

Mientras que algunos autores mantienen que las capacidades del marketing contribuyen de manera decisiva al desempeño organizativo y, consecuentemente, a la obtención de ventajas competitivas (G. Day, 1994), determinados estudios empíricos ponen en evidencia que no todas las capacidades tienen una influencia directa y contrastable sobre el rendimiento empresarial.

No ha quedado demostrada empíricamente la relación causal con carácter general, si bien, en determinados mercados y sectores se observa una relación entre el desempeño organizacional y diversas actividades de marketing en empresas cuyos resultados son superiores a la media del sector. En este sentido los trabajos de Vorhies (D. W. Vorhies & Harker, 2000; Douglas W. Vorhies et al., 1999) evidencian que las políticas de desarrollo de productos, la planificación y gestión de marketing, las actividades de investigación de mercados y las tareas de análisis y fijación de precios, conllevan consecuencias beneficiosas sobre el rendimiento empresarial.

Por el contrario, otros estudios ofrecen resultados parciales, donde solo determinadas capacidades producen consecuencias apreciables. Así (M. Moore & Fairhurst, 2003) sostienen que son las actividades de promoción y diferenciación las más relevantes, mientras que (Hooley et al., 1999) basándose en el modelo jerárquico considera que las capacidades de marketing de orden superior son más importantes que las capacidades operativas para explicar el rendimiento competitivo de la organización. Sus resultados evidencian la relación directa y significativa entre el desempeño y las capacidades relacionadas con la cultura de marketing como la orientación al mercado, y el posicionamiento. Sin embargo, las capacidades estratégicas y operativas no presentan una relación directa. (Hooley et al., 1999) valora el modelo general como un concepto útil de capacidades de marketing, mientras que sugiere una mayor investigación para la determinación precisa de impactos.

En sucesivo estudio (Hooley et al., 2005) realiza un análisis pormenorizado sobre la relación con el desempeño de siete capacidades de marketing, sin determinar correspondencia completa entre todas ellas y el resultado. No obstante sí que se manifiesta relación entre determinadas capacidades relacionadas con la orientación al cliente, como la investigación de necesidades y expectativas, así como el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. Con el desarrollo de estas capacidades se evidencia un significativo incremento tanto en resultados financieros, como en fidelización.

(Tsai & Shih, 2004) sostienen la relación causa efecto manifiesta y general entre las capacidades de marketing y los resultados de la organización. Determinadas capacidades como el desarrollo de productos, políticas de precios y promoción y

estrategias de distribución contribuyen de manera significativa al rendimiento general.

La diferenciación basada en el precio, la calidad de los productos y el servicio distintivo constituyen la base del posicionamiento y sus resultados según (Fahy, Hooley, Cox, Beracs, & Fonfara, 2000) resultan significativamente relacionadas con el desempeño.

Para la realización de los estudios empíricos, y respecto a la medición del desempeño organizativo, se toman indicadores subjetivos que permitan realizar comparaciones entre organizaciones. Registros basados en cifras de ventas, rentabilidad o crecimiento son los utilizados con mayor frecuencia (Hooley et al., 1999; White, Conant, & Echambadi, 2012) Estos estudios investigan las implicaciones del rendimiento empresarial con la utilización de múltiples métodos organizativos para el desarrollo de la estrategia de marketing. Se verifican modelos donde se evalúa la capacidad de aplicación respecto al desarrollo de la estrategia de marketing (Marketing Strategy Development MSD) y los resultados empresariales. Con los datos obtenidos de los fabricantes, los resultados concluyen:

La relación entre el número de estilos MSD utilizados y la capacidad de ejecución es curvilínea es decir, que la capacidad para la aplicación de estrategias de marketing por las empresas es intensa mientras el número de estrategias es inferior a tres. A partir de esta cantidad, la capacidad para llevar al mercado políticas de marketing se reduce y el esfuerzo disperso realizado por la compañía no tiene repercusión.

En segundo lugar, la capacidad de ejecución tiene un impacto positivo en los resultados de la empresa; existe una directa relación entre un adecuado desarrollo de estrategias de marketing y el rendimiento financiero obtenido.

Finalmente, la relación entre el número de estilos de desarrollo de estrategias de marketing utilizados por la organización y los resultados de la empresa están condicionados por la capacidad de ejecución de estos planes. Existe una relación directa entre la adecuada implementación de los planes de marketing y el desempeño.

En el comercio minorista los estudios de Conant (Conant, Smart, & Solano-Mendez, 1993) concluyen que aquellas organizaciones especialistas que desarrollan habilidades en una gran variedad de competencias de marketing desempeñan más y mejor que las empresas tradicionales cuya estrategia comercial se caracterizan por una falta de énfasis y claridad.

Indicadores como la cifra de ventas por unidad de superficie, las ventas por empleado y la efectividad del control de costes ponen en evidencia en los trabajos de (Conant et al., 1993; M. Moore & Fairhurst, 2003) la contribución de las

capacidades del marketing en el desempeño organizativo, añadiendo factores relacionados con la fidelización y la satisfacción del cliente. (Hooley et al., 2005; Tsai & Shih, 2004)

Capítulo 4. La Orientación al Mercado



4.1 Orientación al Mercado: Concepto y Beneficios de su Aplicación

A pesar de la diversidad de definiciones existentes alrededor del concepto de Orientación al Mercado, hoy en día es posible afirmar de la existencia de consenso respecto que la orientación al mercado supone la aplicación práctica de la filosofía de Marketing (Grönroos, 1994). A pesar de ello, existe diversidad de autores que han propuesto gran número de definiciones sobre el concepto.

A partir de las diferentes definiciones consultadas (Avlonitis, Kouremenos, & Gounaris, 1994; del Bosque, Trespalacios, & Vázquez, 1994; Deshpandé, Farley, & Webster, 1993; Hunt & Laverie, 2004; Hunt & Morgan, 1996; A. A. K. Kohli & Jaworski, 1990; A. K. Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988; Slater & Narver, 1994; Webster Jr, 1988), se concluye que la orientación al mercado es una actitud de la empresa que afecta y alcanza al compromiso de los empleados de cualquier nivel, y cuya finalidad es cubrir las expectativas, preferencia y necesidades de los clientes de la organización con mayor nivel de excelencia que el ofrecido por los competidores en el mercado. Esta es la vía de la fidelización a medio y largo plazo, lo que permite la supervivencia de la empresa y el incremento de los beneficios. La filosofía compartida de orientación al mercado, impregna las actividades y procesos organizativos, generando un incremento de eficiencia y eficacia en las actividades de cualquier índole de la organización. Este incremento de la competencia organizacional proporciona mejores resultados empresariales. (Souder & Song, 1997).

En consonancia con la definición propuesta, los estudios empíricos desarrollados hasta el momento confirman que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (Andreu, 1993; George J. Avlonitis & Gounaris, 1997; G. J. Avlonitis et al., 1994; Diamantopoulos & Hart, 1993; Greenley, 1995; H. Liu, 1995; Moenaert, Souder, De Meyer, & Deschoolmeester, 1994; a. M. Pelham & Wilson, 1995; Wong & Saunders, 1993) independientemente de los medios o procedimientos empleado para su medición, ya sea rentabilidad financiera, grado de satisfacción del mercado, crecimiento de cuota de mercado, fidelización, resultado de la innovación, incremento de márgenes o ventas, beneficios, etc.

4.2 Orígenes de la Orientación al Mercado

La Orientación al Mercado (OM) como estrategia de creación de valor para el cliente, ha despertado gran interés en la comunidad científica y empresarial en los últimos años. El nacimiento de actual investigación respecto a la OM se inicia con (A. Kohli & Jaworski, 1990; S. F. Slater & Narver, 1990; Webster Jr, 1988).

Ya en los orígenes del marketing, los primeros investigadores como Peter Drucker (Drucker, 2012) mantiene la postura de que el marketing implica a toda la organización, y que esta debe asumir el punto de vista del cliente en sus actuaciones. De esta manera la orientación al mercado se considera como parte de la filosofía de hacer negocios donde se encuadra al marketing (Hooley, Lynch, & Shepherd, 1990; A. M. Pelham, 1997), y donde también se consideran aspectos organizativos, métodos comerciales y fijación de objetivos (Cravens & Piercy, 1994; Jobber & Ellis-Chadwick, 2012).

La orientación al mercado se evidencia tanto en actitud de la empresa hacia los clientes (S. F. Slater & Narver, 1990), como en la implementación de métodos y sistemas que recojan las inquietudes y tendencias de los clientes, así como la evolución del mercado (Avlonitis, George J.Gounaris, 1999).


Algunos autores consideran la orientación al mercado como ideología de empresa en el ámbito del marketing (Deshpandé et al., 1993; A. Kohli & Jaworski, 1990; S. F. Slater & Narver, 1990), manteniendo el principio de la efectividad en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes como clave para la competitividad y los resultados de la empresa (The Co, 2008). En esta línea (A. M. Pelham, 1997) considera que el estudio de la orientación al mercado busca comprender los comportamientos de los miembros de una organización, adoptando el concepto de marketing como una filosofía de empresa.

La orientación al mercado surge como evolución de diversos aspectos internos y externos del mercado, así como de transformaciones en costumbres y hábitos de los consumidores. Las variadas estructuras organizativas adoptadas por las compañías lo largo del último siglo, responden a los cambios percibidos en el entorno. Mientras que en los años setenta las empresas se sitúan en un entorno económico global donde una demanda creciente absorbe la producción completa, por lo que la prioridad de las compañías se centra en la capacidad de producción y optimización de la misma (McKenna, 1991). El objetivo de las estrategias organizativas de las empresas persigue el incremento de producción con niveles óptimos de calidad. Es la época de las técnicas de control estadístico.

Con el desarrollo de la tecnología y el aumento de la competencia, las empresas cambian su enfoque y se convierten en organizaciones condicionadas por el cliente. En la década de los ochenta, la búsqueda de una respuesta rápida para diseñar sus productos diferenciándolos acorde a los gustos, necesidades y exigencias del cliente (Leavy, 1999; Travica, 1998), supone el desarrollo de los sistemas productivos en todos los ámbitos, incluido el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. Otros condicionantes, como las nuevas políticas económicas, la transformación del mercado laboral, la globalización y los avances tecnológicos, requieren de las

empresas el desarrollo de características como flexibilidad, dinamismo, cooperación y una elevada capacidad de reacción.

La figura del consumidor y su peso como colectivo crece en la década de los años 90. El acceso a mayor y mejor información y el desarrollo de los derechos del consumidor (Landeró, 2000) se manifiesta en la importancia que adquieren los canales de distribución. El colectivo de consumidores se convierte en un importante grupo de presión social, con una gran capacidad de elección entre diferentes ofertas, así como de influir en las tendencias del mercado. Frente a esta situación, las actividades de marketing, servicio al cliente y orientación al mercado se manifiestan más intensamente en las empresas y toman relevancia en investigaciones. La nueva sociedad de los noventa asentada sobre la información, constituye una fuente de poder, incrementando la competitividad en los mercados (Salas Fumas, 1989).

Siglo XIX	ETAPA	Protagonismo del consumidor	Situación del mercado	Objetivo empresarial
	Orientación a la producción Orientación al producto	REDUCIDO <ul style="list-style-type: none"> • La actividad empresarial era incipiente • Escasa competencia • Máxima productividad al mínimo coste • La opinión del consumidor en segundo plano 	Exceso de Demanda	Minimizar los costes de producción
	Orientación a las ventas Orientación al mercado	CRECIENTE <ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente genera actividad de marketing • Control de calidad 		Equilibrio Oferta Demanda
Siglo XXI	Orientación a la responsabilidad social	DOMINANTE <ul style="list-style-type: none"> • El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio 	Exceso de Oferta	Satisfacción del cliente
			Exceso de Oferta	Preservar el bienestar a largo plazo

Fuente: Propia Adaptado de (Lozano, 2002)

Figura 4.1 Evolución histórica de la orientación de la empresa en el S. XX

En este entorno de competitividad, la creación y el mantenimiento de fuertes lazos y compromisos con los clientes es uno de los objetivos prioritarios de las empresas,

con el objetivo de ofrecer satisfacción mediante la superación de expectativas, en un contexto turbulento donde se requiere respuestas rápidas frente a cambios de tendencias o tecnologías. Todo ello sin menoscabo de la calidad en el producto y el servicio, el análisis de la competencia, la propia imagen de la empresa y el adecuado desempeño de las operaciones internas. Este comportamiento empresarial constituye el núcleo de lo que se ha dado en llamar orientación al mercado.

Surge los últimos años, el denominado marketing social como respuesta ante factores como el cambio climático, la agresión industrial al medio ambiente, la escasez de recursos naturales, el crecimiento demográfico y la pobreza en el mundo. Las empresas con su actuación deben garantizar el bienestar a largo plazo de los consumidores, de los trabajadores y de la sociedad en general.

Puede considerarse el nacimiento del marketing, como desarrollo una ideología enfocada al negocio (Hooley et al., 1990) donde se contemplan aspectos como la orientación al cliente, la maximización de resultados y las estrategias internas de la empresa para llevar su producto a un mercado cada vez más exigente (Cravens & Piercy, 2008; Megicks & Warnaby, 2008). De esta manera, el marketing se presenta, por un lado, como parte de la cultura empresarial (J C Narver & Slater, 1990), y por otro, como un conjunto de procedimientos y actitudes adoptadas por las empresas en su actividad comercial. (Avlonitis, George J.Gounaris, 1999)

Algunos autores (Deshpandé et al., 1993; A. Kohli & Jaworski, 1990; J C Narver & Slater, 1990), profundizan en la primera vía, fundamentando los resultados de las empresas como consecuencia del adecuado desarrollo de las estrategias de marketing en aras de descubrir y satisfacer necesidades de los clientes objetivo (The Co, 2008). (A. M. Pelham, 1997), incide en esta idea señalando que “el estudio de la orientación al mercado busca comprender los comportamientos de los miembros de una organización que se manifiestan mediante la adopción del concepto de marketing como una filosofía de empresa”.

4.2.1 Orientación Académica 1960-70

Los distintos análisis académicos sobre el marketing, se centran en fijar su concepto y extensión. La evolución de la interpretación se recoge en sucesivos trabajos publicados a lo largo del tiempo. (Barksdale & Darden, 1971; M. L. Bell & Emory, 1971; Ferber, 1970; Hise, 1965; Lambin, 1996; Theodore Levitt, 1960; Lusch, Udell, & Laczniak, 1976). Algunos autores en el periodo inicial hasta 1970 manejan simultáneamente la terminología orientación al mercado y orientación al marketing como adaptación de las estrategias de marketing a los procesos de la empresa. No se desarrolla el concepto en profundidad y la base de los trabajos se centra en determinar el grado de aplicación del concepto de marketing en las empresas.

La orientación al marketing supone el empleo técnicas e instrumentos de marketing en el proceso de relación con el cliente, siendo la principal responsabilidad del departamento de marketing. Esta interpretación limitada se ve condicionada por la evolución de las exigencias del mercado en lo que se denomina “el nuevo macro entorno del marketing” (Lambin, 1996) Lambin (1996) y que se manifiesta con los siguientes síntomas:

- Descenso del crecimiento económico y la intensificación de la competencia
- Incremento del poder de los canales de distribución.
- Cambios tecnológicos
- Profesionalización de los consumidores con conocimientos y acceso a la información.
- Globalización de la economía, de los usos modas y costumbres.
- Surgimiento de conceptos como “marketing responsable”, “marketing ecológico” y “marketing social”

El concepto de marketing, se ve superado por la limitada visión interna que implicaba la orientación al marketing centrado en un departamento y aparece la orientación al mercado como la ampliación del concepto de marketing que afecta a toda la organización incidiendo en procesos, políticas, estrategias y tácticas. La aplicación del concepto se extiende por toda la empresa y no sólo por el departamento de marketing, siendo el principal responsable de esta gestión el director general. El paso de orientación al marketing a orientación al mercado supone que “la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica” (Bello Acebrón, Polo Redondo, & Vázquez Casielles, 1999).

4.2.2 Orientación Académica años 80

En esta década se analiza el concepto orientación al mercado englobado dentro de la perspectiva del marketing Las principales aportaciones son de (Shapiro, 1988) y (Webster Jr, 1988). Shapiro establece dos condicionantes para determinar el grado de orientación al mercado

- Las distintas áreas funcionales de la empresa comparten la misma información procedente del mercado.
- Todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones sobre la estrategia y política comercial de la empresa.

Webster sostiene que las empresas orientadas al mercado deben cumplir cinco requisitos básicos:

- La orientación al cliente constituye el pilar básico de la empresa y es asumido e impulsado por la dirección general.
- La orientación al mercado fundamenta la planificación estratégica de la compañía.,
- Las estrategias de marketing, determinan la actividad de la empresa,
- Desde todos los niveles de la empresa se impulsa y fomenta el compromiso con los clientes.
- La evaluación de la rentabilidad de la empresa está basada en criterios de mercado.

La orientación gerencial de las empresas ha cambiado desde planteamientos productivos, de capacidad y calidad, hacia orientaciones más comerciales, donde el peso del departamento de marketing incide en el resto de operaciones de la empresa. Esta situación se ha denominado "orientación al marketing".

4.2.3 Orientación Académica actual

Aun así estudios recientes han demostrado que muchos profesionales e investigadores discrepan en la interpretación del concepto de orientación al mercado y su aplicación en las organizaciones (Mason & Harris, 2005).

El concepto de orientación al mercado tiene su origen en la filosofía de gestión denominada como "el concepto de marketing". Esta filosofía ha sido la piedra angular de la disciplina del marketing, desde que Drucker (Druker, 2012) describió el marketing como "todo aspecto de la relación comercial contemplado desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente ", y argumentó que " sólo hay una definición válida del propósito del negocio: "la creación de un cliente " (Druker, 2012). Con el transcurso de los años, los años el concepto de marketing permite analizar la actitud de las empresas, evaluando la relación entre los diferenciales de rendimiento entre compañías y su grado de orientación al mercado (Stoelhorst & van Raaij, 2004).

El concepto de Orientación al Mercado ha sido una de las ideas de marketing más influyentes. Sin embargo, la investigación formal sobre el concepto no se llevó a cabo hasta el "redescubrimiento" del concepto (Webster Jr, 1988).

Tabla 4.1 Esquema histórico investigaciones Orientación al Mercado

Años 50 y principios 60	<ul style="list-style-type: none">• Literatura centrada en el significado, implicaciones y aplicación de la orientación al mercado (usando el concepto de marketing).
Mediados de los 60 hasta	<ul style="list-style-type: none">• Se introduce el término orientación al marketing• Escasa complejidad de las escalas de medida y de las técnicas de análisis.

Tabla 4.1 Esquema histórico investigaciones Orientación al Mercado	
principios de los 80	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas adoptan el concepto, se interesan por él, o lo van a adoptar en el futuro. El ámbito de estudio fundamental son las empresas industriales.
Desde principios de los 80 a principios de los 90	<ul style="list-style-type: none"> El ámbito de estudio también son las empresas industriales. También se amplía el ámbito geográfico. Las escalas de medida utilizadas son de tipo Likert y Thurstone; Desarrollo de escalas: la de Kohli-Jaworski y la de Narver-Slater. Técnicas de análisis son multivariante. (Análisis de regresión, factorial y clúster.) Las empresas con mayor grado de orientación al marketing tendrán una ventaja competitiva, y que las que tengan una mejor gestión empresarial estarán más orientadas al marketing.
Desde principios de los 90 hasta el momento actual	<ul style="list-style-type: none"> Aparece el término orientación al mercado. Desarrolla de numerosas escalas de medida. Destacan las de Kohli-Jaworski y Narver-Slater. Las técnicas de análisis son técnicas univariantes, bivariantes y multivariantes. El ámbito de estudio grandes empresas productoras, al que se unen comparaciones entre pequeñas y medianas empresas, hospitales, bancos, y administraciones públicas. Los resultados destacan la importancia de estar orientado al mercado y sus beneficios sobre la fuerza de ventas, la innovación, y los resultados. Un grupo de estudios intenta ver la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

Fuente : Adaptado de (López Moreno, 2006)

4.3 Enfoques Teóricos de la OM

En el transcurso de esta investigación, se han determinado enfoques diversos sobre la orientación al mercado, en la literatura científica. Son dos las corrientes relevantes a las que se dedican los próximos apartados, sin embargo, antes de profundizar en los mismos, parece conveniente realizar una revisión general de las principales definiciones recogidas en la literatura, así como las diferencias entre las mismas. Vaya por delante que las definiciones más influyentes son las de Kohli y Jaworski, y la de Narver y Slater, al estudio de las cuales se dedica el resto del apartado.

4.3.1 Definiciones de Orientación al Mercado

Las definiciones más destacadas, de Orientación al Mercado, recogidas en la literatura, son por orden cronológico:

Shapiro (Shapiro, 1988), concluye que una organización está orientada al mercado si la información sobre el mismo fluye y se comparte por todas las áreas de la empresa y todas ellas participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, de manera coordinada, comprometiendo a todos.

También Webster (Webster Jr, 1988) por su parte, defiende que una empresa está orientada al mercado solo si cumple los siguientes requerimientos: la dirección está firmemente convencida y defiende la orientación al cliente; la orientación al mercado y al cliente forma parte de la planificación estratégica de la empresa; se establecen planes de marketing influidos por esta orientación; se establecen sistemas de medición de resultados sustentados en aspectos del mercado; y se promueve el compromiso con el cliente en toda la organización. Esta propuesta es la más amplia, y recoge aspectos planteados por otros, por lo que es una de las más extendidas.

Inicialmente (A. Kohli & Jaworski, 1990) y posteriormente (B. J. Jaworski & Kohli, 1993; a. K. Kohli et al., 1993) plantean la orientación al mercado como la producción de información de mercado participada por toda la organización, donde se recoge necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales. Esta información es compartida por todos los departamentos, y todos contribuyen a responder a ese conocimiento generado y difundido.

(J C Narver & Slater, 1990) y posteriormente (S. S. F. Slater & Narver, 1994) mantienen que la orientación al mercado constituye una cultura de la empresa que estimula en la misma actitudes y comportamientos generadores de valor para el mercado y los clientes, y en consecuencia una actuación efectiva y eficiente que se traduce en mejores resultados para la empresa. Estos mismos autores seccionan la orientación al mercado en tres componentes referidos al comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia, y coordinación Interfuncional.

Con esta definición, la orientación al mercado se focaliza en adquirir y compartir información sobre necesidades de clientes y capacidades de competidores, por una parte y en los esfuerzos de la organización para crear valor en todas las actividades del proceso productivo, de manera que sean valoradas por el mercado. (J C Narver, Slater, & Tietje, 1998) resaltan la transcendencia para la organización que supone el compromiso de todos sus miembros con la creación continua de valor. Así pues, la máxima aspiración de la empresa debe ser que sus miembros comprendan, compartan y contribuyan de manera continua con sus conocimientos y habilidades en la generación de valor.

Ruekert (Ruekert, 1992) incide en la eficacia y eficiencia en el uso de las estrategias dirigidas a los clientes, fruto de la recolección de información por parte de las organizaciones.

(Deshpandé et al., 1993) emplean la orientación al cliente como sinónimo de orientación al mercado, y la definen como un conjunto de convicciones de los miembros de la organización, mediante las cuales priorizan los intereses del cliente en su actuación profesional, sin excluir expectativas de otros grupos como accionistas, propietarios, directivos y empleados, con la finalidad de optimizar y maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Más adelante (Deshpandé & Farley, 1996, 1998a) introducen la continua evaluación de necesidades de los clientes y la coordinación Interfuncional en la empresa como referentes de la orientación al mercado.

Finalmente, la mayor capacidad para captar y satisfacer las necesidades del cliente, es destacada por (G. Day, 1994) como el fundamento de la orientación al mercado.

Las diversas definiciones revisadas, tienen en común el enfoque central del cliente y una serie de actividades respecto al mismo, orientadas a la captura de información y compartición de la misma a través de la organización. Las diferencias apreciadas se refieren a esta actividad; así mientras (A. Kohli & Jaworski, 1990) se centran en el procesamiento de la información para generar conocimiento, (S. S. F. Slater & Narver, 1994) focaliza en la orientación de los empleados, (Ruekert, 1992) en la generación de estrategias y (Deshpandé et al., 1993) en la cultura organizacional.

Tabla 4.2 Principales Definiciones de la Orientación al Mercado	
Kohli y Jaworski (1990)	Es la información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes. Esta información fluye por los departamentos de la organización, que la comparten y la complementan.
Narver y Slater (1990)	Es la cultura de la organización que guía los comportamientos de la misma para la creación de valor para los clientes, a través de la orientación al cliente, la competencia y la coordinación interfuncional de los departamentos de la empresa.
Deshpande et al. (1993)	Es el conjunto de creencias compartidas en la organización, que dan prioridad al interés del cliente, sin excluir el resto de elementos del mercado y de la organización como son los propietarios, directivos y empleados, con la finalidad de desarrollar una organización rentable a largo plazo.
Day (1994)	La orientación al mercado supone una habilidad superior de la organización para entender y satisfacer las expectativas de los clientes.
Narver et al. (1998)	Es el compromiso de la totalidad de los miembros de la organización de manera continua, a través de sus habilidades y conocimientos, para crear valor superior para el cliente.
Kumar, et al., (2002)	La orientación del mercado, influyen más positivamente en el rendimiento de las organizaciones que implementan una estrategia de diferenciación que en aquellas que implementan estrategias de liderazgo de precios.
Liu, Luo y Shi (2003)	Las organizaciones con mayor nivel de orientación al mercado, tienden a estar orientadas al aprendizaje, enfatizar más en el espíritu empresarial, y son capaces de lograr un mayor nivel de desempeño organizativo que aquellas que tienen un menor nivel de orientación al mercado.
Morgan, Vorhies y Mason (2009)	La orientación al mercado y las capacidades de marketing, son activos complementarios que contribuyen a un rendimiento superior de la empresa
Grinstein (2008)	Este estudio encontró que existe una relación entre la orientación al mercado y la innovación
Zhou, Chao y Huang (2009)	Los resultados del estudio aportan nuevas ideas sobre lo que los directivos de las organizaciones ONG pueden hacer en la implementación de estrategias de marketing para mejorar la eficacia de la organización a través de un mayor énfasis en la OM
Kumar, Venkatesan, y Leone (2011)	La orientación al mercado tiene un efecto positivo en el rendimiento del negocio, tanto a corto como a largo plazo.
Raju, Lonial y Crum (2011)	Estos estudios muestran una relación generalmente positiva entre el MO y el desempeño organizacional. Este trabajo examina la OM específicamente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Fuente: Adaptado de (Arief et al., 2013)

Es en el año 1990, cuando en *Journal de Marketing* son publicados dos trabajos de investigación referentes para el estudio del concepto de orientación al mercado. Tanto Narver y Slater, como Kohli y Jaworski, sientan las bases de las dos corrientes de investigación sobre las que se sustentan los trabajos realizados en los últimos años. También aportan estos autores las primeras escalas de medición que permiten determinar el grado de adaptación del concepto de orientación al mercado en las empresas y organizaciones.

Los mencionados trabajos se aproximan al concepto de orientación al mercado desde dos perspectivas distintas pero razonablemente próximas. El trabajo de Kohli y Jaworski se basa en las actividades de procesado de información y su repercusión práctica en las operaciones de la empresa, la investigación llevada a cabo por Narver y Slater se fundamenta en la cultura y valores de la organización donde se recoge el espíritu de orientación al mercado y se manifiesta en los comportamientos y actitudes.

4.3.2 Enfoque Comportamental u Operativo

El trabajo desarrollado por Kohli y Jaworski establece la focalización del cliente como fundamento de la orientación al mercado. Este conocimiento debe entenderse en sentido amplio, es decir, considerando todos los factores que afectan o pudieran afectar en el futuro a las necesidades de los clientes. Los autores sostienen que este enfoque debe extenderse a todos los departamentos y procesos de la empresa de manera integrada y no solo circunscribirse al departamento de marketing, así como, implica la definición del concepto de orientación al mercado estableciendo las actividades a formalizar en la organización para implantar este enfoque

Muchos autores consideran el marketing como una filosofía empresarial, por lo que el concepto de marketing puede observarse en las acciones y estrategias de la empresa. La satisfacción de los clientes constituye el objetivo de la empresa, puesto que, de esa adecuada satisfacción de necesidades depende el éxito y la supervivencia de la empresa (P. F. Anderson, 1982) y de ahí la necesidad de percibir cualquier cambio en el mercado, y reaccionar adecuadamente (Kiel, 1984). Todos los miembros de la organización comparten la información y consideran que la satisfacción del cliente es el fin último de su aportación a la empresa, con objeto de ofrecer un valor añadido continuo y superior al de los competidores, como vía para la creación de ventajas competitivas sostenibles. (Abell & others, 1980; Greenley, 1995; Pearce & David, 1987; Webster Jr, 1988).

Esta visión que despliega la empresa para plantear el desarrollo del negocio se manifiesta en las estrategias, actividades y procedimientos, y se hace patente en los comportamientos de la empresa. La filosofía de negocios puede ser contrastada en

su implementación, puesto que queda reflejada en las habilidades y comportamientos de la organización. Los autores sostienen que la orientación al mercado, no solo supone una cultura extendida en la empresa, sino que se fundamenta y se acredita mediante la puesta en práctica de acciones operativas concretas, es decir, mediante la praxis. (Gj J Avlonitis et al., 1994).

Kohli y Jaworski (1990) definen tres componentes en la orientación al mercado:

- 1. La generación de información** de mercado que ponga de manifiesto necesidades actuales y futuras tendencias en las preferencias de los clientes, provocadas por agentes exógenos como aspectos socioeconómicos, tecnológicos o competitivos. Esta generación debe realizarse de manera constante y metódica, no solo ciñéndose a aspectos actuales, sino que debe orientarse a determinar necesidades futuras. Interesa evaluar la influencia de agentes externos y determinar cómo afectan al entorno de la empresa (Llonch Andreu, 1993). La información obtenida debe ser adecuada para generar conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y para el incremento de la competitividad evidenciando oportunidades del mercado.
- 2. Difusión de la información** de mercado a todos los departamentos, para obtener ideas e iniciativas generales o particulares, sinérgicas o focalizadas orientadas a la generación de ventajas competitivas sostenibles. La propagación de la información por los departamentos de la empresa debe realizarse de forma efectiva y sinérgica, generando beneficios (G. Day, 1994). Debe ser ampliamente distribuida y apreciada por todos los departamentos y áreas funcionales. La información debe ser tratada, conocida y compartida por los miembros de la organización para ser empleada en el diseño e implementación de procesos operativos, objetivos generales, responsabilidades conjuntas y expectativas comunes y asumidos por los miembros de la organización. También el almacenamiento y la recuperación de dicha información supone una importante tarea en la implementación de la orientación al mercado.
- 3. Reacción de la organización**, evidenciada en acciones reales de aplicación interna o externa sustentadas en la información generada y concebidas en la empresa mediante debates y consensos personales o departamentales. Esta reacción se substancia en una respuesta fundamentada en información de necesidades y expectativas de los clientes, condicionadas por los aspectos ambientales del entorno y posibles actuaciones de la competencia. Por otra parte, la reacción ha de materializarse en acciones o planes que deben ser implementados y ejecutados por la organización mediante acciones concretas como la selección de segmentos del mercado,

la revisión de la cartera de productos o cualquiera de las acciones contempladas en las estrategias del marketing mix.

Kohli y Jaworski (1990) como promotores de este enfoque operativo, definen la Orientación al Mercado como la producción, desde la propia organización, de información del mercado sobre necesidades tanto actuales, como futuras de los clientes, el reparto de la información entre las diversas áreas de la empresa, y la respuesta e implicación de toda la organización al conocimiento generado.

Muchos han sido los trabajos alineados con este enfoque operativo. En la Tabla 4.3 se recogen los más destacados.

Tabla 4.3 Principales aportaciones a la definición de OM desde el enfoque operativo	
Autores	Aportaciones
Shapiro (1988)	Información distribuida. Consenso toma de decisiones y ejecución.
Kijewski y Gross (1990)	Medición del nivel condicionado a: <ul style="list-style-type: none"> • El grado de búsqueda, análisis, diseminación y empleo en el negocio. • El grado de desarrollo del negocio basado en el conocimiento de los grupos de clientes.
Kohli y Jaworski (1990); Jaworski y Kohli (1993)	Definen la orientación al mercado a través de sus tres componentes básicos. <ul style="list-style-type: none"> • Generación de información • Diseminación de la información • Capacidad de respuesta
Ruekert (1992)	Obtención de información sobre los clientes y empleo en la formulación de estrategias eficaces y eficientes.
Avlonitis et al. (1994); Avlonitis y Gounaris (1997)	Filosofía empresarial que actúa sobre el comportamiento y las actividades de la empresa. Representa síntesis de habilidades y rutinas organizativas traducen la filosofía en comportamientos y estrategias. Aspectos interrelacionados que permite que la organización desarrolle una ventaja competitiva en el mercado.
Deng y Dart (1994)	Generación de inteligencia de mercado sobre necesidades presentes y futuras. Relación necesidades con habilidades empresariales. Integración y diseminación del conocimiento en organización. Diseño, ejecución y control hacia oportunidades del mercado.
Hunt y Morgan (1995)	Recogida sistemática de información sobre clientes y competidores Análisis exhaustivo de esa información Uso de la información para la planificación estratégica y ejecución táctica.

Tabla 4.3 Principales aportaciones a la definición de OM desde el enfoque operativo	
(Lambin, 1996)	Las empresas dedican recursos a obtener y analizar información sobre expectativas y necesidades de los consumidores. Esta información permite realizar planes estratégicos orientados al mercado y que involucran a toda la organización.
Rivera (1995; 1998)	Estrategia que la organización con objetivo de alcanzar obtener una ventaja competitiva sostenible basada: Generación de satisfacción diferencial Control obstáculos. (Entorno y competidores).
Bisp (1999)	Actividad orientada al mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Consecución coordinada de información sobre los clientes, los consumidores y los competidores. • Disseminación información horizontal y verticalmente. • Análisis de la información para desarrollar conocimiento de mercado. • Respuesta táctica y estratégica de la organización
Jaworski et al. (2000)	Dos enfoques complementarios: Enfoque dirigido al mercado (aprendizaje, comprensión, etc.) Enfoque de dirigir el mercado (composición y los roles de los participantes)

Fuente: Elaborado a partir (Vázquez, Santos, & Sanzo, 1998)

4.3.2.1 Componentes del Enfoque Comportamental

4.3.2.1.1 Generación de Conocimientos

Los condicionantes que requiere la metodología de generación de conocimiento según (A. Kohli & Jaworski, 1990), supone tomar en consideración, de manera sistemática y permanente, las necesidades actuales pero también las futuras, considerando la influencia del entorno y la competencia, en la medida que supongan cambios sobre la situación actual. La influencia del entorno sobre la demanda de los clientes (Llonch Andreu, 1993) es importante y debe ser conocida o prevista, pero, mucho más importante, será la información que permita prever los ciclos y cambios de tendencia, estilos gustos o necesidades (Varela et al., 1996).

Otros factores exógenos (Selnes et al., 1996; Lado et al., 1998) como la legislación local, las tendencias macroeconómicas, los movimientos socioculturales, los cambios tecnológicos y políticos pueden suponer oportunidades o amenazas reconocibles frente a los que la empresa debe estar en condiciones de reaccionar o incluso fomentar si le son propicios. (Aaker, 1988),

La información generada Slater y Narver (2000), se orienta en cuatro estrategias: Información de mercado, información basada en la colaboración con proveedores y competidores, información fundamentada en el know how de la empresa y en la

propia experimentación y, finalmente la experiencia repetida, derivada de la curva de aprendizaje.

Estas cuatro estrategias proporcionan recursos que facilitan el desarrollo de nuevos productos, el planteamiento de nuevos enfoques en la relación con los clientes y la optimización de procedimientos productivos y comerciales generando ideas para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

“El aspecto clave de la generación de inteligencia es que sea algo continuo, pero también que se lleve a cabo un cuidadoso análisis y la consiguiente interpretación de las fuerzas que afectan a las necesidades y preferencias. Igualmente importante es que no puede ser la responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, más bien debe ser generada por individuos y departamentos de toda la organización” Webster (1988)

4.3.2.1.2 *Diseminación de Conocimientos*

En una empresa orientada al mercado, la tarea de diseminar la información es responsabilidad compartida por todos los departamentos funcionales de la compañía.

Existen procedimientos para asegurar la dispersión y difusión de la información en la empresa Kohli y Jaworski (1993) 1) reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado, 2) discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores, y 3) interacción del departamento de marketing con los restantes para discutir las necesidades futuras de los consumidores, y en particular con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado.

La información compartida, permite trazar acciones concertadas entre distintos departamentos, fomentando acciones sinérgicas generadoras de beneficios Day (1994) compartiendo y asumiendo objetivos, responsabilidades y motivaciones en una identidad común (Kohli y Jaworski, 1990).

Finalmente, la generación y dispersión de información solo tiene sentido si se producen efectos en la empresa, en forma de acciones concretas y estructuradas, que den adecuada respuesta a las señales evidenciadas con la generación del conocimiento.

4.3.2.1.3 *Reacción*

Según Kohli y Jaworski (1990), la adecuada orientación al mercado supone el diseño de la respuesta concreta, adecuada y real, acorde y basada a las necesidades y deseos de los consumidores, y adecuada a las estrategias de la competencia y los factores exógenos identificados.

La posterior implantación se materializa mediante una iniciativa definida y realizada en el mercado o un plan de acción, con el objetivo de generar para la organización una ventaja competitiva sostenible.

4.3.3 Enfoque Cultural

Narver y Slater (1990) desarrollan el concepto orientación al mercado, considerando este como una cultura y un estilo propio de la organización. Este conjunto de creencias y valores, condicionan “per se” las prácticas y actuaciones de la empresa hacia la creación de un valor añadido percibido por los clientes, y supone la generación de ventajas competitivas que inciden de manera decisiva en los resultados de la organización.

Este enfoque surge de la denominada cultura de marketing manifestada en aquellas empresas donde la filosofía de marketing tiene total aplicación e invade el conjunto de la organización (Kotler, 1988). La suma de estilos y conductas compartidos por toda la organización estimula la creación de un mayor valor para los clientes (Abell, 1980; Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Greenley, 1995a). Las actitudes y convicciones respecto a la aportación individual y al desempeño general de la empresa en el mercado constituye un modelo de cultura organizativa donde el cliente focaliza las estrategias y las operaciones (Deshpandé y Webster, 1989).

Narver y Slater (1990) identifican tres componentes de la cultura organizativa determinantes en la orientación al mercado de la empresa,

La orientación al cliente, que supone la comprensión actual de las necesidades de los clientes actuales y potenciales con el objetivo de maximizar el valor para ellos de manera constante. Narver y Slater, 1990. Mantienen dos vías para obtener ese incremento:

- Extender los beneficios en relación con costos
- Reducir los costos de beneficios para el cliente

La orientación a la competencia y al entorno, reflejada en el conocimiento de las competencias y actitudes de los competidores y las amenazas y oportunidades que los distintos escenarios ambientales puedan plantear a la empresa. Las organizaciones deben desarrollar sistemas de vigilancia y seguimiento, que analicen la situación en el mercado de sus productos o servicios y por lo tanto el rendimiento general de la organización respecto a la competencia (Narver y Slater, 1990), estudiando e interpretado, en relación con sus competidores actuales y potenciales en el corto plazo, sus puntos fuertes y débiles y en el largo plazo, sus capacidades y estrategias.

La coordinación interfuncional, supone la coherencia permanente de todas las funciones de la organización, así como el uso de información de mercado sobre los clientes para crear un valor superior al cliente. Narver y Slater (1990), La adecuada coordinación de las diferentes áreas funcionales es requisito necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.

Y dos criterios de decisión: la perspectiva a largo y el énfasis en los resultados (ver Figura 4.2).

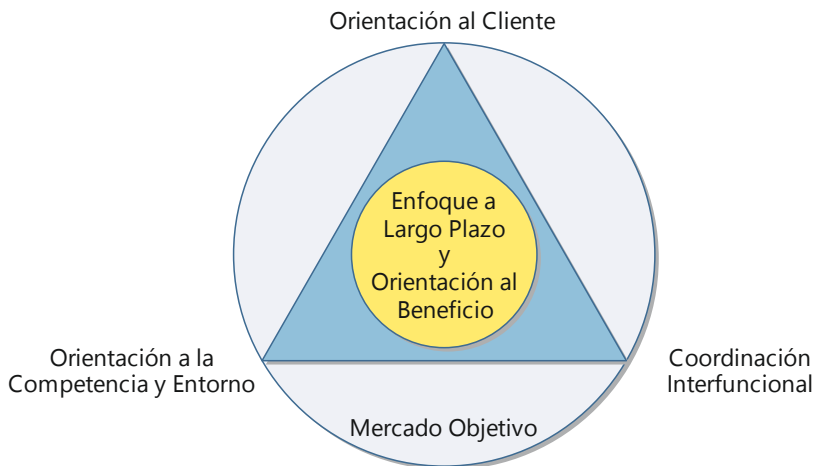


Figura 4.2 Enfoque a largo plazo y orientación al beneficio

4.3.3.1 Componentes del Enfoque Cultural

Desde esta perspectiva, la organización debe estar focalizada en su público objetivo y en aquellos aspectos o circunstancias que puedan afectar o condicionar su relación con este. Los recursos y capacidades de la organización deben de estar coordinadas para generar, mantener y potenciar esta relación a largo plazo, conservando el beneficio mutuo

En la bibliografía científica se identifican cinco componentes que son descritas a continuación.

Con base a esto, y tras la amplia revisión bibliográfica realizada, identificamos seis componentes que se repiten muy a menudo en la concepción de la orientación al mercado bajo una perspectiva filosófica-cultural. Estos son las que pasamos a describir a continuación:

4.3.3.1.1 Orientación al Cliente

Ya en las primeras etapas de desarrollo de las teorías de marketing, se enfatiza la prioridad de las organizaciones por conocer y analizar las expectativas y necesidades

del mercado objetivo como medio para crear y ofertar valor al cliente. (Philip Kotler, 1972). Existe consenso entre los diversos autores, para incluir este factor, tanto en el concepto de marketing, como en el de orientación al mercado, y se manifiesta mediante la creación y la conservación de relaciones duraderas con los clientes, tal y como se plantea en el marketing. En esta línea argumentaría, la organización debe desarrollar capacidades que le permitan aportar valor superior en cualquier punto de la cadena (G. S. Day & Wensley, 1988). Incluso considerando futuras evoluciones de tendencias o necesidades (Narver y Salter, 1990).

En la actual situación de complejidad de mercado, la cadena de valor se extiende hasta el consumidor final, a través del canal de distribución y otros actores intervinientes en el proceso comercial. En este sentido, algunos autores Shapiro (1988), Rivera (1995), Lambín (1996) o Fabien y Léger (1999) advierten sobre la obligación de orientarse a clientes intermedios, transformadores o distribuidores, además de distinguir el cliente comprador del producto o servicio y el usuario final del mismo, en el supuesto frecuente de distinguir ambos perfiles. En estos casos la segmentación de los consumidores realizada a través de intermediarios selectivos entre la organización y el usuario final, requiere de la generación de valor para todas las partes intervinientes Van Bruggen y Smidts (1995), Bisp, Harmsen y Grunert (1996) o Verhees (1998).

Posteriores trabajos de Narver y Slater, profundizan sobre los conceptos de orientación al cliente y orientación al mercado, diferenciando las necesidades presentes de los clientes de las expectativas e intereses futuros de los mercados. Así estos autores mantienen la mayor amplitud y profundidad del concepto orientación al mercado, frente a la orientación al cliente que supone la atención a necesidades actuales y concretas de un segmento de clientes de la organización.

La orientación al mercado supone, además de la orientación al cliente, la orientación de la competencia revisada en el punto siguiente. La determinación de estrategias y acciones que generen ventajas competitivas sostenibles, supone evaluar información de mercado relativa a competidores (Narver y Slater, 1998).

La orientación al cliente no implica necesariamente orientación al mercado, se basa en la satisfacción de las necesidades específicas de un determinado sector o tipología de cliente concreta, centrada en el corto plazo y sin recorrido adicional. La orientación al mercado aspira a satisfacer necesidades y expectativas con visión estratégica y de largo plazo.

Tabla 4.4 Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa	
Webster (1988; 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias y valores de la dirección se apoyan en la OM. • El proceso de planificación estratégico basado en la OM. • Desarrollo de las estrategias y políticas de marketing. • Alto grado de compromiso con el cliente • Medidas de rentabilidad basadas en criterios de mercado.
Hooley et al. (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial basada en el componente filosófico del concepto de marketing.
Narver y Slater (1990); Slater y Narver (1994 y 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de información sobre necesidades de los clientes y capacidades de los competidores • Difusión de información y coordinación de los recursos. • Ofertar un valor superior para el consumidor.
Deshpande et al. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes por encima de cualquier otro interés.
Llonch (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • OM como rasgo diferencial de la cultura organizativa • Orientación hacia los clientes y la competencia. • Integración y coordinación para satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
Hunt y Morgan (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida sistemática de información sobre clientes y competidores. • Análisis exhaustivo de información • Empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.
Pelham y Wilson (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las necesidades de los clientes • Orientación a la satisfacción del cliente. • Orientación a la competencia.
Day (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de suministro de "Valor Superior" • Proceso de pensamiento estratégico orientado hacia el exterior.
Hurley y Hult (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel cultural: la actualidad, la historia, los comportamientos de refuerzo y la creación de procesos organizativos llevan a los empleados a asumir la idea de que los consumidores son importantes.
Narver et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de creación continuada de valor para el cliente • Todos los individuos y secciones de una organización contribuyen a través de sus conocimientos y habilidades.

Tabla 4.4 Principales aportaciones a la definición de la orientación al mercado desde el enfoque de cultura o filosofía de empresa	
(John C Narver, Slater, & MacLachlan, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Una orientación receptiva que se dirige a las necesidades expresas de los consumidores • Una orientación proactiva que se dirige a las necesidades latentes del consumidor.
(Mazaira, Dopico, & Gonzalez, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior. • Único núcleo conceptual con cultura empresarial fuertemente asentada

Fuente: Elaborado a partir Monferrer 2011

4.3.3.1.2 Orientación a la Competencia y Entorno

Narver y Slater (1990) consideran que las actividades que integran este componente de la orientación al mercado son el conocimiento de las fortalezas y las debilidades a corto plazo, así como las capacidades y las estrategias que manifiestan los competidores a largo plazo.

En el actual escenario, donde el cliente dispone de información fiable, instantánea y abundante sobre productos y servicios esta componente de la orientación al mercado cobra mayor importancia. Con el exceso de oferta en el mercado, la rivalidad entre las empresas exige incrementar el sentido de competitividad entre las mismas (Gutiérrez y Rodríguez, 1996). Las elecciones de los clientes entre, van asociadas a las expectativas de los mismos y estas se basan en las diversas ofertas competitivas que les ofrece el mercado, es decir, a la propuesta de cada competidor. De ahí la importancia de superar, igualar o compensar las expectativas que se han forjado los clientes en base a la oferta global (O'Shaughnessy, 1991).

El Modelo de Competitividad Ampliada de Porter (Porter 1982) examina la competencia desde un punto de vista amplio, considerando no solo empresas existentes en el mercado actual sino que analiza posibles situaciones competitivas para las que establece cinco componentes que denomina fuerzas:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores
4. Amenaza de productos sustitutivos
5. Rivalidad entre los competidores

Se ha propuesto completar el modelo con una sexta fuerza, la administración del Estado, cuyas acciones y potenciales acciones, debido a su capacidad reguladora, pueden condicionar la estrategia de las empresas. Ampliando esta idea se debe considerar a los lobby o grupos de interés enunciados por Kotler (1995) como “todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos” así como resto de factores socioculturales, demográficos, políticos o económicos que incidan en los resultados de las empresas, puesto que supone “ uno de los factores principales en la decisión de las estrategias, pues en algunos casos, el entorno define el producto y constituye un factor importante en el éxito de una estrategia competitiva”. Rivera (1995)

La anticipación, tanto en acciones como en reacciones, permite a las organizaciones obtener ventajas competitivas, que si bien pueden ser no sostenibles, contribuyen a alcanzar los objetivos de la misma. Day (1998) También afrontando las acciones de la competencia y estar preparados para responder de forma inmediata las acciones, desarrollo de estrategias de los mismos y detección de oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas. Se introduce en este apartado el conocimiento de las tecnologías requeridas para satisfacer las necesidades actuales y esperadas por los compradores (Narver y Slater, 1990), lo que supone disponer de una exhaustiva y profunda información sobre la competencia y una adecuada actitud objetiva y equilibrada para valorar las propias fuerzas (Llonch Andreu, 1993).

La orientación al entorno supone “el desarrollo de un sistema de supervisión del entorno que facilite la anticipación de los cambios que en él se producen o faciliten y anticipen la adopción de medidas correctoras de los mismos” (Lambín, 1996).

4.3.3.1.3 Coordinación Interfuncional

La información obtenida de los clientes, los competidores y el entorno, permite establecer acciones y marcar estrategias generales de empresa, que condicionan o atañe la actividad de los distintos departamentos de la organización, con objeto de generar un mayor valor para los clientes de la misma. La utilización conjunta de todos los recursos de la empresa para la consecución de este objetivo se entiende como coordinación Interfuncional. (Narver y Slater, 1990).

Esta coordinación de todos los departamentos y funciones de la empresa, permite la transformación de la información obtenida en, decisiones, estrategias y acciones que

la empresa traslada al mercado. Cada departamento asume y elabora su propia participación en la iniciativa común en función de sus capacidades y habilidades, diseñando la estrategia general como suma de estrategias departamentales orientadas en la misma dirección. (Hooley y Saunders, 1993).

Esta coordinación supone la priorización de las necesidades de los clientes sobre cualquier interés departamental, lo que supone anteponer la finalidad general superando conflictos de intereses y sesgos en la interpretación de esa integración. En este sentido la disposición de la dirección es determinante, estableciendo el compromiso sobre la primacía del cliente y sus necesidades sobre los intereses de las partes, estableciendo mecanismos y eliminando barreras para conseguir la integración. Llonch (1993)

Diversos estudios destacan la importancia de la relación entre coordinación Interfuncional y obtención de ventajas competitivas en las empresas. Wooldridge y Minsky (2002) El ambiente laboral y social de las organizaciones condiciona su capacidad de integración y de trabajo en equipo, lo que en definitiva condiciona el nivel de orientación al mercado. (Kelly y Amburgey, 1991). También la estructura de la organización y la estructura departamental son aspectos que pueden determinar muy frecuentemente el grado de coherencia funcional lo que repercute sobre el enfoque estratégico global. Ruekert (1992)

4.3.3.1.4 Perspectiva a Largo Plazo

Un primer significado de perspectiva a largo plazo, sugiere el plazo que las organizaciones se marcan para la obtención de beneficios tras la amortización de los gastos correspondientes al establecimiento e inicio de actividad (Felton, 1959). Otra acepción, mayoritariamente aceptada en el contexto de la orientación al mercado, interpreta el largo plazo como el periodo de tiempo transcurrido entre la toma de decisiones estratégicas y su aplicación práctica, y la obtención de resultados empresariales cualitativos o cuantitativos. (Anderson, 1982; Michaels, 1982)

La aplicación del concepto de marketing supone la toma de decisiones estratégicas y la puesta en marcha de acciones operativas cuyo rendimiento se aprecie a largo plazo Anderson (1982).

La obtención de resultados es un proceso largo que se inicia con la generación de conocimiento a través de la información, pasando por la aplicación de acciones al mercado y terminando con la fidelidad de los consumidores Day (1998),

Así pues, la generación de valor se obtiene mediante un proceso continuado de puesta en práctica de procesos organizativos, de manera permanente y constante que generara rendimiento en el largo plazo (Chang y Chen, 1998). Procesos concebidos desde una perspectiva mutuamente beneficiosa. La orientación al

cliente persigue el establecimiento de relaciones con los clientes a largo plazo, donde todos ganen, siendo tan importante la captación de nuevos clientes, como fuente de negocio, como la retención de los ya existentes como garantía de solidez. (McKenna, 1991; Narver, Slater y Tiejte, 1998).

4.3.3.1.5 Orientación al Beneficio

El beneficio se entiende como la obtención de rendimientos positivos basados en la actuación estratégica y táctica de la empresa que premien su actividad (Joan Llonch Andreu & Waliño Dávila, 1996). Las dos grandes perspectivas teóricas de orientación al mercado se aproximan en este punto, considerando el beneficio como una consecuencia de la orientación al mercado, más que un componente del mismo.

Kohli y Jaworski (1990) sostienen que el beneficio es un efecto. Es la consecuencia de la correcta aplicación de la orientación al mercado, y mediante estudios empíricos, demuestran la existencia de una relación directa entre el grado de orientación al cliente y el desempeño empresarial.

4.3.4 Relación entre los dos Enfoques Principales

Los dos principales enfoques de la Orientación al Mercado proporcionados por Kohli y Jaworski y Narver y Slater son similares y en alguna medida complementarios. Ambas definiciones focalizan la interpretación del constructo en la obtención de información de mercado relativa a clientes y competidores, y su distribución en la organización con la finalidad de obtener una ventaja competitiva que contribuya al rendimiento de la empresa. También son coincidentes respecto a aunar los esfuerzos de todas las áreas funcionales y departamentos para atender las demandas de clientes de manera eficaz y eficiente. Finalmente ambas interpretaciones establecen tres componentes como partes del constructo.

Respecto a las diferencias apreciadas, Narver y Slater presentan la Orientación al Mercado como cultura de organización constituida por valores y actitudes compartidas por todos los miembros de la organización. Esta filosofía empresarial persigue la maximización del rendimiento a través de actividades y estrategias dirigidas a clientes y competidores.

Por su parte Kohli y Jaworski entienden la Orientación al Mercado como una puesta en práctica del concepto de marketing, fundamentado en planes y actividades concretas, más que a culturas o creencias.

Una vez analizadas, en apartados anteriores, las ideas fundamentales de ambas corrientes, es posible afirmar, que en los trabajos elaborados los últimos años, se ha mantenido la compatibilidad de enfoques presentados (comportamental y actitudinal). Determinados autores mantienen la necesaria coexistencia de ambos

debido a la relevancia de los dos conceptos, defendiendo la atención conjunta (Deng y Dart, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Hurley y Hult, 1998). Incluso los propios autores de los dos enfoques principales, lejos de discrepar sobre primacías, entienden de las ventajas de la consideración conjunta para completar la interpretación la influencia del constructo sobre el desempeño organizacional (Jaworski y Kohli, 1996; Slater y Narver, 1996).

Algunos autores significan la utilización conjunta de los dos enfoques, en trabajos de marketing al considerar estrategias y cultura de empresa Turner y Spencer (1997). Tuominen y Möller (1996) y Tuominen, et al. (1997) proponen un enfoque basado en el aprendizaje organizativo como elemento de enlace entre ambas perspectivas.

La convivencia de ambos enfoques puede plantearse de dos estilos o métodos distintos, ya sea empleando simultáneamente ambas definiciones de manera complementaria, o aceptando la influencia de la cultura empresarial sobre los actos y el comportamiento.

La postura del estudio simultaneo de actitud y compartimiento es defendido por determinados autores que consideran que no existe primacía de una sobre otro. (Avlonitis et al., 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1997; Avlonitis y Gounaris, 1999, Küster, 1999; Álvarez, 2000), Otros autores consideran que las influencias culturales actúan sobre las actitudes, influyendo sobre procesos y decisiones.

Aun considerando las diferencias entre los dos enfoques, existen similitudes manifestadas por diversos autores que se reflejan en Tabla 4.5 Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la OM diversos autores han encontrado similitudes entre sus componentes (ver Tabla 2.6). Cada uno de ellos ha servido para ampliar el concepto de la orientación al mercado desde una filosofía de negocios hasta representar las acciones que una organización sigue en relación a su mercado (Ruekert, 1992).

Tabla 4.5 Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la OM	
Orientación al Mercado Cultural	Orientación al Mercado Comportamental
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de empresa, filosofía de negocio. • Esquema mental para el análisis. • Valores y creencias compartidos. • Dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. • La orientación al mercado cultural es un antecedente de la orientación al mercado comportamental (Actitud previa al comportamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento hacia el mercado. • Captura y análisis de la información del entorno. • Estrategias y programa de acciones. • Dimensiones: generación de información, diseminación de la información y actuación en base a la información. • Una orientación cultural al mercado podría no reflejarse en un comportamiento real en el mercado.
Factores Clave Compartidos de la Orientación al Mercado	
<ul style="list-style-type: none"> • El núcleo central focalizado en el cliente (Satisfacción de sus necesidades). • Consideran otros factores como la competencia y el entorno. • Punto de vista interno y externo para el análisis del entorno de la empresa. • Orientación de dentro hacia afuera. • Trascendencia de la información y del conocimiento de la organización y su mercado. • Coordinación de las actividades de marketing con otras funciones de la empresa. • Generación de una respuesta adecuada a cada situación concreta del mercado. 	

Fuente: Adaptado de Bigné et al. (2005b) y Mazaira et al. (2005)

4.4 Clasificación de los distintos Modelos de Orientación al Mercado

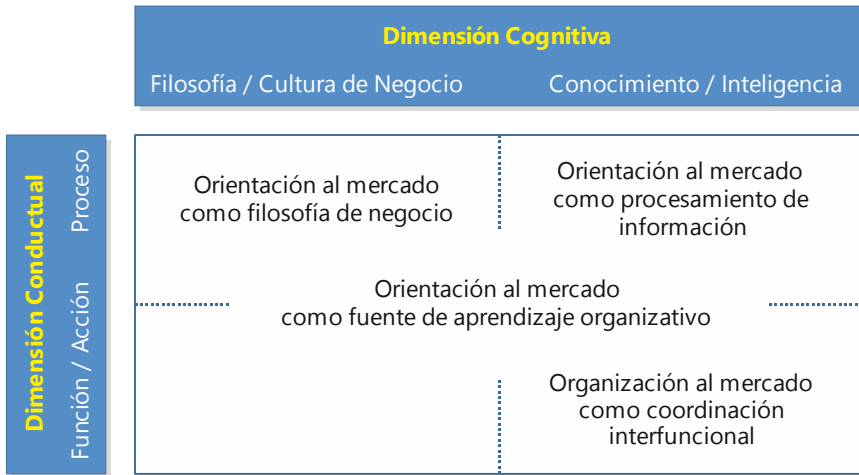
Ambos enfoques analizados en anteriores apartados, el enfoque comportamental (Jaworski y Kohli, 1990) y el enfoque cultural (Slater y Narver, 1990) constituyen el punto de partida de numerosos trabajos posteriores que se alinean en una de las dos líneas de investigación. Sin embargo, algunos investigadores mantienen la existencia de matices comunes entre ambos enfoques, destacando aquellos aspectos en los que se integran ambas corrientes, de manera que justifican la complementariedad de los enfoques para explicar las distintas interpretaciones y alcances de la orientación al mercado, así como su contribución a la eficacia de la empresa.

La coexistencia de ambos enfoques es defendida por determinados autores (Deng y Dart, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Hurley y Hult, 1998) que consideran la necesidad de comprensión conjunta de los mismos. En este sentido sobresale el trabajo de Tuominen y Möller (1996) sintetizando las investigaciones anteriores con rigor y clasificándolas en dos dimensiones: cognitiva y conductual cuya relación se basa en lo que ellos denominan aprendizaje organizativo.

La dimensión cognitiva considera la interpretación realizada por la empresa de la información adquirida, distinguiendo su incidencia en la organización como cultura o filosofía del negocio o bien como conocimiento e inteligencia compartida por los distintos departamentos funcionales y miembros de la empresa.

La dimensión comportamental o conductual considera el comportamiento, es decir, la respuesta de la empresa a esa información procedente del mercado, diferenciando la acción sobre los procesos internos y los funcionales.

Estas dos dimensiones dan lugar a cuatro enfoques en la investigación que se recogen en la Figura 4.3.



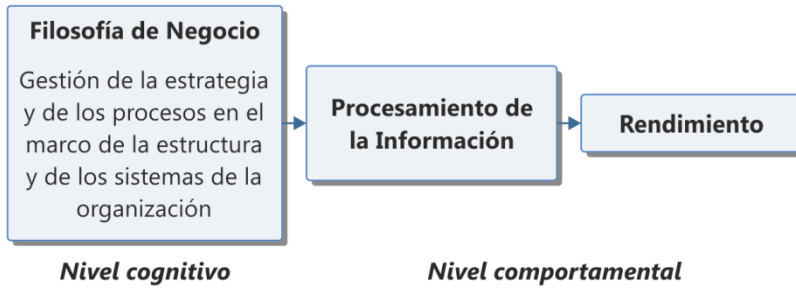
Fuente: Tuominen y Möller (1996)

Figura 4.3 Dimensiones: cognitiva y conductual

La propuesta de Tuominen y Möller (1996) simplifica el análisis de las distintas perspectivas simplificando la confección de conclusiones. También otros autores como Homburg y Pflesser (2000), mantienen esta enfoque y concretando las perspectivas genéricas correspondientes a los modelos comportamental y cultural propuestos. De hecho, las dos dimensiones utilizadas por Tuominen y Möller (1996) en su clasificación, se corresponderían con ambos enfoques. Concretamente, la dimensión cognitiva respondería al enfoque cultural de Narver y Slater (1990) y la dimensión conductual se relacionaría con el enfoque comportamental de Kohli y Jaworski (1990).

4.4.1 Orientación al Mercado como Filosofía de Negocio

La orientación al mercado constituye una cultura que alcanza por completo a la organización mediante estilos y conductas comunes, con el objetivo de conseguir la máxima satisfacción del cliente como vía para alcanzar los resultados empresariales positivos que garanticen el crecimiento y supervivencia de la empresa. Tuominen y Möller (1996). Esta filosofía de negocio que se fundamenta en la gestión de la estrategia y los procesos en el marco de la estructura y de los sistemas de organización, produce acciones de comportamiento manifestadas en la coordinación y procesamiento de la información lo que da lugar al rendimiento empresarial obtenido en el mercado.



Fuente: Tuominen y Möller, 1996

Figura 4.4 Orientación al Mercado como Filosofía de Negocio

Tabla 4.6 Orientación al mercado como una filosofía de negocio				
Perspectiva y autores	Dimensiones	Antecedentes internos/externos	Consecuentes internos/externos	Contingencias/moderadores
Ruekert et al. (1985)	Forma transaccional, estructura organizativa de la actividad	Jerarquías internas, mercados externos, centralización, formalización, especialización	Resultado empresarial: eficacia, eficiencia, adaptabilidad	Complejidad del mercado, incertidumbre, escaso número de compradores, bienes específicos, tarea frecuente
Lusch y Laczniak (1987)	Orientación al cliente, beneficio de la dirección, esfuerzos integrados, accionista	Competencia de mercado, filosofía de negocio	Resultado empresarial, satisfacción de los accionistas	Intensidad competitiva
Hooley et al. (1990)	Función del marketing, filosofía de negocio	Valores y actitudes hacia el marketing, organización del esfuerzo de marketing, prácticas de marketing	Resultado empresarial	No identificados

Tabla 4.6 Orientación al mercado como una filosofía de negocio				
Doyle y Hooley (1992)	Orientación estratégica centrada en el cliente, filosofía de negocio	Actitudes hacia el marketing, relaciones del marketing con funciones organizativas, perspectiva estratégica	Resultado empresarial	No identificados
Hooley et al. (1992)	Estrategia de marketing y filosofía de negocio	Objetivos de marketing, orientación estratégica, mercado objetivo, posicionamiento en calidad y en precio	Resultado empresarial	Crecimiento del mercado, estructura competitiva, velocidad en que cambian las necesidades del cliente
Lichtenthal y Wilson (1992)	Cultura organizativa, patrones de valores y creencias, interés por el cliente	Normas, papeles, estatus, posiciones, grupos, estructura organizativa y social, cooperación y comunicación interfuncional	Resultado empresarial, comportamiento organizativo e individual Resultado empresarial	Resistencia estructural
Avlonitis et al. (1993)	Filosofía de negocio, acciones de marketing focalizadas al mercado, prácticas de marketing	Actitud hacia el marketing, organización del marketing, sistemas de inteligencia del marketing, segmentación de mercados, desarrollo de productos, planificación a L/P	Resultado empresarial	No identificados
Deshpande et al. (1993)	Cultura organizativa de mercado, orientación al cliente, innovación	Valores y creencias, conocimiento organizativo, sistemas, estructuras y procesamiento de información	Satisfacción del cliente, resultado empresarial global	No investigado

Fuente: Tuominen y Möller (1996).

4.4.2 OM como Procesamiento de la Información

Esta orientación corresponde con el enfoque desarrollado por Kohli y Jaworski (1990) expuesto anteriormente, donde los autores sostienen la orientación al mercado como una filosofía empresarial o ideal de empresa, basada en el concepto de marketing.

Las bases sobre las que sustenta la orientación al mercado:

- Orientación al consumidor, puesta de manifiesto en la toma de decisiones basadas en la información del mercado en sentido amplio, donde se consideran clientes, competidores, y factores exógenos que puedan condicionar las preferencias de los
- Coordinación e integración entre áreas funcionales de la empresa con objeto de dar respuestas coherentes y combinadas a las necesidades y tendencias detectadas.
- Rentabilidad, como consecuencia de la orientación al mercado y del acierto en las acciones desarrolladas por la empresa fundamentadas en la información procesada.

Sobre estos puntos, Kohli y Jaworski (1990) establecen tres tipos de actividades que debe realizar una organización orientada al mercado:

- Generación de información de mercado
- Diseminación de conocimientos entre los distintos departamento funcionales
- Reacción como respuesta hacia el mercado coherente con la información recibida.

Ruekert (1992) propone que el grado de orientación al mercado alcanzado por una organización viene explicado por la obtención de información sobre los consumidores. Información que debe emplearse en el desarrollo y posterior implementación de la estrategia adecuada que responda a las necesidades del cliente.

Tabla 4.7 Orientación al mercado como un procesamiento de información del mercado				
Kohli et al. (1993)	Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta	Énfasis en la alta dirección, conflicto interfuncional y gratificaciones basadas en el mercado	Compromiso de los empleados, subjetividad del resultado empresarial	No identificados
Anttila et al. (1995)	Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta	Énfasis en la alta dirección, conflicto interfuncional y gratificaciones basadas en el mercado	Resultado empresarial	Turbulencia del mercado, intensidad competitiva, turbulencia tecnológica
Cadogan y Diamantopoulos (1995)	Generación de información, diseminación, capacidad de respuesta a la información de mercado en relación con la orientación al cliente y la orientación a la competencia	Mecanismos de coordinación	Resultado empresarial	Experiencia en mercados extranjeros, confianza en terceras partes, disponibilidad de información, respuesta racional, política de recursos humanos, complejidad

Fuente: Tuominen y Möller (1996).

4.4.3 Orientación al Mercado como Coordinación Interfuncional

Narver y Slater (1990) (Narver & Slater, 1990), entre otros autores analizan la orientación al mercado destacando sobre otros aspectos la coordinación interfuncional de la información obtenida respecto al mercado.

La orientación al mercado genera los estilos y conductas requeridos para producir un valor superior al que pueda crear otro competidor, de manera que la empresa consigue ventajas competitivas sostenibles. Esta generación se debe a las sinergias internas producidas entre departamentos como resultado de la coordinación de funciones en la organización, permitiendo obtener resultados óptimos frente a la competencia. (Narver y Slater, 1990) (Narver & Slater, 1990).

Estos autores fundamentan la orientación al mercado sobre tres componentes de comportamentales ya revisados anteriormente:

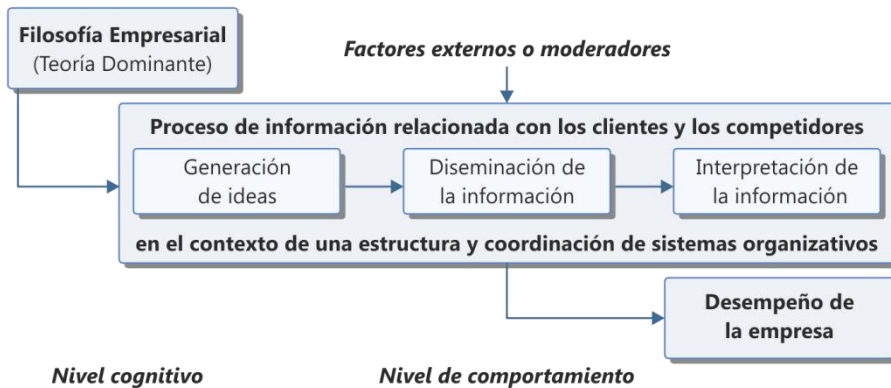
- Orientación al cliente

- Orientación a la competencia.
- Coordinación interfuncional:

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión:

- Enfoque a largo plazo respecto a la expectativa de beneficios
- Rentabilidad como objetivo de la empresa

Esta perspectiva sostiene que la orientación al mercado se fundamenta en la coordinación interfuncional que dirige los diversos recursos de la organización con el objetivo de crear valor para el cliente. La filosofía de la empresa constituye un antecedente mientras que la obtención de beneficio es el resultado perseguido.



Fuente: Tuominen y Möller (1996).

Figura 4.6 Orientación al Mercado como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado

Tabla 4.8 Orientación al mercado como coordinación interfuncional				
Perspectiva y autores	Dimensiones	Antecedentes internos/externos	Consecuentes internos/externos	Contingencias / moderadores
Narver y Slater (1990)	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, interés por el beneficio a largo plazo	Factores del negocio: coste relativo, tamaño relativo. Factor de mercado: crecimiento, cambio tecnológico, factores de la estructura industrial	Resultado empresarial	No investigado
Siguaw et al. (1994)	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional	Organización de ventas, actitudes del personal de ventas	Conflicto de papeles en la fuerza de ventas, ambigüedad, satisfacción con el trabajo, compromiso organizacional	No identificados
Slater y Narver (1994)	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional	Tamaño relativo, coste relativo, barreras de entrada, hostilidad competitiva, concentración de empresas	Resultado empresarial	Turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, crecimiento del mercado, poder del comprador
Greenley (1995)	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional	Tamaño relativo, coste relativo, barreras de entrada, hostilidad competitiva, concentración de empresas	Resultado empresarial	Turbulencia del mercado con ROI, cambio tecnológico con éxito de nuevos productos, crecimiento del mercado y las ventas

Fuente: Tuominen y Möller (1996).

4.4.4 Orientación al Mercado como Recurso del Aprendizaje Organizativo

La propuesta de Tuominen y Möller (1996) facilita el análisis de los enfoques existentes, de manera sistemática y agrupada, en la que destacan los enfoques las dos grandes perspectivas vistas, el modelo comportamental y el cultural propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) respectivamente. La dimensión cognitiva enlaza con el enfoque cultural de Narver y Slater (1990) y la dimensión conductual se correspondería con el enfoque comportamental de Kohli y Jaworski (1990). En un punto intermedio entre ambos enfoques, surge una perspectiva que entiende la orientación al mercado como fuente de aprendizaje organizativo.

Tabla 4.9 Orientación al mercado como recurso de aprendizaje organizativo				
Perspectiva y autores	Dimensiones	Antecedentes internos/externos	Consecuentes internos/externos	Contingencias / moderadores
Day (1994)	Significado del mercado (procesamiento de la información del mercado) y nexo de unión con el cliente (estrecha comunicación, actividades coordinadas)	Conocimiento, habilidades, aprendizaje colectivo, sistemas organizacionales, procesos, valores, normas, procesos gerenciales	Mayor resultado empresarial: satisfacción del cliente, operacionalización excelente	Procesos de entrada y salida, procesos de expansión, estructura del mercado, dinamismo
Hunt y Morgan (1995)	Información relacionada con los clientes y los competidores: recopilación, análisis sistemático, uso sistemático	Valores, creencias, recursos organizacionales, selección de la estrategia, coordinación interfuncional	Resultado empresarial: resultado de la financiación a largo plazo, calidad superior, eficiencia de las innovaciones	Tamaño de la empresa, alcance, surtido, cambios del mercado, segmentos objetivo, sustitutos

Tabla 4.9 Orientación al mercado como recurso de aprendizaje organizativo				
Moorman (1995)	Adquisición de la información del mercado, transmisión, utilización conceptual e instrumental	Tipos de cultura organizativa: clan, adhocracia, mercados y jerarquías	Resultados de nuevos productos: resultado, oportunidades, creatividad	Turbulencia del entorno, uso individual del gerente de la información del mercado
Slater y Narver (1995)	Información del mercado: adquisición, diseminación, interpretación conjunta, codificación en la memoria organizacional	Valores, normas, creencias, empresariado, habilidades, recursos, estructura organizativa, estilos gerenciales, planificación estratégica	Resultado empresarial: satisfacción del cliente, éxito de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, economicidad	Incertidumbre ambiental, cambios en el mercado

Fuente: Tuominen y Möller (1996).

El aprendizaje organizativo es el proceso producido en la empresa mediante la cual, la información generada en el mercado es absorbida y transformada en acciones concretas (Fiol y Lyles, 1985).

Estar orientado al mercado supone para la empresa, el desarrollo de destrezas y técnicas funcionales que habilitan la adquisición de información del mercado y su comprensión, con objeto de ofrecer al cliente la satisfacción de necesidades. Day (1994).

La orientación al mercado sostiene el aprendizaje organizativo, pero la cultura de la orientación al mercado ha de sustentarse en actos, es decir, debe de traducirse a comportamientos comunes en los distintos departamentos de la empresa. Slater y Narver (1995)

La innovación es incorporada (Hurley y Hult (1998) desde dos enfoques. En principio como capacidad para generar ideas nuevas y originales y, en segundo lugar, como la habilidad para transformar la ideas en productos y servicios lanzados al mercado.



Fuente: Tuominen y Möller, 1996

Figura 4.7 Modelo de Orientación al Mercado de Tuominen y Möller

4.5 Actualización del Concepto de Orientación al Mercado

Los propios autores de los modelos comportamental y cultural iniciales, (A. Kohli & Jaworski, 1990; J C Narver & Slater, 1990) los últimos años han revisado los mismos, actualizándolos en función de las tendencias y los nuevos contextos. (B. Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000), revisa su modelo introduciendo dos enfoques accesorios: el enfoque “dirigido al mercado” y el enfoque de “dirigir el mercado”.

El enfoque “dirigido al mercado” corresponde a la visión tradicional de la orientación al mercado, en el que la empresa adquiere información del mercado y el entorno, la procesa y genera acciones orientadas a ofrecer valor al cliente como medio para obtener resultados empresariales. En un contexto de mercado estable y tradicional, la empresa desarrolla habilidades para obtener información del mercado, de los clientes y de los competidores, con objeto de satisfacer necesidades actuales y futuras (Schindehutte, Morris, & Kocak, 2008).

El enfoque “dirigir el mercado” contempla el cambio de reglas en el mismo, es decir, alteraciones en el comportamiento competencial, en el papel de los clientes y proveedores. Las empresas que pretenden “dirigir el mercado” establecen nuevos parámetros en su propio comportamiento respecto a los clientes, respecto a los canales de distribución y respecto a la competencia. Desarrollan nuevos servicios y relaciones con los consumidores, varían las expectativas y alteran las reglas del juego introduciendo nuevas variables en la relación comercial (L. C. Harris & Cai, 2002) (Kamalesh Kumar, Subramanian, & Strandholm, 2011).

Nuevas empresas con enfoques de mercado diferentes a los modelos expuestos plantean estrategias innovadoras que se recogen en trabajos recientes (Ghauri, Tarnovskaya, & Elg, 2008) o (Schindehutte et al., 2008). Las principales variables entre ambos enfoques se recogen en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10 Distinción enfoques “dirigido al mercado” de “dirigir el mercado”		
Característica	“Dirigido al Mercado”	“Dirigir el Mercado”
Necesidades del cliente	Expresas/observadas	Expresas/latentes
Comportamiento respecto al cliente	Guiada por el cliente (OM reactiva), de guiar al cliente (OM proactiva) (Narver et al., 2004)	Crear nuevos clientes/mercados (Hamel y Prahalad, 1994)
Comportamiento respecto a la competencia	Posicionamiento competitivo (Porter, 1980, 1985)	Competencia, alianzas, y cooperación (Saravathy, 2001)
Comportamiento de mercado	Aprender, entender y responder a los agentes de interés del mercado (Jaworski y Kohli, 1993)	Cambiar proactivamente las percepciones y los comportamientos de los agentes de interés del mercado (Kumar et al., 2002)
Objetivos de marketing	Habilidad superior para entender, satisfacer y mantener clientes valiosos (Day, 1998)	Salto cuantitativo en la propuesta de valor (Kumar et al., 2002)
Estrategia de marketing	Diferenciación; segmentación, selección del público objetivo, posicionamiento; gestión del marketing mix; marketing relacional (Anderson, 1965)	Mentalidad emprendedora, hallazgo afortunado, marketing emprendedor enfocado en la oportunidad (Morris et al., 2002)

Fuente: Schindehutte et al. (2008).

Los diversos estudios recientes sobre la orientación al mercado, sostienen la conveniencia de complementar los enfoques expuestos, con objeto de permitir a las empresas una rápida adaptación a distintos contextos de mercado o de entorno. (Atuahene-Gima, 2005; Baker & Sinkula, 2007; Y. Li, Zhao, Tan, & Liu, 2008). Las empresas con vocación de orientación al mercado desarrollan actividades de investigación y explotación aprovechando ambas orientaciones, lo que supone una clara vocación emprendedora que fomenta la anticipación, al tiempo que faculta una rápida respuesta frente a necesidades latentes o emergentes de los consumidores (Atuahene-Gima et al., 2005; P. Hughes, Morgan, & Kouropalatis, 2008).

4.5.1 Relación Orientación Emprendedora con Orientación al Mercado

Los nuevos entornos competitivos de las empresas plantean situaciones novedosas que promueven la aparición de nuevos factores en la conceptualización de la orientación al mercado. Así, los trabajos de (Berghman, Matthyssens, & Vandenbempt, 2006; Racela, Chaikittisilpa, & Thourmrunroje, 2007; Matti Tuominen, Rajala, & Möller, 2004) mantienen que el planteamiento de “dirigir el mercado” introduce factores de tipo emprendedor, relacional y colaborativo. La realidad global del mercado y la complejidad del mismo, junto con las limitaciones de recursos, conduce a determinadas empresas a un desarrollo de la orientación al mercado novedoso, con promoción de nuevos valores y en ámbitos más amplios y novedosos. Con esta idea, se apunta al estudio conjunto del enfoque emprendedor y la orientación de mercado, uno de los objetivos centrales de este trabajo y cuya relación y trabajos previos se revisan con más profundidad en el próximo capítulo, apartado 5.1.4.

4.6 Medición y Consecuencias de la Orientación al Mercado

La Orientación al Mercado, como factor determinante de este trabajo, requiere un análisis extenso de las consecuencias que, sobre la organización, puede producir su aplicación en la línea de obtener y mantener una ventaja competitiva que permita a la empresa incrementar su rendimiento. En este sentido, se revisa la literatura existente relativa a los efectos sobre los resultados económicos, la capacidad de innovación, los empleados, los clientes y los canales de distribución.

4.6.1 Efectos sobre los Resultados

Obtendrán un mayor nivel de resultados, aquellas organizaciones que disponiendo de habilidades y recursos superiores, mediante la aportación de valor en la transformación, los conviertan en ventajas competitivas a través de reducción de costes o una mayor percibido de valor por parte de los consumidores. A la larga, las ventajas competitivas obtenidas permiten incrementar la fidelidad de los clientes, lo que supone en muchas ocasiones una rentabilidad mayor.

Un gran número de investigaciones abordan la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Inicialmente (J C Narver & Slater, 1990) mantienen la relación positiva en caso de productos de consumo, aunque el efecto es inverso en productos especializados. Existe pues vinculación diversa entre orientación al mercado y rentabilidad según el tipo de producto y mercado considerado. Otros autores mantienen la relación positiva en el largo plazo (Ruekert, 1992). (Chang & Chen, 1998) demuestran en su trabajo el efecto directo que la

orientación al mercado tiene sobre la rentabilidad, y el efecto indirecto a través de la gestión de calidad total. Otros autores (A. M. Pelham, 1999) mantienen la existencia de variables moderadoras o intermedias sobre las que se manifiesta la orientación de mercado, como como la calidad de producto y servicio, la fidelización de clientes, la cuota de mercado, etc. De manera que no se manifiestan efectos directos sobre la rentabilidad de la empresa.

Otros trabajos no encuentran relación positiva entre los resultados empresariales y la orientación al mercado, (Appiah-Adu, 1998b; Doyle & Wong, 1998; B. Gray, Matear, Boshoff, & Matheson, 1998; Varela, Gutiérrez, & Antón, 1998), e incluso algunos otros mantienen que puede tener una influencia negativa en determinadas situaciones del entorno (Greenley, 1995).

Respecto a los indicadores empleados en trabajos para la determinación de la relación, la variabilidad ha sido grande. Se han empleado los indicadores financieros habituales, así como indicadores de marketing como la cuota de mercado o variación de ventas. También se emplean índices de beneficio empresarial (Deshpandé & Farley, 2004) o rentabilidad global, e incluso indicadores subjetivos emitidos por los directivos entrevistados, donde se suele hacer referencias a las medias del sector o a los principales o directos competidores.

4.6.2 Efectos la Capacidad Innovadora

Determinados autores sostienen que la interpretación poco rigurosa de los principios del marketing en la empresa, a través de la orientación al mercado, puede suponer una limitación en la capacidad innovadora, al atender a las necesidades y demandas procedentes del mercado (Bennett & Cooper, 1981). De esta manera las expectativas de los consumidores priorizarían los esfuerzos innovadores, desatendiendo las organizaciones determinadas transformaciones o invenciones, basadas en la tecnología u otros criterios empresariales.

La orientación al mercado, en tanto en cuanto, que supone la obtención y el análisis de la información procedente de los consumidores y relativa a gustos, necesidades y preferencias actuales y potenciales, proporciona intelecto respecto a las estrategias y tácticas competitivas. También facilita investigación relativa a acciones y estrategias de la competencia por, por lo que se puede afirmar que es precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de las innovaciones introducidas al mercado. (Atuahene-Gima et al., 2005) sostienen el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de nuevos productos, verificando que, además de intervenir en las actividades de desarrollo de nuevos productos y servicios, consigue una relación positiva con el rendimiento de los mismos.

(Hurley & Hult, 1998a) mantienen la conveniencia de mantener el concepto de la innovación asociado a la orientación al mercado, puesto que los trabajos iniciales de (a. K. Kohli et al., 1993) asocian la iniciativa en acciones y actitudes novedosas a este factor. Trabajos empíricos, evidencian la relación positiva entre los resultados y la innovación en empresas de tecnología avanzada (Vázquez et al., 1998). En la misma línea, con ciertos matices (Han et al., 1998b) sostienen que la orientación al mercado, así como sus componentes, producen un efecto positivo y significativo sobre la innovaciones tecnológicas y administrativas de las organizaciones.

4.6.3 Efectos sobre los Empleados

Según Kohli y Jaworski (1990) la OM produce beneficios anímicos y sociales sobre los empleados, fomentando el espíritu de equipo, incrementando el sentimiento de pertenencia a la organización, incrementando la motivación y el compromiso. (San Miguel, Heras, & Elgoibar, 2014) siguiendo a Barroso y Martín Armario destacan como consecuencias sobre los empleados:

1. **Consecuencias sobre los empleados:** la orientación al mercado provoca efectos positivos sobre el espíritu de equipo, el sentimiento de pertenencia a la empresa y el grado de compromiso con ella.
2. **Consecuencias sobre los clientes:** efectos positivos sobre su satisfacción.
3. **Consecuencias sobre el desempeño:** debido a un mejor conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes, y a una adecuada formación y concienciación de los empleados, se logra una mayor satisfacción de los clientes, consiguiendo un nivel de desempeño mayor.

La variable OM es un instrumento clave para la asimilación de las especificaciones de los sistemas de calidad y el desarrollo de procesos empresariales, por lo que proporciona una mejor percepción de la calidad por parte del cliente (a. Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1993).

La manifestación de la orientación al cliente, a nivel de trabajador individual, ha sido objeto de un interés sostenido los últimos años (Saxe & Weitz, 1982). Este interés ha sido impulsado, por la expectativa de que la orientación al mercado es un recurso valioso que debe influir psicológicamente de manera positiva e intensa, por ejemplo mediante el compromiso del empleado con la empresa y su repercusión en el resultado a través del rendimiento laboral (Brown, Mowen, Donavan, & Jane W. Licata, 2002). Otros autores cuestionan la influencia de estos resultados debatiendo respecto a la influencia de la orientación al mercado sobre los resultados del trabajo y comparando la importancia de aquella en el reclutamiento y la capacitación posterior. (Plouffe, Hulland, & Wachner, 2009)

En términos de la relación de la orientación al Mercado con variables psicológicas críticas incluyendo estrés en el trabajo (por ejemplo, la ambigüedad de rol y conflicto de rol) y el compromiso de trabajo (por ejemplo, la satisfacción laboral y compromiso organizacional) los investigadores se encuentran fuertemente divididos respecto a la verdadera dirección de la influencia (Donavan, Brown, & Mowen, 2004; Schwepker Jr, 2003). En concreto, los estudiosos que conceptualizan la orientación al mercado como una variable psicológica han argumentado que la orientación al mercado disminuye el estrés y aumenta la participación de los empleados de primera línea, es decir, en contacto con los clientes. (E. G. Harris, Mowen, & Brown, 2005; Rod & Ashill, 2010). Por otra parte, los estudios que consideran la orientación al mercado como un conjunto de comportamientos de los trabajadores, han propuesto el efecto contrario, los empleados de primera línea orientados al mercado reducen el estrés y aumentan su participación (Bettencourt & Brown, 2003; Kelley, 1992).

Además, la evidencia empírica ha llevado a algunos autores a cuestionar la eficacia, o al menos, la eficacia universal de la orientación al mercado, como un factor determinante de los resultados del trabajo de los empleados de primera línea (Franke & Park, 2006; Homburg, Müller, & Klarmann, 2011). Por ejemplo, la orientación al mercado se ha demostrado que aumenta la autoevaluación (Licata, Mowen, Harris, & Brown, 2003) y la valoración del manager (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, & Lee, 2009) del rendimiento del empleado y reduce la propensión de los empleados a abandonar la organización (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009).

Otros trabajos concluyen que la orientación al mercado no tiene ningún efecto en el rendimiento auto percibido y en evaluado por la dirección (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999) ni reduce las intenciones de los trabajadores a renunciar a sus trabajos de primera línea (E. G. Harris, Artis, Walters, & Licata, 2006).

(Zablah, Franke, Brown, & Bartholomew, 2012) en su investigación estudian la relación de la orientación al mercado y los empleados a través del estrés laboral, el compromiso de trabajo, y las variables de resultado de trabajo dentro del mismo modelo. Este enfoque novedoso trata de evaluar el papel moderador de dos características del trabajo de los empleados que no se consideran en la investigación existente.

4.6.4 Efectos sobre los Clientes

La literatura científica menciona que el principal objetivo de la orientación al mercado es ofrecer valor superior al cliente, y esta aportación de valor se basa en los conocimientos derivados de cliente y de los análisis de la competencia y este conocimiento se adquiere, se procesa y se difunde en toda la organización (J C Narver & Slater, 1990). Un entendimiento avanzado de las necesidades del cliente, las

acciones de la competencia (es decir, la estructura del sector y las ventajas posicionales), así como de las tendencias del mercado permite a una empresa orientada al mercado identificar y desarrollar las capacidades que son necesarias para el funcionamiento a largo plazo (G. Day, 1994).

Las inversiones en las capacidades, tales como la adquisición de activos de información a través de múltiples canales (fuerza por ejemplo, las ventas, los socios de canal, proveedores), la incorporación de la voz del cliente en todos los aspectos de las actividades de la empresa, y el rápido intercambio y difusión de conocimiento de los clientes de la empresa y de la competencia, tómesese el tiempo para proporcionar retornos. Por ejemplo, las inversiones en la mejora de la satisfacción del cliente afectar el desempeño empresarial mediante la mejora de la retención de clientes y la rentabilidad. Sin embargo, estos beneficios de la mejora de la satisfacción del cliente es más probable que se observa en el largo plazo que en el corto plazo.

La orientación al mercado es una capacidad y el principal fundamento cultural del aprendizaje organizacional (Deshpandé & Farley, 1998a; S. F. Slater & Narver, 1995). A partir de la habitual adquisición de información sobre los clientes y la competencia, el posterior intercambio de esta información a través de la organización, las empresas orientadas al mercado están bien posicionados para desarrollar una inteligencia organizativa colectiva, lo que constituye un ingrediente clave para el desarrollo de un aprendizaje organizacional. Por otra parte, una orientación hacia el mercado fomenta una cultura de experimentación y un enfoque en la mejora continua de procesos y sistemas de la empresa. Esto implica que el desarrollo y perfeccionamiento en la orientación de mercado de una empresa promueve que la capacidad de una empresa se haga más distintiva en el largo plazo, lo que supone la base para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (SCA) (V. Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011).

Determinados autores plantean la existencia de razones para creer que la orientación al mercado puede no proporcionar un SCA. En primer lugar, una orientación hacia el mercado puede llevar a una empresa a focalizar sus esfuerzos sobre los clientes actuales y sus necesidades ostensibles (Hamel & Prahalad, 1994; S. F. Slater & Narver, 1995). Este enfoque sesgado podría llevar a las empresas orientadas al mercado no prever las amenazas provenientes de fuentes no tradicionales, lo que limita la capacidad de una orientación hacia el mercado para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. En segundo lugar, y más importante, una orientación hacia el mercado puede proporcionar ventajas de rendimiento a largo plazo si no son imitadas por la competencia. Capacidades y procesos no serán imitados si la organización posee conocimiento tácito, es decir, no generalizado, que le permite identificar, prever y comprender las necesidades

latentes de los clientes (G. Day, 1994). Sin embargo, la base de estos conocimientos tácitos se desarrolla sólo si la empresa adopta un enfoque amplio y proactivo en su orientación al mercado (S. F. Slater & Narver, 1998). Por otra parte, es ampliamente aceptado que la ventaja sostenible de una empresa sólo se produce, si esta dispone de capacidad de aprender y anticipar las tendencias del mercado, más rápido que la competencia (De Geus, 1988).

Son escasas las investigaciones empíricas realizadas sobre los efectos de la orientación al mercado sobre los clientes (Goderis, 1995; Gray et al., 1998; Lash & Ward, 1989). Y la mayoría de las mismas se basa en las bases de datos de corte transversal. Por lo tanto, el conocimiento se limita a las influencias de la orientación al mercado sobre las medidas estáticas de rendimiento y la información obtenida no permite controlar los efectos específicos de la empresa potencialmente observables y no pueden descubrir los efectos variables en el tiempo producidos por la orientación al mercado. (Gauzente, 2001) sugiere que hay tres aspectos del tiempo que afectan a la orientación al mercado y su impacto en el rendimiento. El artículo discute la inclusión de la variable tiempo, en la investigación de la orientación al mercado. Si bien determinados los autores académicos mencionaron el papel potencial de esta variable, muy pocos han tratado de conceptualizar su papel de manera integradora. El trabajo sugiere que el tiempo puede considerarse bajo tres aspectos. El tiempo puede representar la longitud de la orientación al mercado de una empresa. Puede representar la edad de la empresa y puede corresponder al período histórico que la rodea fundación.

Por lo tanto, los estudios empíricos que examinan la influencia de la orientación al mercado en el rendimiento del negocio a través del tiempo proporcionarían una visión más completa de los beneficios asociados con el desarrollo y la mejora de la orientación al mercado. Los pocos estudios longitudinales existentes no muestran relación a largo plazo entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la inversión, lo que indica que la orientación al mercado puede ser demasiado costoso y que los rendimientos no son lo suficientemente grandes como para justificar el costo de implementación (S. F. Slater & Narver, 1995).

Autores como (V. Kumar et al., 2011) sostienen que la orientación al mercado tiene un mayor efecto sobre los resultados en una empresa comercial debido a que la orientación de mercado centra esfuerzos en la retención de clientes, más que en la adquisición.

4.6.5 Efectos sobre las Relaciones en el Canal de Distribución

Aunque todos reconocen la importancia potencial de una orientación hacia el mercado, la investigación empírica al respecto es muy limitada. Los resultados de

las pruebas empíricas sugieren que la orientación al mercado de un proveedor afecta a la orientación al mercado de su distribuidor y el compromiso con la relación mutua. Por otra parte, la orientación al mercado del distribuidor tiene un efecto directo sobre la confianza y la percepción de las normas de cooperación. Ambas relaciones de las variables --- confianza, normas de cooperación y compromiso--- tienen un efecto directo en la satisfacción del distribuidor con su rendimiento financiero (Siguaw, Simpson, & Baker, 1998).

El resultado del estudio indica que la orientación mercado del proveedor puede afectar al distribuidor a través de efectos directos sobre la orientación al mercado del mismo, así sobre el compromiso de la relación entre ambos. Este efecto sugiere que los distribuidores referencian su propia orientación al mercado al comportamiento de sus proveedores. En este caso, los proveedores pueden establecer las normas de la orientación al mercado en los canales de distribución e influir en la forma en que sus distribuidores tratan a los clientes, mimetizando estos, la forma en que los proveedores tratan los distribuidores; en otras palabras, a través de un modelo de comportamiento imitado.

El uso de modelos para alterar el comportamiento del distribuidor en lugar de coerción o castigo, que puede dañar varios aspectos de la relación de canal (Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson, 1992; Skinner, Gassenheimer, & Kelley, 1992) debe fortalecer más los lazos entre el distribuidor y el proveedor y trasladar la orientación al mercado a través del canal.

El hallazgo de que la orientación al mercado del distribuidor tiene un efecto significativo en su confianza y percepción de las normas cooperación en su relación con el proveedor sugiere que los proveedores estarían interesados en evaluar la orientación al mercado de posibles distribuidores. En primer lugar, como se sugiere en el párrafo anterior para verificar que el SMO (Supplier Market Orientation) debe superar el DMO (Distributor Market Orientation), puesto que en caso contrario la relación podría verse afectada negativamente. Y en segundo lugar los proveedores podrían establecer acuerdos con distribuidores que tienen orientaciones de mercado elevadas, con objeto de asegurar las buenas relaciones con el canal. (R. M. Morgan & Hunt, 1994) mantienen que, tanto en el compromiso como la confianza son clave para entender el proceso de desarrollo de las relaciones, y constituyen las variables mediadoras clave que contribuyen al éxito de marketing relacional.

La confianza distribuidor en el proveedor influye en la percepción que tiene el distribuidor de las normas de cooperación establecidas por el proveedor, y a su vez, influye en el compromiso del distribuidor en la relación mutua. (James C Anderson & Narus, 1990; R. M. Morgan & Hunt, 1994). Los efectos directos de la confianza, las normas de cooperación y compromiso sobre el rendimiento de la distribución, dan

fe de manera significativa a la importancia de estas variables de relación de canal, y proporcionan resultados empíricos de relaciones con investigación limitada en la literatura. (James C Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994)

En conclusión, la investigación sobre los efectos de la orientación al mercado y el canal, puede focalizarse en dos principales aspectos. En primer lugar, los efectos acerca de la interacción en las relaciones de confianza, cooperación y compromiso. En segundo, y más importante, este estudio citado (Siguaw et al., 1998) proporciona evidencia clara que la orientación al mercado es una importante fuerza influyente en relaciones de canal.

Esta evidencia es especialmente adecuada para organizaciones que persiguen vías para evitar las tendencia hacia el deterioro de las relaciones de canal (Frazier & Antia, 1995) o que debaten sobre la conveniencia del refuerzo de los lazos de canal mediante el énfasis en el uso de las normas de relación y actitudes como la confianza y el compromiso de mantener continuidad en lugar de la utilización de los mecanismos de control de autoridad o la integración vertical. (Weitz & Jap, 1995). Aunque las actividades y los comportamientos asociados con la orientación al mercado pueden ser costosos (Kohli y Jaworski 1990), los proveedores no debe ver contraproducente un alto nivel de orientación al mercado. Como (Greenley, 1995) señala, "un incremento de nivel aumentado de la orientación al mercado debe garantizar la eficacia de las nuevas operaciones de marketing, lo que debería conducir a un mayor rendimiento en el largo plazo".

4.7 Desarrollo de Escalas de Medición de la Orientación al Mercado

A pesar de las variadas propuestas realizadas por diversos autores durante los últimos años y de las críticas recibidas, las escalas planteadas inicialmente por (a. K. Kohli et al., 1993; J C Narver & Slater, 1990), siguen siendo vigentes y se vienen empleando como referencia en numerosos trabajos.

4.7.1 Escala de Narver y Slater (1990)

Es conocida como escala MKTOR, ver Tabla 4.11.

La escala reúne los tres componentes registrados por los autores en su investigación, la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. El número total de ítems de la escala es de 15 y la valoración se realiza a través de una escala Likert de 1 a 7 puntos. En el trabajo inicial de Narver y Slater, se aplicó la escala a una investigación con 140 unidades de negocio de una única corporación, realizándose los análisis de validez y fiabilidad de la misma. La

escala ha sido ampliamente aceptada y empleada en trabajos posteriores, constituyéndose como punto de referencia en la investigación de la orientación al mercado. (Bigné, Moliner, Sanchez, & Vallet, 1998; Chang & Chen, 1998; Greenley, 1995; Han, Kim, & Srivastava, 1998a; L. C. Harris, 2000; Joan Llonch Andreu & Waliño Dávila, 1996; Vila López, Küster Boluda, & Aldás-Manzano, 2000).

(A. M. Pelham & Wilson, 1999) sostienen la necesidad de una escala que incluya ítems que valoren la comprensión de las necesidades e inquietudes de los clientes y las vías para aportar valor creciente a los mismos, por lo que apoyan el uso de la escala MKTOR ya que considera estos puntos. Bigné, Moliner, Sánchez y Vallet (1998) defienden la utilidad de la escala ya que posee mayor fiabilidad y validez que otras escalas como la MARKOR o la de Deng (S. Deng & Dart, 1994). (Greenley, 1995) argumenta sobre la doble utilidad de la escala, al permitir evaluar tanto el grado de orientación al mercado de una empresa y el tipo de orientación al mercado de la misma.

La evaluación matemática y estadística de la escala ha sido realizada por (Oczkowski & Farrell, 1998) quienes han realizado la comparación frente a la escala MARKOR (a. K. Kohli et al., 1993). Estos autores concluyen que la escala propuesta por Narver y Slater supera en diversos aspectos a la escala MARKOR, especialmente en matices relativos a los distintos factores componentes del constructo y otros referentes al rendimiento empresarial. Ambas escalas han sido producidas y ajustadas en diferentes sectores del mercado, con consideraciones diferentes en cuanto a su alcance o profundidad, por lo que para su correcta valoración deberían ser contrastadas en diferentes escenarios y entornos que determinarían una validez y fiabilidad compuesta (Greenley, 1995; a. M. Pelham & Wilson, 1995; Siguaw et al., 1998)

Otros autores han criticado la propuesta de medición de Narver y Slater (1990), Los creadoras de la escala MARKOR, Kohli, Jaworski y Kumar (1993) consideran que la escala MKTOR focaliza los ítems de la investigación en clientes y competencia sin considerar otros componentes del mercado, o aspectos de proceso, como la distribución y compartición de la información obtenida del mercado, en la propia organización. También cuestionan la ausencia de medida de la agilidad de propagación de la información de mercado dentro de la organización y la existencia en la escala de una serie de ítems innecesarios para la medición de actividades y comportamientos específicos propios de una orientación al mercado. Otros trabajos como los de (Rivera, 1995) y (Lado, Maydeu-Olivares, & Rivera, 1998); sostienen los mismos argumentos, respecto a la carencia de indicadores relacionados con las circunstancias del mercado y el sector que pueden introducir información y datos relevantes para la evaluación propuesta.

La perspectiva cultural considerada por Narver y Slater en su investigación, es otra causa de crítica a la escala. (Deshpandé & Farley, 1996) consideran que los ítems propuestos responden a un enfoque de comportamiento más que de cultura organizativa. Los propios autores argumentan al respecto, manteniendo que la escala mide actividades específicas, pero tras estas actividades se encuentran culturas y creencias de la empresa (John C Narver & Slater, 1998).

Tabla 4.11 Escala MKTOR						
Por favor, utilice la siguiente escala de respuesta y señale explícitamente el número más apropiado para cada afirmación realizada. Trate de responder a todas las cuestiones planteadas en su unidad estratégica de negocio						
En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7
Orientación al Cliente						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes. 2. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes. 3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes. 4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes. 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente. 6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta. 						
Orientación a la Competencia						
<ol style="list-style-type: none"> 7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores. 8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa. 9. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores. 10. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva. 						
Coordinación Interfuncional						
<ol style="list-style-type: none"> 11. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales. 12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales. 13. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades del mercado objetivo. 14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente. 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio. 						

Fuente: Narver y Slater (1990)

4.7.2 Escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)

Kohli, Jaworski y Kumar (1993) desarrollan una escala de medición de la orientación al mercado basada en su trabajo teórico con enfoque comportamental denominada MARKOR. Esta escala está formada por 20 ítems, estimados mediante escala Likert de 1 a 5 puntos (Tabla 4.12 Escala MARKOR). También en este caso los puntos de partidas son los tres factores o componentes: la generación de información de mercado, la diseminación de dicha información y la respuesta de la organización a la misma. El análisis de validez y fiabilidad de la escala se realizó con una muestra de empresas americanas miembros del Marketing Science Institute. Se eliminaron determinados ítems críticos de la escala inicial mediante análisis factorial.

Esta escala también ha sido empleada por numerosos autores en variados trabajos de investigación. (Balabanis, Stables, & Phillips, 1997; Bhuian, 1997; Bisp, Harmsen, & Grunert, 1996; Deshpandé et al., 1993; Doyle, 1995; L. C. Harris, 2000; A. M. Pelham, 1997; Pitt, Caruana, & Berthon, 1996; Siguaw et al., 1998) y, al igual que la escala MKTOR tiene partidarios y detractores.

Entre los primeros (Pitt et al., 1996), quien sostiene la validez de la escala para diferentes contextos y áreas geográficas. (Gauzente, 1999) en su comparativa de escalas defiende la consistencia de la escala MARKOR frente a la MKTOR. Otros autores discrepan respecto a los índices de bondad de ajuste de este modelo y sugieren la eliminación de algún ítem adicional para mejorarlos. (Bhuian, 1997; Caruana, 1999; Hulland, 1995; Oczkowski & Farrell, 1998; Pitt et al., 1996; Siguaw et al., 1998)

Entre los detractores de este instrumento de medición, la crítica generalizada se refiere al desequilibrio en los ítems: 13 de los 20 ítems están referidos a los clientes mientras que los planteamientos teóricos sobre los que se basa la escala, se refieren a todos los factores del entorno, con un peso ponderado, en la medición de la orientación al mercado. (Lado et al., 1998; Oczkowski & Farrell, 1998; Pitt et al., 1996; Van Bruggen & Smidts, 1995)

La incidencia de las situaciones socioeconómicas en el marketing y, en consecuencia, en la orientación al mercado, es un aspecto señalado por algunos autores para evaluar la consistencia de la escala (Gabel, 1995; Lado et al., 1998). Estos autores evidencian errores en los indicadores que deben medir las percepciones de clientes, distribuidores y mercado, puesto que no responde con fidelidad a las situaciones actuales del entorno de las organizaciones (Rodríguez, 2007).

Algunos autores realizan una comparación entre ambos instrumentos de medida. (A. M. Pelham, 1997), evidencia la ausencia tanto de análisis factorial en ambas escalas, dirigido a verificar las dimensiones del término orientación al mercado,

como el nivel de validez convergente. Otros trabajos demuestran interés por los aspectos mencionados y sus conclusiones ofrecen resultados satisfactorios.

(Bisp et al., 1996) en su comparativa de ambas escalas, sostienen la conveniencia de diversificar a los encuestados en la organización, para evitar enfoques sesgados o focalizados. Ratifican la utilidad de ambas escalas para determinados estudios, aunque presentan limitaciones para proporcionar profundas percepciones del grado de orientación al mercado de la empresa.

Tabla 4.12 Escala MARKOR				
Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones para cada una de las unidades de negocio de su empresa. Si alguna cuestión no es aplicable a la unidad de negocio deje la respuesta en blanco y pase al siguiente atributo.				
Total desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5
Generación de Información sobre el Mercado				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro. 2. Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones de mercado. 3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. 4. Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios. 5. En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria. 6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno de los clientes. 				
Diseminación de la Información en la Empresa				
<ol style="list-style-type: none"> 7. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. 8. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. 9. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. 10. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. 11. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. 				
Capacidad de Respuesta de la Empresa				
<ol style="list-style-type: none"> 12. Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia. 13. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes. 14. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. 15. Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa. 16. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata. 17. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. 18. Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio. 19. Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno. 20. Cuando los clientes desean modificar un producto o servicio los departamentos implicados procuran satisfacerles. 				

Fuente: Kohli, Jawroski y Kumar (1993).

4.7.3 Otras Escalas

A partir de las dos escalas anteriores, se han desarrollado por parte de algunos investigadores, nuevas escalas modificadas, con la finalidad de corregir errores detectados o ajustar mediciones en determinados entornos. Algunas de las aportaciones más destacadas son:

(S. Deng & Dart, 1994) desarrollan un instrumento de medida de 25 ítems y escala Likert de 1 a 5, basado en los modelos anteriores. Las cuatro dimensiones básicas de que consta son la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la coordinación interfuncional y el énfasis en el beneficio. La escala de Deng y Dart ha superado los análisis de fiabilidad y validez, ha sido ampliamente empleada por diversos autores (Shengliang Deng & Dart, 1999; B. Gray et al., 1998).

El último componente empleado en la escala, el beneficio, ha sido objeto de críticas al considerar algunos investigadores, que el beneficio es una consecuencia de la orientación al mercado y no un componente del mismo. Las censuras relativas a la ausencia de ítems referidos al entorno organizacional, también han sido empleadas en esta escala por algunos autores críticos.

También (Deshpandé et al., 1993) desarrollan una escala para medir la orientación al mercado y posteriormente, comparan con las existentes (Deshpandé & Farley, 1998a; Deshpandé & Farley, 1996) mediante una investigación con directivos de 27 empresas americanas y europeas. El objetivo es comparar las dos escalas seminales y la propia, determinando que las tres escalas superaban los análisis de fiabilidad, y los test de validez de contenido y concepto, al no existir diferencias apreciables entre las medias obtenidas de la empresa, por áreas geográficas, por tipo de industria o por actividad.

Tras esta investigación, sus autores proponen una escala abreviada de 10 ítems, denominada MORTN que, como indican los propios autores, aunque supone la pérdida de cierta información, tiene un contenido eminentemente operativo, adecuado para consultas industriales. Esta escala MORTN está basada en dos dimensiones: orientación al cliente y la evaluación de necesidades con 4 y 6 ítems respectivamente.

Green e Inman (Green Jr, Whitten, & Inman, 2007) en su trabajo, inciden en la fiabilidad de la escala MORTN, destacando la reducción de puntos para las encuestas y la garantía de los resultados obtenidos en la medición del nivel de orientación al mercado. Estas razones han determinado la elección de esta escala para el presente estudio.

Una reflexión final respecto a las escalas la aporta (Bello Acebrón et al., 1999) “ ... no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la

orientación al mercado, incluso ... cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus atributos presentaran particularidades específicas”.

Tabla 4.13 Escala MORTN

- Nuestros objetivos empresariales están impulsados sobre todo por la satisfacción del cliente.
- Constantemente verificamos nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente.
- Comunicamos libremente información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a todos los departamentos de la empresa.
- Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.
- Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y con frecuencia.
- Tenemos establecidos medios y vías de atención al cliente.
- Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores.
- Creemos que nuestro negocio existe básicamente para dar servicio a los clientes.
- Encuestamos al menos una vez al año, a los usuarios finales, para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
- Los datos sobre la satisfacción del cliente se difunden entre todos los niveles de la organización de manera habitual.

Fuente: Deshpandé & Farley (1998)

Capítulo 5. Relación entre GCT, OM y OE



5.1 Formulación de Hipótesis

5.1.1 La GCT y la OM

La Gestión de Calidad Total es una filosofía empresarial que se materializa en un conjunto de prácticas orientadas a la satisfacción de los clientes de la empresa, tanto interno como externo. El concepto considera relacionados e inseparables la satisfacción de las necesidades de los clientes con el logro de los objetivos de la empresa (Agus, Krishnan, Suresh, & Kadir, 2000), (Agus, Krishnan, & Kadir, 2000), (Agus et al., 2000).

La empresa orientada al mercado, también denominada orientación al cliente, es aquella que vincula sus decisiones estratégicas a los deseos y necesidades del mercado en general, y de los clientes existentes o potenciales en particular. La cultura corporativa de la empresa está enfocada a la creación de valor consistente y apreciado, que se manifiesta en ventajas competitivas más o menos sostenibles en el tiempo.

Este concepto se desarrolló en la Universidad de Harvard a finales de la década de los 60, cuando algunas compañías observaron que la estrategia productivista que mantenían, era insuficiente para competir con garantías en mercados saturados, con clientes diferenciados y selectivos. Las técnicas de producción desarrolladas entre mediados de los años 50 y principios de los 70 se basaban en la eficiencia del proceso productivo, las técnicas de calidad en planta y las economías de escala. El mercado absorbía la producción y el auténtico reto suponía satisfacer la creciente demanda.

A finales de los 70, el equilibrio entre la capacidad productiva y la demanda, así como la equiparación de estándares, requiere que los fabricantes de productos y servicios, se muestren a los consumidores potenciales de manera diferenciada. El concepto básico de producto satisface por igual, por lo que se desarrollan las Dimensiones del Concepto de Producto: Producto Esperado, Producto Ampliado y Producto Potencial.

Estas nuevas dimensiones asociadas al producto, contemplan a menudo aspectos sensoriales, subjetivos y emocionales percibidos por los consumidores, por lo que presentan un extenso campo de oportunidades para aquellas compañías decididas a explotarlo.

El concepto, tiene diversas acepciones y denominaciones como "Orientación al marketing", "Filosofía de marketing", "Concepto de marketing" y "Intimación con el cliente".

La orientación al cliente puede contemplarse como un procesos con tres grandes fases definidas. La primera de ellas es la determinación, investigación y definición de las necesidades y deseos potenciales o reales, evidenciados o no, por los consumidores. La segunda fase supone el tratamiento de la información adquirida, mediante la elaboración de procedimientos, diseño de productos o creación de servicios que satisfagan los deseos o necesidades percibidos en la primera fase. Finalmente, en la última fase, se evalúa el impacto sobre el consumidor y el resultado obtenido, estableciendo, en función de los mismos, las medidas correctoras y ajustes precisos.

Las características del Modelo EFQM de Excelencia ponen de manifiesto el hecho de que la GCT está claramente relacionada con otra filosofía de gestión empresarial: la orientación al mercado (MO). Algunos investigadores consideran MO como un antecedente natural de capacidades de marketing (Mazaira Castro, Dopico Parada, & González Vázquez, 2005). En este sentido, MO, como medida de la aplicación del concepto de marketing, es un recurso escaso y valioso, duradero e inimitable y teniendo la Gestión de Calidad Total tiene un efecto directo y positivo sobre el nivel de MO de una empresa (Santos Vijande, 2009).

Por tanto, la GCT y la Orientación al Mercado constituyen dos vías paralelas de lograr mejores resultados empresariales por cuanto manifiestan un interés explícito en la satisfacción del cliente y es previsible que su aplicación simultánea pueda generar efectos sinérgicos en los resultados empresariales, descubriendo un modo eficaz de asociar habilidades de gestión.

H.1: Las prácticas de gestión de calidad desarrolladas en la empresa influyen de forma positiva en el grado de orientación al mercado.

5.1.2 La Gestión de Calidad y el Rendimiento Empresarial

Dos son las vías genéricas para optimizar los rendimientos de los negocios, por un lado el incremento de ingresos, y por otro la reducción de los costes. A través de las prácticas de calidad se puede incrementar la productividad organizativa y obtener la reducción de costes internos o productivos, incrementando por vía indirecta la rentabilidad empresarial. (Gustafsson et al., 2003). Por otra parte, un diseño de los productos y servicios, atendiendo a las necesidades y requerimientos del mercado, afecta la fidelización de clientes y la lealtad a la marca, lo que se traduce en un incremento de las ventas , y consecuentemente una mejora de los resultados empresariales.

En la literatura científica, no existe unanimidad respecto a las anteriores afirmaciones. (Powell, 1995). Los detractores de las mismas mantienen que no constan resultados empíricos que avalen la incidencia positiva de las prácticas de calidad. Frente a estos, una mayoría de autores apoya la relación positiva de las políticas de calidad con los resultados empresariales, cuando aquellas se aplican de manera eficaz.

(Baldwin & Clark, 1992) sostienen que las prácticas de la gestión de calidad, en el contexto de las capacidades de la organización, contribuyen de manera directa en los resultados de la empresa. En la misma línea (Krishnan et al., 1993) demuestran en sus trabajos la mejora de la competitividad y el incremento de los resultados financieros, en compañías que implementan sistemas de gestión de calidad exitosos. Otros efectos advertidos son la incidencia de las prácticas de calidad en la cultura corporativa, el perfeccionamiento de los productos y los procesos y la cohesión laboral. (Samson & Terziovski, 1999b) prueban la mayor probabilidad de lograr la satisfacción de clientes y empleados y conseguir un completo ejercicio operativo y del negocio, por aquellas organizaciones que desarrollan un programa de gestión de calidad eficiente. Estos autores definen la gestión de calidad como concepto multidimensional, frente a otros como (Douglas & Judge, 2001) que delimitan el concepto a un constructo unidimensional relacionado con el desempeño.

Respecto al desempeño, son variadas las perspectivas desde las que se considera el constructo. Autores como (E. Adam & Corbett, 1997; K. K. B. K. Hendricks & Singhal, 1997) consideran los efectos de las prácticas de calidad sobre el resultado en los negocios, mientras que (Choi & Eboch, 1998; Samson & Terziovski, 1999a) realizan el análisis sobre el desempeño operativo de la organización. Por su parte (John C Anderson et al., 1995; Dow et al., 1999) evalúan la incidencia de las prácticas de calidad considerando los efectos de las mismas sobre el desempeño de la calidad. Los mencionados estudios evidencia la fuerte repercusión de la gestión de la calidad sobre el desempeño operativo de la organización y la competencia en calidad, no siendo tan rotunda o evidente la relación sobre el resultado en los negocios. Esta última consecuencia puede deberse a la escasa relación entre el entorno competitivo con las prácticas de calidad, en tanto en cuanto que la situación cambiante del mercado no incide de manera directa e inmediata, sobre las prácticas de calidad implementadas en la empresa.

Otros estudios analizan el efecto de otras variables sobre la relación calidad resultados. (K. B. Hendricks & Singhal, 1997; Kevin B. Hendricks & Singhal, 2001) establecen relaciones entre el tamaño de la organización o su capitalización con la incidencia de las prácticas de calidad en los resultados. Así demuestran que son las pequeñas empresas las más beneficiadas debido a la mayor incidencia de las políticas de calidad sobre los resultados de ingresos o ventas. También el tamaño del

organización y la repercusión de la calidad es considerado en los trabajos de (Gustafsson et al., 2003).

Profundizando en las diferentes prácticas de calidad, es interesante identificar aquellas con mayor repercusión en los resultados. Los trabajos de (Gustafsson et al., 2003) identifican la gestión de recursos humanos y la orientación al cliente como los procedimientos de mayor incidencia. También (Hasan & Kerr, 2003) destacan la implicación de la alta dirección y la orientación hacia la satisfacción del cliente, como los aspectos más apreciados por su repercusión en resultados.

Aunque son mayoría los trabajos y estudios científicos realizados, tanto en el sector industrial, como en el ámbito del consumo, que defienden y evidencian la positiva repercusión de las prácticas de gestión de calidad sobre los resultados empresariales, existen algunas salvedades que minimizan o matizan estas consideraciones. (Raju & Lonial, 2001) sostiene que esta relación es más intensa en los servicios debido a la componente personal y de trato que conlleva. Evidencia en su trabajo los elevados costes de implementación de la calidad cuando el factor diferenciador son los recursos humanos, por lo que pueden darse hasta relaciones negativas en este contexto.

De los trabajos analizados, se extraen los principales efectos que las prácticas de gestión de la calidad pueden tener sobre los resultados de la empresa son:

- Comprensión de las necesidades de los clientes.
- Mejora la satisfacción de los mismos.
- Mejora la comunicación interna.
- Busca soluciones a los problemas.
- Obtiene el compromiso y la motivación de los trabajadores.
- Disminución de errores.
- Reducción de desperdicios.

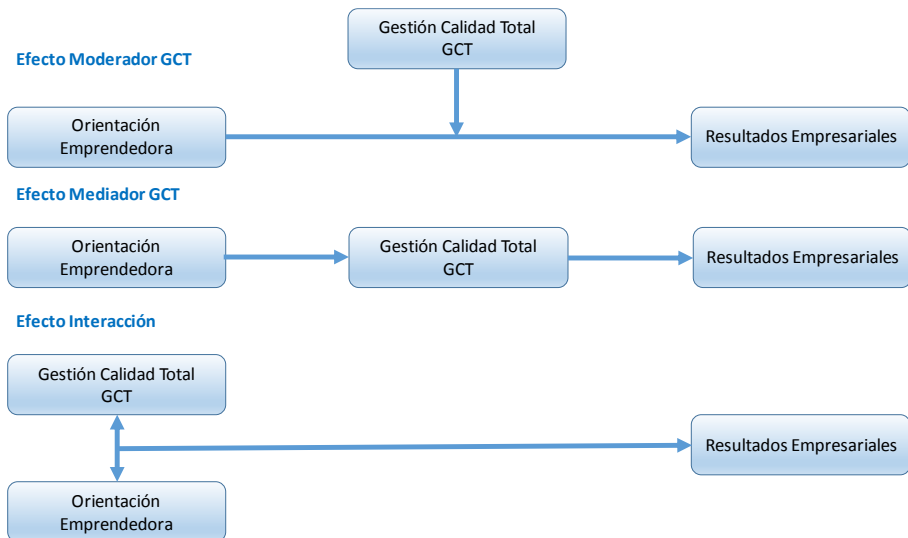
Existe unanimidad entre los autores, respecto a que las prácticas de calidad eficientemente aplicadas, constituyen el fundamento de la ventaja competitiva, como lo indican (Dean & Bowen, 1994; Daniel I Prajogo & Sohal, 2001). Esta ventaja se manifiesta más evidente si la calidad se aplica a la componente servicio que hoy en día, coexiste con el concepto de producto (Sultan & Simpson, 2000). La calidad en el servicio asociado al producto, repercute en la satisfacción del cliente y por tanto en su lealtad a la marca, que constituye una de las principales aspiraciones de las organizaciones actuales (Gupta et al., 2005).

H.2: Las prácticas de gestión de calidad desarrolladas en la empresa influyen de forma positiva sobre los resultados empresariales.

5.1.3 La GCT y la Orientación Emprendedora

Determinados trabajos publicados estos últimos años, establecen una relación positiva entre Orientación Emprendedora y Resultados Empresariales (apartado 5.1.5). Un mayor número de estudios empíricos demuestran la positiva relación entre la implantación de un sistema de Gestión de Calidad Total y el desempeño organizacional como se ha revisado en el apartado correspondiente (apartado 5.1.2). En el presente estudio, se pretende analizar las influencias que, sobre la relación OE tienen las políticas de GCT, tratando de determinar las bases de un estudio más exhaustivo respecto a las conexiones entre ambos conceptos y, consecuentemente, de su influencia en el desempeño empresarial.

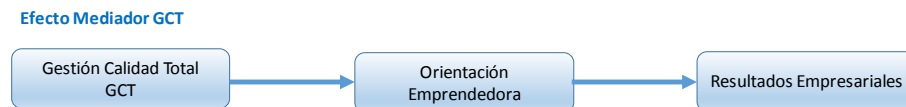
Respecto al marco de referencia de las proposiciones de trabajo, hemos tomado un único enfoque de los varios que han quedado ampliamente soportados en trabajos anteriores (J. G. Covin, 1991; Douglas & Judge, 2001; Lumpkin & Dess, 1996). Los tres modelos de interrelaciones propuestos por Lumpkin y Dess en su trabajo de 1996, referidos a los dos constructos del presente apartado, y el desempeño, son:



Fuente: Adaptado de Lumpkin y Dess (1996)

Figura 5.1 Modelos para la relación EO - GCT – Desempeño

En el presente estudio se plantea el análisis de la mediación de la Orientación Emprendedora frente a la Gestión de Calidad total tal y como se presenta en la Figura 5.2.



Fuente: Propia, adaptado de Lumpkin y Dess (1996)

Figura 5.2 Modelo propuesto mediación GCT OE Resultados

H.3: Los principios y prácticas de gestión de calidad, producen una interacción con las dimensiones de la Orientación Empresarial desarrolladas en la empresa, que influyen de forma positiva sobre el desempeño de la misma.

5.1.4 La Orientación al Mercado y La Orientación Emprendedora

Las definiciones ya revisadas en este trabajo y generalmente aceptadas respecto a OM (A. Kohli & Jaworski, 1990; J C Narver & Slater, 1990), definen una organización orientada al mercado como aquella que indaga y recoge información del mercado y su entorno; disemina esta información en la organización y desarrolla acciones y estrategias adecuadas con la información obtenida. El objetivo: satisfacer a los consumidores ofreciendo un valor superior.

Inicialmente, los investigadores definen la orientación emprendedora, a partir de las características personales de empresarios emprendedores (psicológicas y demográficas, formativas, influencias recibidas y ejercidas). Esta línea se comprobó improcedente debido a la complejidad de establecer relaciones entre características personales y comportamientos empresariales. (Woo, Cooper, & Dunkelberg, 1991). Se ha recurrido a la empresa como elemento de análisis empleado, y como base de medida, la propuesta de (Danny Miller, 1983), generalmente aceptada con sus tres componentes: la búsqueda constante de la innovación, la proactividad y la predisposición a aceptar riesgos moderados (J. G. Covin & Slevin, 1989; Dess et al., 1997; Lumpkin & Dess, 1996). En este contexto, la orientación emprendedora se concreta ya sea por la introducción de nuevos recursos, o como en alternativas de combinación de recursos existentes. (Zahra & Garvis, 2000).

Existen diversos motivos que permiten suponer que los comportamientos orientados al mercado propician una orientación emprendedora. La literatura sobre orientación al mercado establece una relación positiva entre dicha orientación y los

comportamientos emprendedores e innovadores, por lo el éxito de nuevos productos y la originalidad es consecuencia de la orientación al mercado (Hurley & Hult, 1998b; K. Kumar, Subramanian, & Yauger, 1998; S. S. F. Slater & Narver, 1994). En este sentido, (Connor, 1999) plantea una relación causa efecto entre la orientación al mercado y la innovación, a través de la comunicación entre empresas orientadas y clientes en la cooperación para el desarrollo de productos y procesos innovadores. (Deshpandé et al., 1993) demostraron que la manifestación más importante de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones.

Estudios recientes de determinados autores (Feifei, 2012; Johnson, Lee, Saini, & Grohmann, 2003; Johan Wiklund & Shepherd, 2008) asumen que en entornos turbulentos la influencia provocada por la orientación al mercado y la orientación emprendedora, entre ellas y sobre el desempeño organizacional es cada vez más complejo de determinar y cuantificar. Con los cambios, la flexibilidad de la organización permitirá proporcionar una reacción rápida, por ello, las organizaciones situadas en entornos dinámicos debe mostrar flexibilidad estratégica para contrarrestar las turbulencias ambientales (Kapasuwan, Rose, & Tseng, 2007; Matthyssens, Pauwels, & Vandenbempt, 2005; Sushil, 2005). (Johnson et al., 2003) sostiene que la flexibilidad estratégica, no es puesta en evidencia en la literatura científica, esta se ocupa principalmente, de importancia que tiene la estratégica empresarial, relacionada con las actividades en el mercado. Johnson propuso un modelo conceptual, que piensan que se llama apropiadamente la flexibilidad estratégica del mercado enfocado. Este modelo se basa en la teoría de las capacidades del marketing revisadas más adelante.

La flexibilidad como manifestación de la orientación emprendedora es tratada en trabajos actuales. (Okpara, 2009) destaca la importancia de la flexibilidad en la toma de decisiones. La necesidad de adaptación a entornos cambiantes, justifica un nivel de flexibilidad no existente en las empresas tradicionales (Ferreira & Azevedo, 2007). La idea de estrategia flexible de la organización, es mostrada el diseño y, sobre todo, aplicación de las actividades de marketing, con el objetivo de satisfacer las necesidades, siempre cambiantes, de los consumidores (Combe, 2012). Desde una perspectiva teórica, la orientación empresarial basada en actitudes y comportamientos innovadores, con asunción de riesgos, requieren que las organizaciones muestren un comportamiento flexible (Simon, Stachel, & Covin, 2011).

Además, diversos autores aseguran que la orientación al mercado es substancialmente emprendedora, fundamentada en la predisposición al conocimiento de las necesidades latentes. Autores (A. Kohli & Jaworski, 1990; S. F. Slater & Narver, 1995) mantienen que los resultados empresariales son exitosos en tanto en cuanto, la orientación al mercado combina con los componentes de la

actitud emprendedora como la tolerancia de riesgo, la proactividad, la receptividad a las innovaciones y la resistencia a la burocracia. En consecuencia, puede afirmarse que la orientación al mercado sienta las bases necesarias para el desarrollo de las características propias de la orientación emprendedora, por lo que se propone las siguientes hipótesis:

H.4: Las prácticas de OM desarrolladas en la empresa influyen de forma positiva sobre la Orientación Emprendedora.

5.1.5 La Orientación Emprendedora y los Resultados

La mayoría de los investigadores están de acuerdo con la tridimensionalidad del constructo Orientación Empresarial: la capacidad de innovación, proactividad y asunción de riesgos. Muchos trabajos (J. G. Covin & Slevin, 1989; Kemelgor, 2002; Naman & Slevin, 1993; Zahra & Garvis, 2000) se rigen por este modelo tridimensional propuesto por Miller (1983). Investigaciones posteriores, desarrolladas por (M. Hughes & Morgan, 2007; Kraus et al., 2012; Kreiser, Marino, & Weaver, 2002; Stetz, Howell, Stewart, Blair, & Fottler, 2000) han señalado que pueden producirse variaciones en las dimensiones de forma independiente, sin necesidad de mantener una proporcionalidad entre ellas. (Lumpkin & Dess, 1996).

La dimensión de innovación en el enfoque emprendedor, supone la exploración continua y el soporte a la novedad, a los nuevos procesos y al desarrollo de nuevas ideas a través de la experimentación (Lumpkin & Dess, 1996).

La segunda dimensión es la proactividad, como "la búsqueda de nuevas oportunidades que puedan o no tener relación con la línea actual de operaciones. El desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios, y las retiradas o eliminación de productos maduros o en declive en su ciclo de la vida. (Venkatraman, 1989). La proactividad se refiere a al peso e influencia de la iniciativa en el proceso emprendedor. Una organización puede llegar a crear una ventaja competitiva, mediante la anticipación de los cambios en la demanda futura (Lumpkin & Dess, 1996) , o incluso, conformar el entorno, no ocupar una posición pasiva y observadora, de los sucesos ambientales, sino un participante activo en la configuración de su propio entorno (Buss, 1987).

La tercera dimensión, la asunción de riesgos, describe la incertidumbre derivada del propio comportamiento empresarial. Empresario implica la inversión de una proporción significativa de los recursos en un proyecto expuesto a fallos y riesgos, si bien es cierto que este riesgo es moderado y calculado, y no es habitualmente una aventura de riesgo extremo y sin control (Morris, Kuratko, & Covin, 2010), pero, en

cualquier caso, el valor de la dimensión de la asunción de riesgos representa la orientación de la empresa hacia la exposición a una incertidumbre moderada, frente a una parálisis ante la asunción de riesgos.

En el presente trabajo, se valora la incidencia de la orientación emprendedora sobre el desempeño con la consideración conjunta de las tres componentes del constructo. Esta cuestión es importante ya que (Lumpkin & Dess, 1996) postularon que no todas las dimensiones de la orientación emprendedora afectan directa y positivamente al rendimiento del negocio en diferentes circunstancias, Determinados autores (J. O. Covin & Miles, 2006), sostienen que la inclusión de las sub-dimensiones en el modelo podría dar lugar a nuevas teorías, por lo que un modelo multidimensional con los tres sub-dimensiones descritas anteriormente debería ser evaluado. La evidencia de la investigación sobre los efectos de las subdimensiones de EO sobre el rendimiento, son mucho menores y menos definidas que los trabajos en los que se han evaluado su efecto combinado como una sola construcción (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch & Frese, 2009). Por el contrario (M. Hughes & Morgan, 2007; Swierczek & Ha, 2003) demostraron empíricamente una muestra de empresas orientales las dimensiones de proactividad y capacidad de innovación se relacionaron positivamente con el desempeño empresarial, mientras que la toma de riesgos no mantiene relación. (M. Hughes & Morgan, 2007) con trabajos similares concluyen que la asunción de riesgos y la innovación no se relacionan significativamente con el rendimiento de la empresa.

Por limitaciones concretas, se planea el estudio por esta segunda vía, dejando como investigación propuesta futura, el desglose de las tres dimensiones y su incidencia en los resultados.

La empresa con actitud emprendedora despliega un conjunto de habilidades (capacidad de manejar la incertidumbre, capacidad de innovación, capacidad de aprovechar oportunidades, capacidad de superar amenazas, etc.) que conforman una capacidad empresarial válida para maximizar el rendimiento del negocio. En sintonía con investigaciones anteriores sobre orientación emprendedora, y aunque analizadas las dimensiones de manera agrupada, es posible sugerir la siguiente hipótesis:

H.5: Las prácticas de OE desarrolladas en la empresa influyen de forma positiva sobre loa Resultados empresariales.

5.1.6 La OM y el Rendimiento empresarial

La directa relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, ha sido demostrada desde los primeros trabajos realizados (A. Kohli & Jaworski, 1990; J C Narver & Slater, 1990) y se mantiene hasta los trabajos más recientes (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002; Llonch & López, 2004; Low, Chapman, & Sloan, 2007; Noble, Sinha, & Kumar, 2002). En estos estudios se destaca que la intensidad con la que la empresa se orienta al mercado a largo plazo determina sus resultados económicos y competitivos (B. J. Jaworski & Kohli, 1993; S. F. Slater & Narver, 1995) debido a que este enfoque estratégico de la actividad empresarial desarrolla la capacidad de reacción organizativa ante los constantes cambios del entorno.

Las ventas de las compañías se incrementan con el mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores. (a. M. Pelham & Wilson, 1995). Esta satisfacción del consumidor produce el incremento de la fidelización, lo que influye positivamente en el incremento de resultados. (Reichheld, 1992) sostiene que la lealtad del mercado se obtiene ofertando un valor añadido y diferenciador sobre la competencia, con lo que se incrementa la cuota de mercado y, consiguientemente, los ingresos, reduciéndose los costos de acceso, promoción y difusión sobre el mercado. (S. F. Slater & Narver, 2000) apoyan con resultados empíricos esta relación directa, demostrando la conexión entre los procedimientos relacionados con la producción de información procedente del el mercado y el incremento de resultados. Estas consecuencias obedecen al incremento de las ventas mediante el acceso a segmentos emergentes o no cubiertos con anterioridad, y donde las oportunidades de crecimiento son muy grandes.

Además, una orientación al mercado parece proveer de una atención unificada de los esfuerzos y proyectos de los individuos y departamentos dentro de la organización dando lugar, por tanto, a un desempeño superior, lo cual supone un beneficio para el rendimiento de la organización, no así para alcanzar una mayor cuota de mercado (A. Kohli & Jaworski, 1990). De hecho, (B. J. Jaworski & Kohli, 1993) constatan que la relación entre orientación al mercado y cuota de mercado no es apoyada por los datos de su estudio.

(a. M. Pelham & Wilson, 1995) sostienen, demuestran que la orientación al mercado entre empresas pequeñas, genera unos resultados mayores que los proporcionados por otras estrategias, como las políticas de calidad, y se ponen de manifiesto en el éxito de desarrollo de nuevos productos. Por el contrario, la cuota de mercado no se ve influenciada de manera directa, sino a través de la eficacia de las acciones de marketing promovidas por la orientación al mercado.

Los resultados positivos obtenidos en la innovación de productos y servicios, evidencian el acierto de las estrategias de seguimiento y estudio de tendencias de

mercado (K. Kumar et al., 1998), mientras que los competidores no orientados obtienen peores resultados, y un incremento en la tasa de fracaso de nuevos productos.(R. Cooper, 1984).

El estudio de (Appiah-Adu, 1998a) muestra que las empresas que emplean recursos para identificar necesidades de los consumidores y satisfacerlas, consiguen desarrollar un mayor número de nuevos productos, y una mayor tasa de éxito en la comercialización de los mismos. Se demuestra una dependencia entre la orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos (Paladino, 2002), también una mayor calidad de los mismos; lo que se evidencia en los resultados de las empresas (W. Baker & Sinkula, 1999).

Una profunda investigación de (Rodríguez Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004) realizada sobre un total de 53 trabajos realizados en 25 países de todos los continentes, con más de 12.000 encuestas, vincula la orientación al mercado con los resultados empresariales. En este estudio, se concluye que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional es positivo y no está influenciado significativamente por el grado de desarrollo socioeconómico y de la cultura nacional. La "orientación al mercado es un componente crítico del desempeño de la organización y constituye una evidencia de la eficacia de la aplicación del concepto de marketing". También evidenció que el efecto positivo de la orientación al mercado en la eficacia de la organización no solo se refleja en términos de resultados financieros, sino también mediante otras dimensiones, como los beneficios para el cliente, la empresa y sus empleados y la sociedad en general.

Por otro parte, también existe otros trabajos, (Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003; Bhuian, 1997; Sandvik & Sandvik, 2003) donde se llega a la conclusión de la no existencia de una relación significativa, e incluso una posible relación negativa, de la orientación al mercado sobre el desempeño organizacional.

En el presente estudio consideraremos una nueva hipótesis:

H.6: La orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre los resultados de la empresa.

5.1.7 Desarrollo del Modelo

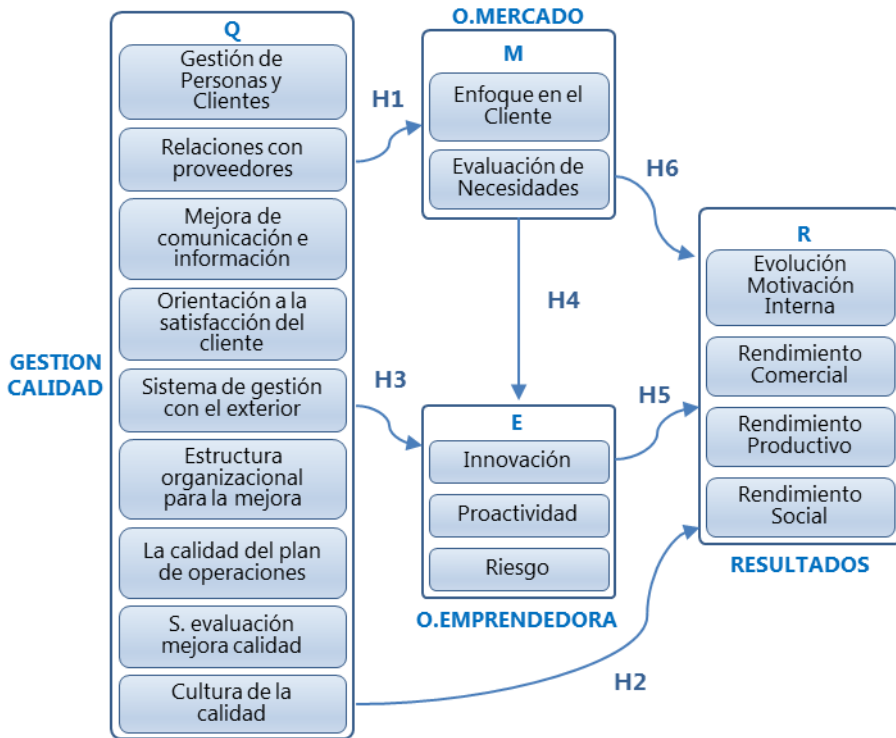


Figura 5.3 Hipótesis del modelo teórico de la investigación

Capítulo 6. Metodología de la Investigación



6.1 El Sector de la Automatización Industrial en España

La automatización es el uso de sistemas para controlar máquinas y/o procesos industriales de forma que estas puedan llevar a cabo determinadas tareas que anteriormente eran efectuadas por operarios/as. Así se controla la secuencia de las operaciones sin intervención humana y se consigue un proceso más rápido y eficiente.

El principal condicionante de la industria de automatismos en cuanto a su estudio se refiere es el hecho de que no exista un CNAE único asociado a este tipo de actividad empresarial, aunque la mayoría de ellos estarían recogidos en los grupos de actividad 26, 27, 28 y 33.

Debido a la existencia de una nueva clasificación de las actividades, denominada RAMI; y que la información obtenida habla en ciertos momentos de CNAE y en otras de RAMI; vamos a especificar las correspondencias entre ambas clasificaciones.

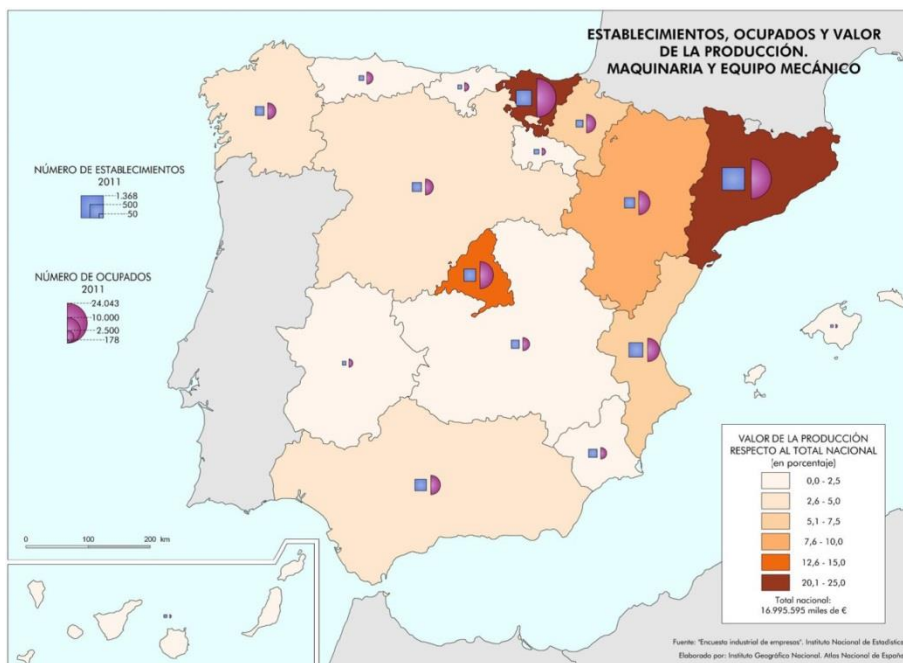
El sector de Maquinaria y equipo mecánico (División 28 de la CNAE-2009 y Rama 10 de la clasificación RAMI) comprende a los siguientes subsectores:

- Fabricación de maquinaria de uso general (Grupos 28.1 y 28.2, CNAE-2009)
- Fabricación de maquinaria agraria y forestal (Grupo 28.3, CNAE-2009)
- Fabricación de máquinas herramienta (Grupo 28.4, CNAE-2009)
- Fabricación de otra maquinaria para usos específicos (Grupo 28.9, CNAE-2009)

El sector de Fabricación de maquinaria y equipo mecánico es un proveedor de tecnología avanzada, por lo que ocupa una posición clave tanto en la economía europea como en la española, al condicionar el nivel de competitividad del resto de sectores industriales. Las cada vez mayores exigencias en productos de alta calidad y tecnología hacen que este sector haya incrementado notablemente sus esfuerzos en innovación.

Las principales actividades de este sector son la fabricación de máquina herramienta y maquinaria de elevación. Es una industria crecientemente integradora, con una incorporación creciente de componentes fabricados por otras empresas nacionales y extranjeras. Como consecuencia, se está observando una mayor flexibilidad empresarial, dado que es un factor necesario para incrementar la competitividad internacional.

Se muestra a continuación la visión general las comunidades más importantes en lo que se refiere a maquinaria y equipo mecánico, con el fin de establecer una posición para la Comunidad Valenciana, objeto de estudio:



Fuente: Territorio y Actividad Económica. MINETUR 2011

Figura 6.1 Establecimientos ocupados y valor de la producción. Maquinaria y equipo mecánico.

Se aprecia, en la Figura 6.1, los valores de producción del sector de maquinaria y equipo mecánico. Dos comunidades acaparan entre un 20% y un 25 % de la producción de toda España cada una. Estas comunidades son Cataluña y el País Vasco. Esto es razonable, si se considera que Cataluña posee una industria potente dedicada, sobre todo, al sector textil, y el País Vasco dedicad a la máquina herramienta y sector metal mecánico, donde se emplea un elevado nivel de mecanización y automatización. La tercera comunidad que acapara entre un 12% y 15% es Madrid y seguida de Aragón, en cuarta posición y con valores inferiores a Madrid.

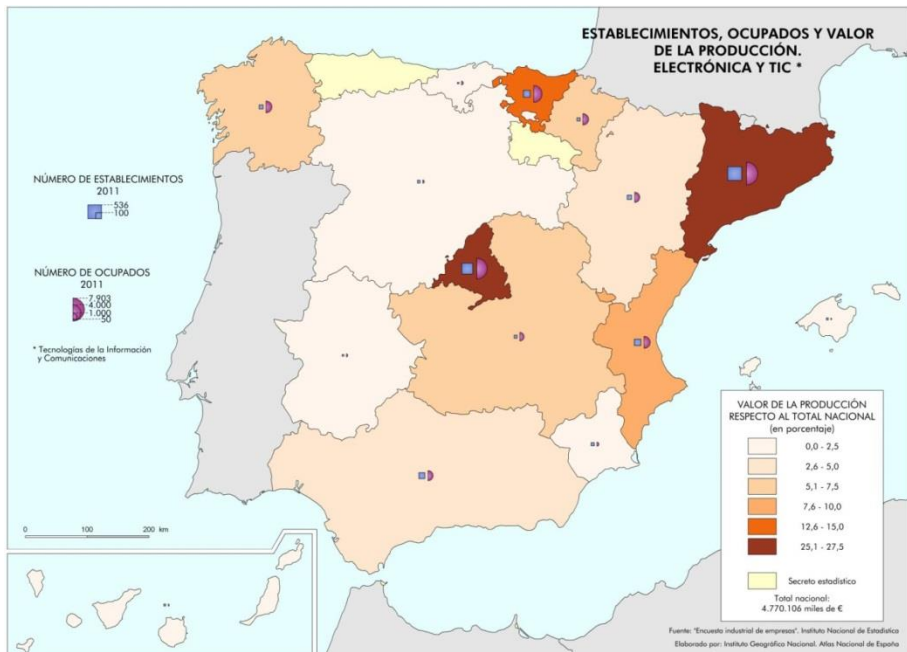
La misma clasificación se observa respecto al número de establecimientos y personal ocupado. Siendo Cataluña con 1.368 establecimientos y alrededor de unos 24.000 empleados, la comunidad líder en el sector de la maquinaria y el equipo mecánico.

La Comunidad Valenciana alcanza un valor de producción entre un 5.1% y un 7.5%, alejado de las primeras comunidades. En cambio se observa una elevada presencia de establecimientos dedicados a esta actividad y un volumen de ocupación que siendo inferior a Cataluña y el País vasco; es muy superior al resto de comunidades representadas.

El sector de Electrónica y TIC (División 26 de la CNAE-2009 y Rama 11 de la clasificación RAMI) comprende los siguientes subsectores:

- Componentes electrónicos (Grupo 26.1, CNAE-2009)
- Tecnologías de la información (Grupos 26.2 y 28.8, CNAE-2009)
- Equipos de telecomunicaciones (Grupo 26.3, CNAE-2009)
- Electrónica de consumo, óptica y fotografía (Grupos 26.4 y 26.7, CNAE-2009)
- Electrónica profesional (Grupo 26.5, CNAE-2009)
- Dispositivos médicos (Grupo 26.6, CNAE-2009)

La industria de la Electrónica y TIC es una de las más sofisticadas y avanzadas en sus técnicas y procedimientos de producción. Su aportación a la actividad económica permite incrementar la productividad y reducir costes, contribuyendo a mejorar la competitividad del conjunto de la economía. En la última década, esta industria ha completado su proceso de reconversión en España, pasando a enfocarse hacia nuevas actividades de desarrollo, diseño y generación de equipos de telecomunicaciones, equipos periféricos para la logística, control aéreo y electrónica de consumo. Dentro de esta rama industrial, los principales subsectores son la fabricación de equipos de telecomunicaciones, la fabricación de componentes electrónicos y la fabricación de ordenadores y equipos periféricos.



Fuente: *Territorio y Actividad Económica. MINETUR. 2011*

Figura 6.2 Establecimientos ocupados y valor de la producción. Electrónica y TIC

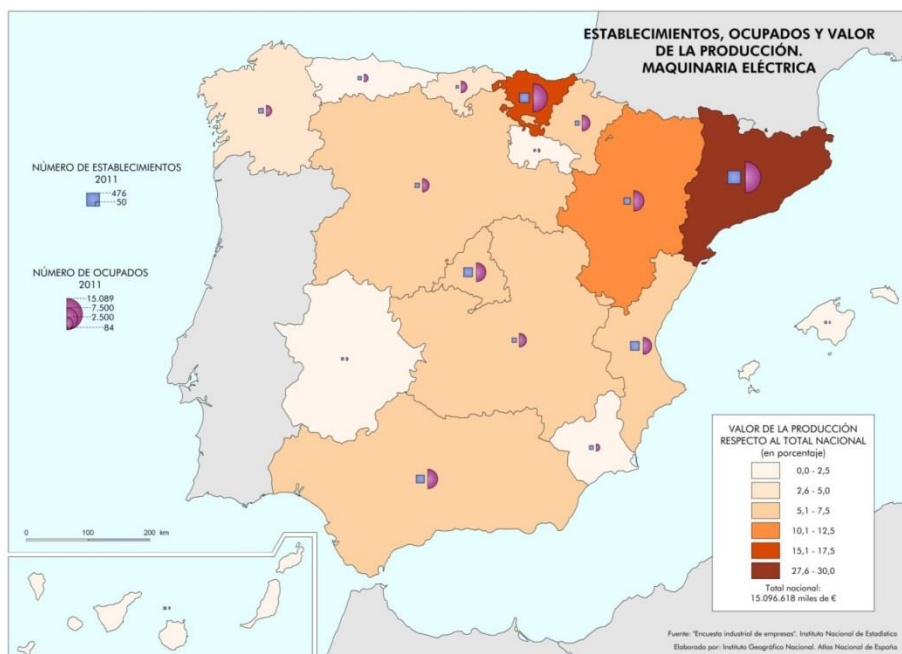
Respecto a la producción en el sector de la electrónica y de las Tics se observa que Cataluña sigue siendo la comunidad líder. El segundo lugar lo ocupa ahora la comunidad de Madrid y relega a la tercera posición al País Vasco. En cuanto a establecimientos Cataluña y Madrid rondan los 536 establecimientos dedicados a estas actividades, mientras que la cifra del País Vasco desciende hasta los 100 establecimientos. Es evidente que a mayor número de establecimientos, mayor será la ocupación en el sector; por lo que Cataluña y Madrid cuentan con casi 8.000 ocupados en el sector.

La Comunidad Valencia se destaca en el cuarto puesto en cuanto al valor de producción, acumulando entre un 7.6% y un 10%. Mantiene alrededor de 100 establecimientos dedicados a este sector ocupando a más de mil trabajadores.

El sector de Maquinaria y material eléctrico (División 27 de la CNAE-2009 y Rama 12 de la clasificación RAMI) comprende los siguientes subsectores:

- Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y de aparatos de distribución y control eléctrico (Grupo 27.1, CNAE-2009)
- Fabricación de pilas y acumuladores eléctricos (Grupo 27.2, CNAE-2009)
- Fabricación de cables y dispositivos de cableado (Grupo 27.3, CNAE-2009)
- Fabricación de lámparas y aparatos eléctricos de iluminación (Grupo 27.4, CNAE-2009)
- Fabricación de aparatos domésticos y otro material y equipo eléctrico (Grupos 27.5 y 27.9, CNAE-2009)

El sector de Maquinaria y material eléctrico proyecta su influencia sobre el resto de sectores industriales, aplicando su experiencia e investigación en la mejora de los procesos y el desarrollo de nuevos productos para dichos sectores. El sector destaca por su importante contribución al aumento de la eficiencia energética, la reducción de emisiones y la seguridad de suministro. Las empresas españolas son competitivas a nivel internacional, siendo intensivas en empleo cualificado.



Fuente: Territorio y Actividad Económica. MINETUR. 2011

Figura 6.3 Establecimientos, ocupados y valor de la producción. Maquinaria eléctrica.

La comunidad líder en cuanto a valor de producción en el sector de la maquinaria eléctrica es Cataluña, que produce entre un 27,6% y un 30% de la producción total del sector en España. La segunda comunidad vuelve a ser el País Vasco pero lejos de los valores de producción de Cataluña, ya que se encuentra entre un 15,1% y un 17,5% de la producción del sector en España. La tercera comunidad es Aragón, encontrándose también un escalón por debajo del País Vasco. En cuanto a establecimientos y ocupación, Cataluña ubica alrededor 476 establecimientos con una ocupación de 15.000 empleados; mientras que el País Vasco presenta algunos menos establecimientos aunque con una ocupación similar a la de Cataluña.

La Comunidad Valenciana presenta un valor de producción de entre 5.1% y 7,5%, siendo el porcentaje más habitual entre el resto de comunidades. Despliega también unos apreciables valores de establecimientos ubicados y una ocupación ligeramente superiores a la media pero lejos de Cataluña y País Vasco.

Es importante conocer la magnitud de las empresas que operan en el sector automatización, así como la evolución en número que han tenido durante los últimos años. Se han tomado en consideración los CNAE que serán objeto de estudio en los siguientes apartados.

Tabla 6.1 Códigos CNAE	
Código primario CNAE 2009	TITULO CNAE 2009
2611	Fabricación de componentes electrónicos
2651	Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación
2712	Fabricación de aparatos de distribución y control eléctrico
2790	Fabricación de otro material y equipo eléctrico
2829	Fabricación de otra maquinaria de uso general n.c.o.p.
2841	Fabricación de máquinas herramienta para trabajar el metal
2849	Fabricación de otras máquinas herramienta
2891	Fabricación de maquinaria para la industria metalúrgica
2892	Fabricación de maquinaria para las industrias extractivas y de la construcción
2893	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco
2894	Fabricación de maquinaria para las industrias textil, de la confección y del cuero
2895	Fabricación de maquinaria para la industria del papel y del cartón
2896	Fabricación de maquinaria para la industria del plástico y el caucho
2899	Fabricación de otra maquinaria para usos específicos n.c.o.p.
3312	Reparación de maquinaria
3313	Reparación de equipos electrónicos y ópticos
3314	Reparación de equipos eléctricos
3320	Instalación de máquinas y equipos industriales

Se realiza un análisis a nivel nacional, para posteriormente, realizar una comparativa con la comunidad objeto del estudio. En lo que respecta al número de empresas:

Tabla 6.2 Número de empresas dedicadas al sector de automatización en España										
CNAE Sector automatización	Total					20 o más personas ocupadas				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
067 CNAE 26.1. Fabricación de componentes electrónicos y circuitos impresos ensamblados	404	377	386	392	329	91	84	81	77	70
071 CNAE 26.5. Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación; fabricación de relojes	533	473	455	463	465	135	119	113	88	89
073 CNAE 27.1. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y de aparatos de distribución y control eléctrico	823	777	741	700	659	259	228	241	220	204
CNAE 27.2, 27.9 Fabricación de pilas y acumuladores y otro material y equipo eléctrico	275	321	376	337	299	102	102	100	85	76
079 CNAE 28.2. Fabricación de otra maquinaria de uso general	1832	1788	1607	1439	1471	492	467	447	428	396
081 CNAE 28.4. Fabricación de máquinas-herramienta	454	472	364	367	343	102	106	93	91	82
082 CNAE 28.9. Fabricación de otra maquinaria para usos específicos	2178	2000	1890	1722	1643	515	413	362	364	343
095 CNAE 33.1. Reparación de productos metálicos, maquinaria y equipo	6035	6174	5347	5109	4956	628	541	543	505	488
096 CNAE 33.2. Instalación de máquinas y equipos industriales	237	267	333	319	302	75	94	104	101	97
Total	12771	12649	11499	10848	10467	2399	2154	2084	1959	1845

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

De la Tabla 6.2 se pueden extraer diversas conclusiones. La principal es que la industria española la conforman en un 99% Pymes. (Se considera PYME la empresa

que emplea menos de 250 trabajadores o cuyo volumen de negocio no alcanza los 50 millones de euros anuales). Según la tabla, y dentro del porcentaje presentado, más del 80% de las PYME emplean a menos de 20 personas, lo que indica que predomina la microempresa dentro del grupo de pequeñas empresas.

En cuanto a la evolución del número de empresas en el tiempo, se aprecia que, en términos absolutos todos los sectores presentan una evolución negativa. Observando el número total de empresas que operaban en 2008 en los CNAE estudiados y comparando con las cifras del último año disponible (2012) se aprecia la desaparición de un total de 1.923 empresas. Destacar también la desaceleración observada en la creación de empresas, ya que, entre 2008 y 2009 se crearon empresas a un buen ritmo, de 2009 a 2010 aún presenta balance positivo en cuanto a creación de empresas, pero a un nivel muy inferior al del año anterior. Entre 2010 y 2011 se observa un importante incremento en cierres y desapariciones de empresas, mientras que, en el año 2012 se produce una importante reducción del número total de empresas que operan en el sector de automatización.

Este comportamiento puede ser extrapolable al resto de sectores de actividad industrial, puesto que la crisis por la que atraviesa la economía mundial tuvo su punto álgido en el año 2012.

Destacar también que de los grupos de actividad seleccionados para el estudio, los de más peso en cuanto a total de empresas son:

- CNAE 33.1. Reparación de productos metálicos, maquinaria y equipo con 4.956 empresas, lo que representa un 45,6% del total de empresas de los CNAE estudiados.
- CNAE 28.9. Fabricación de otra maquinaria para usos específicos con 1.643 empresas, el 15,15% del total del estudio.
- CNAE 28.2. Fabricación de otra maquinaria de uso general con 1.439, el 13,26%.

Respecto al número de personas que ocupa los grupos de actividad seleccionados, en relación con el sector de automatización:

Tabla 6.3 Número de personas ocupadas en el sector					
CNAE	Personas ocupadas				
	2008	2009	2010	2011	2012
067 CNAE 26.1. Fabricación de componentes electrónicos y circuitos impresos ensamblados	8.802	7.787	8.245	7.720	6.558
071 CNAE 26.5. Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación; fabricación de relojes	11.835	10.612	10.068	10.012	10.452
073 CNAE 27.1. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y de aparatos de distribución y control eléctrico	32.644	29.272	29.423	27.921	25.226
CNAE 27.2. y 27.9. Fabricación de pilas y acumuladores y otro material y equipo eléctrico	12.905	10.910	9.615	9.719	9.438
079 CNAE 28.2. Fabricación de otra maquinaria de uso general	56.922	49.037	45.570	42.992	41.695
081 CNAE 28.4. Fabricación de máquinas-herramienta	8.945	8.479	7.244	7.344	7.114
082 CNAE 28.9. Fabricación de otra maquinaria para usos específicos	36.456	30.833	28.321	27.070	25.640
095 CNAE 33.1. Reparación de productos metálicos, maquinaria y equipo	59.509	56.180	52.556	55.406	52.519
096 CNAE 33.2. Instalación de máquinas y equipos industriales	9.443	11.591	13.643	12.629	11.96
Total	237.461	214.701	204.685	200.813	178.642

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La evolución del número de personas empleadas por el sector de automatización sigue la misma tendencia vista en cuanto al número de empresas que referidas en la tabla anterior, con la excepción de que la destrucción de empleo empieza ya entre 2008 y 2009. Esto es probablemente debido, a que una de las medidas tomadas por las empresas ante la crisis, es la reducción de personal, por lo que dicha reducción ya se observa en los primeros años. En 2008 el sector de la automatización empleaba a 237.461 personas en toda España, en 2012 esta cifra era de 178.642, 58.819 personas menos que en 2008. Actualmente la tasa de paro en España alcanza valores de record situándose en un 26%.

En cuanto a los CNAE estudiados que más personal ocupan son los siguientes:

- CNAE 28.2. Fabricación de otra maquinaria de uso general empleando a 41.695 personas, lo que representa un 23,33% del total de las personas empleadas en los CNAE estudiados.
- CNAE 28.9. Fabricación de otra maquinaria para usos específicos empleando a 25.640 personas, que representa un 14,35%.
- CNAE 27.1. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y de aparatos de distribución y control eléctrico que emplea 25.226 personas, el 14,12% del total.

Siguiendo con la cifra de negocios que representan los CNAE objeto de estudios y su evolución en el tiempo:

Tabla 6.4. Cifra de negocios sector automatización en España.					
CNAE	Cifra de negocios (miles de euros)				
	2008	2009	2010	2011	2012
067 CNAE 26.1. Fabricación de componentes electrónicos y circuitos impresos ensamblados	1.892.924 €	1.145.458 €	1.428.570 €	1.243.545 €	839.807 €
071 CNAE 26.5. Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación; fabricación de relojes	1.999.699 €	1.518.103 €	1.511.537 €	1.396.396 €	1.559.046 €
073 CNAE 27.1. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y de aparatos de distribución y control eléctrico	10.740.597 €	7.856.829 €	8.002.636 €	7.056.248 €	6.456.268 €
CNAE 27.2. y 27.9. Fabricación de pilas y acumuladores y otro material y equipo eléctrico	3.194.670 €	2.254.860 €	1.840.693 €	1.874.594 €	1.822.381 €
079 CNAE 28.2. Fabricación de otra maquinaria de uso general	10.189.101 €	7.382.204 €	6.933.268 €	6.868.890 €	6.588.385 €
081 CNAE 28.4. Fabricación de máquinas-herramienta	1.668.265 €	1.193.933 €	1.111.001 €	1.296.886 €	1.331.102 €
082 CNAE 28.9. Fabricación de otra maquinaria para usos específicos	5.682.551 €	4.066.298 €	3.850.718 €	3.953.918 €	3.760.589 €
095 CNAE 33.1. Reparación de productos metálicos, maquinaria y equipo	6.019.707 €	5.155.783 €	5.343.784 €	5.387.841 €	4.803.970 €
096 CNAE 33.2. Instalación de máquinas y equipos industriales	1.165.124 €	1.430.821 €	1.488.177 €	1.338.307 €	1.465.741 €
Total	42.552.638 €	32.004.289 €	31.510.384 €	30.416.625 €	28.627.289 €

Fuente: Instituto nacional de estadística

Se mantiene la misma tendencia vista hasta ahora en tablas anteriores. Debido a la crisis se aprecia que todos los CNAE sufren un descenso en el valor de su cifra de negocios, la excepción es el CNAE 33.2 Instalación de máquinas y equipos industriales pues es la única actividad estudiada que incrementa sus números en cuanto a cifra de negocios con respecto al 2008, aunque si existen actividades que han mejorado sus datos con respecto al 2011 pero no lo suficiente como para superar los obtenidos en 2008. Atendiendo al valor acumulado de las actividades se concluye que la cifra en 2008 es de 42.552 millones de euros, y en 2012 el valor alcanzado es de 28.627 millones de euros; lo que supone una reducción de 13.925 millones de euros.

Atendiendo al peso de cada actividad estudiada, las actividades que más aportan en cuanto a cifra de negocios son:

- CNAE 28.2. Fabricación de otra maquinaria de uso general con una cifra de negocios de 6.588 millones de euros, lo que representa 23% del total.
- CNAE 27.1. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y de aparatos de distribución y control eléctrico con una cifra de negocios de 6.456 millones de euros, el 22,55% del total.
- CNAE 33.1. Reparación de productos metálicos, maquinaria y equipo con una cifra de negocios de 4.803 millones de euros, que representa 16,78% del total estudiado.

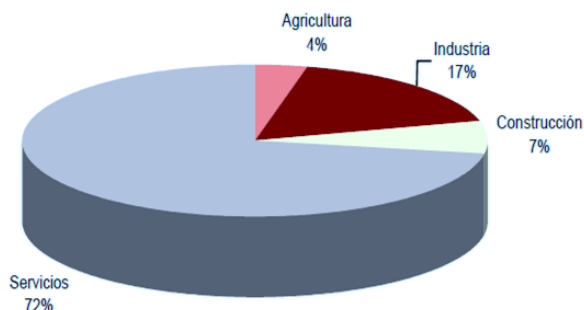
6.2 El Sector Automatización en la Comunidad Valenciana

El sector industrial en la Comunidad Valenciana experimentó en 2012 un retroceso del 1,3%, después de dos años de moderada recuperación, según las primeras estimaciones de la Contabilidad Regional del INE. El Índice de Producción industrial, elaborado por el INE retrocede un 3,7%, algo menos que en 2011 (-4,1%), gracias al menor deterioro de la actividad registrada en el último cuatrimestre del año, impulsada por el mayor dinamismo de las ventas en los mercados exteriores.

Otros indicadores disponibles sobre la actividad industrial valenciana muestran también esta negativa evolución: el consumo de energía eléctrica retrocedió un 4,3%, frente al estancamiento de 2011 (0,5%) y las importaciones de bienes intermedios un 9,2%. El retroceso de la actividad industrial en 2012 se ha visto reflejado en el mercado laboral, dado que se ha vuelto a destruir empleo en el sector: -5,5% de media en 2012, incrementándose el paro registrado en similar porcentaje.

Según el índice de producción industrial, las ramas de la industria valenciana que han sufrido un mayor deterioro en 2012 han sido las relacionadas con la demanda de consumo (sobre todo textil y confección y calzado), la construcción (productos minerales no metálicos) y la inversión (maquinaria y aparatos mecánicos y eléctricos).

Es necesario destacar que la industria representa el 17,2% del PIB total de la Comunidad. Se podría considerar que la actividad laboral de la Comunidad Valenciana se concentra en el sector servicios (70% del PIB)



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia (CV en cifras 2013)

Figura 6.4 Distribución sectorial del empleo en la C.V. en 2012

La mayor parte de las ramas industriales han registrado un deterioro de su producción y de las ventas en el tercer trimestre del año 2013. Sólo la industria agroalimentaria registra un aumento de la producción y ventas, gracias al buen comportamiento de las exportaciones.

Las pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores) son las que registran el mayor deterioro de la actividad empresarial.

Una vez presentado el escenario industrial de la Comunidad Valenciana, se centra el presente análisis en las actividades productivas relativas al sector de automatización industrial; siguiendo la línea seguida en el apartado correspondiente a nivel nacional.

Conviene destacar que los datos presentados no alcanzan el nivel de concreción de expuestos en el apartado correspondiente al estado. El INE no facilita datos referidos a las diversas subactividades correspondientes a un CNAE, en lo que se refiere a las diferentes comunidades autónomas; por lo que se presentan resultados agrupados correspondientes a los siguientes CNAE:

- CNAE 26,27 Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico.
- CNAE 28 Maquinaria y equipo mecánico.
- CNAE 31, 32, 33 Industrias manufactureras diversas.

De los CNAE seleccionados como parte del sector automatización, el CNAE 33 hace referencia a la reparación e instalación de maquinaria y equipos electrónicos. A nivel de la Comunidad Valenciana no aparecen datos concretos, sino que la información obtenida corresponde a la agrupación de este con el CNAE 31 y 32, por lo puede quedar distorsionada la interpretación de los datos presentados.

La Tabla 6.5 muestra la correspondencia entre los CNAE estudiados y el número de personas que ocupan, así como su evolución en un periodo de 5 años

Tabla 6.5. Personas ocupadas en la CV en actividades relacionadas con la automatización.					
	Personas ocupadas				
Comunidad Valenciana	2008	2009	2010	2011	2012
CNAE 26, 27. Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	9.496	7.741	8.130	6.700	6.509
14 CNAE 28. Maquinaria y equipo mecánico	11.787	9.484	9.203	8.185	8.213
CNAE 31, 32, 33. Industrias manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria y equipo	35.191	25.893	25.607	22.193	19.270
Total	56.474	43.118	42.940	37.078	33.992

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Los datos prosiguen con tendencia observada para el sector de automatización en todo el estado. Se observa que entre 2008 y 2009 se produce un fuerte descenso del personal empleado por el sector, entre 2009 y 2010 el descenso es ligero a excepción de los CNAE 26 y 27 que muestran un incremento de 389 personas. Entre 2010 y 2011 se vuelve a producir un fuerte descenso y ya entre 2011 y 2012 el descenso vuelve a ser ligero, a excepción del CNAE 28 que muestra un aumento de 28 personas en el número de ocupados. En términos absolutos y considerando los cinco años recogidos, se observa de media una reducción del 30%, en todos los grupos de actividad, siendo casi del 45% en los CNAE 31, 32 y 33.

Respecto a la cifra de negocio alcanzada por las empresas englobadas en los CNAE estudiados:

Tabla 6.6. Cifra de negocio. Actividades relacionadas con la automatización en la CV.					
	Cifra de negocios				
Comunidad Valenciana	2008	2009	2010	2011	2012
CNAE 26, 27. Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	1.942.670	1.285.861	1.715.495	1.423.459	1.250.592
14 CNAE 28. Maquinaria y equipo mecánico	2.043.591	1.253.543	1.298.785	1.198.424	1.271.134
CNAE 31, 32, 33. Industrias manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria y equipo	3.370.694	2.266.096	2.368.272	2.101.478	1.923.822
Total	7.356.955	4.805.500	5.382.552	4.723.361	4.445.548

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en el INE

Se produce importante descenso entre 2008 y 2009. Entre 2009 y 2010 se aprecia un ligero repunte, que es mayor en los CNAE 26 y 27; para volver a reducirse entre 2010 y 2011 pero no de manera tan acusada. Finalmente entre 2011 y 2012 se ocasiona una reducción moderada de la cifra de negocios, excepto en el CNAE 28 que crece en casi 73.000 euros. En términos absolutos y comparando el primer año con el último año de estudio, se produce una reducción media de entre el 35% y 40% en todos los CNAE.

De entre las dos tablas anteriores (Tabla 6.5 y Tabla 6.6) se puede concluir que a fecha 2012, el sector que está resistiendo mejor la crisis es el CNAE 28 correspondiente a fabricación de maquinaria y equipo mecánico, pues se aprecia, que presenta un incremento en ambas variables estudiadas, personal ocupado y cifra de negocios; que si bien no es muy elevado, no es negativo como en los otros dos CNAE.

6.3 Análisis de los resultados de la muestra

6.3.1 Distribución de la muestra por CNAE

Con la finalidad de aportar información sobre la muestra de empresas y la recogida de reseñas realizada, se presenta a continuación determinadas particularidades de las empresas que son de relevancia para ampliar y completar el posterior análisis estadístico de los datos. Como se indica previamente, todas las empresas que han participado en la encuesta pertenecen a la Comunidad Valencia y todas ellas operan dentro de los grupos de actividad preestablecidos para el análisis. De las 959 empresas iniciales, se han desechado dos por carencia de algún dato, por lo que el estudio se basa en las 957 restantes.

En la Tabla 6.7 siguiente mostramos una distribución del número de empresas a las que se les envió inicialmente la encuesta según el CNAE al que pertenecen.

Tabla 6.7. Número de empresas de la encuesta según CNAE.	
CNAE 2009	Núm. Emp.
2611.- Fabricación de componentes electrónicos	37
2651.-Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación	17
2712.-Fabricación de aparatos de distribución y control eléctrico	16
2790.-Fabricación de otro material y equipo eléctrico	59
2829.-Fabricación de otra maquinaria de uso general n.c.o.p.	116
2841.-Fabricación de máquinas herramienta para trabajar el metal	7
2891.-Fabricación de maquinaria para la industria metalúrgica	19
2892.-Fabricación de maquinaria para las industrias extractivas y de la construcción	18
2893.-Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco	53
2894.-Fabricación de maquinaria para las industrias textil, de la confección y del cuero	34
2895.-Fabricación de maquinaria para la industria del papel y del cartón	9
2896.-Fabricación de maquinaria para la industria del plástico y el caucho	18
2899.-Fabricación de otra maquinaria para usos específicos n.c.o.p.	100
3312.-Reparación de maquinaria	338
3314.-Reparación de equipos eléctricos	24
3320.-Instalación de máquinas y equipos industriales	92

Fuente: elaboración propia

Se observa que el CNAE 3312.-Reparación de maquinaria es el que cuenta con un mayor número de empresas, 338 empresas; seguido por el CNAE 2829.-Fabricación de otra maquinaria de uso general con 116 y 2899.-Fabricación de otra maquinaria para usos específicos con 100.

6.3.2 Distribución de la muestra por Empleados

Las empresas de la Comunidad Valencia, como se ha indicado el apartado anterior, son en su mayoría pequeñas y medianas empresas, predominando dentro de estas las microempresas. De las empresas a las que inicialmente se les envió la encuesta solo dos pasan de los 250 empleados, seis están entre 100 y 150 empleados y las 951 restantes no alcanzan los 100 empleados.

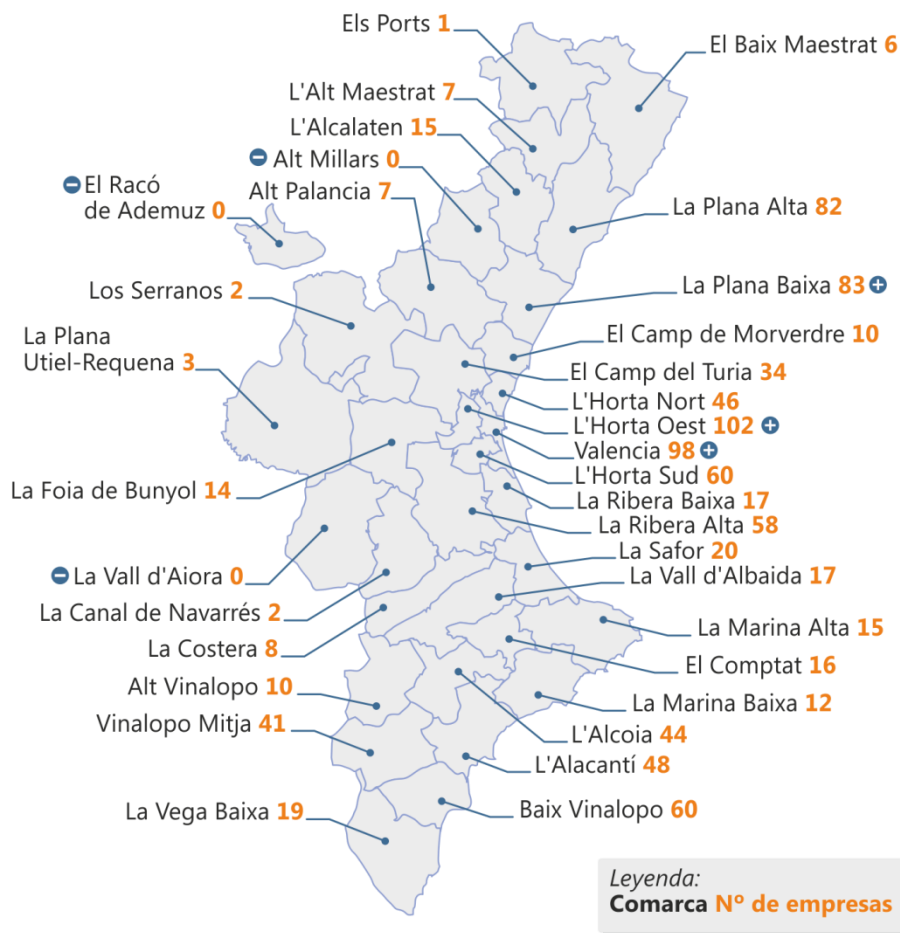
Tabla 6.8. Empleados empresas receptoras de la encuesta	
Total	9048
Mediana	4
Media	9
Moda	1
Mayor	511
Menor	0

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 6.8 anterior simplemente destacar que la media de trabajadores por empresa es de 9, pero vemos que la moda es empresas con un solo empleado, además de la existencia de muchas con ningún empleado asalariado.

6.3.3 Distribución de la muestra por Área Geográfica

En la Figura 6.5 más adelante mostramos en un mapa, la relación de las 34 comarcas de la Comunidad Valencia con el número de empresas que existen dentro de la misma que hayan participado en la encuesta, ya sea de manera parcial o total.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.5 Relación de Comarcas de la CV y Número de Empresas

De la Figura 6.5 anterior destacar que las mayores concentraciones de empresas se encuentran en las comarcas de L'Horta Oest con 102, Valencia con 98 y La Plana Baixa con 83. Entre las 3 suponen casi el 30% de las empresas seleccionadas para el estudio.

Destacar también que existen 3 comarcas en las que no hay empresas participantes, que son Alt Millars, Racó de Ademuz y La Vall d'Aiora.

De este mapa podemos extraer que la mayor concentración de empresas del estudio se encuentra en torno a las capitales de provincia y la presencia es mayor cuanto más cerca de la línea de costa, a excepción de Vinalopó Mitja con 41 empresas siendo la más lejana de la costa con mayor número de empresas.

En la Figura 6.6, la clasificación de las empresas es a nivel provincial, siendo Valencia la que más aporta, seguida de Alicante y por último Castellón.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.6 Número de empresas por provincia

6.3.4 La estructura del Sector

6.3.4.1 Caracterización del Sector

La dificultad de la caracterización reside, por una parte, en la inexistencia de un Código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) único que recoja todas las organizaciones del sector, y por otra parte, la última actualización de la CNAE entró en vigor el 1 de enero de 2009, y que se comenzó a aplicar, con carácter general, a partir del 1 de enero del 2009.

Tabla 6.9 Clasificación CNAE

Tabla 6.9 Clasificación CNAE		
CNAE 2003	294	Fabricación de maquinaria diversa para usos específicos.
	312	Fabricación de aparatos de distribución y control eléctricos.
	332	Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación, control, navegación y otros fines, excepto equipos de control para procesos industriales.
	333	Fabricación de equipo de control de procesos industriales.
	318	Fabricación de otro equipo electrónico.
	291	Fabricación de Máquinas Herramientas
CNAE 2009	2611	Fabricación de componentes electrónicos
	2790	Fabricación de otro material y equipo eléctrico
	2849	Fabricación de otras máquinas herramienta
	2891	Fabricación de maquinaria para la industria metalúrgica
	2892	Fabricación de maquinaria para las industrias extractivas y de la construcción
	2893	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco
	2894	Fabricación de maquinaria para las industrias textil, de la confección y del cuero
	2895	Fabricación de maquinaria para la industria del papel y del cartón
	2896	Fabricación de maquinaria para las industrias del plástico y del caucho
	3313	Reparación de equipos electrónicos y ópticos
	3314	Reparación de equipos eléctricos
	3320	Instalación de máquinas y equipos industriales

Atendiendo a la clasificación de CNAE, las empresas identificadas del sector no tienen un perfil mayoritario, dada la heterogeneidad en la actividad principal de las mismas y la diversidad en el mix producto-mercado. Entre las empresas que no se han identificado con ninguna de las actividades anteriores (30%) se encuentran, sobre todo, servicios técnicos de ingenierías y algún distribuidor al por mayor de maquinaria y otros equipos de control que disponen de capacidades técnicas.

No obstante, dado que la definición anterior no queda recogida en ningún CNAE o conjunto de ellos, es imprescindible la identificación del colectivo total de empresas a partir de diversas fuentes disponibles, para después realizar una clasificación de las empresas según dos criterios principales de segmentación:

- Tipo de producto / servicio.
- Tipo de actividad principal (fabricante de equipos, fabricante de maquinaria, ingeniería-integrador de sistemas, instalador, distribuidor).

Finalmente, ha resultado imprescindible analizar las páginas web, catálogos, etc. de cada una de las empresas para comprobar si la actividad principal se correspondía con la definición propuesta. A continuación se analiza el sector según la clasificación que aportan estas dos tipologías.

6.3.4.2 Segmentación

6.3.4.2.1 Segmentación por tipo de Producto/Servicio

La segmentación por tipo de producto o servicio puede resultar compleja debido a la tipología de actividades que desarrollan las empresas del sector. Actualmente debido a la reducción de la demanda, esta variedad se ha incrementado por lo que para el presente estudio se opta por la segmentación por actividad.

6.3.4.2.2 Segmentación por tipo de Actividad

Una segmentación en sentido estricto es ciertamente difícil y no está exenta de ciertas imprecisiones debido a las diferentes actividades simultáneas que desarrollan, con mucha frecuencia, un elevado número de empresas. En el presente estudio se ha empleado una clasificación genérica de las actividades del sector, habitualmente utilizada por empresas comerciales, y donde se distingue el diseño y fabricación de automatismos, la fabricación de maquinaria, los servicios de ingeniería, la integración de sistemas, las instalaciones eléctricas y la distribución de componentes y sistemas de automatización industrial.

Las empresas se clasificaran por su actividad principal en término de cifra de negocio.

6.3.4.3 Fabricantes de Equipos Eléctricos, Electrónicos y de Control

Se trata de empresas fabricantes de sistemas eléctricos y electrónicos. Realizan el diseño, montaje y comercialización de sus productos y sus clientes principales son fabricantes de maquinaria y bienes de equipo. En este segmento se consideran tres perfiles de organizaciones

- Fabricantes de sistemas.
- Fabricantes de material eléctrico.
- Fabricantes de equipos y componentes electrónicos.

6.3.4.4 Empresas Fabricantes de Maquinaria y Bienes de Equipo

Por tipo de producto, las empresas de equipos eléctricos, electrónicos y software suponen el 21% del sector en volumen de negocio. Sin embargo, existen otros fabricantes de maquinaria que disponen de capacidades técnicas para el diseño de automatismos. La clasificación recoge las siguientes actividades:

Actividad principal

- Fabricación de maquinaria
- Fabricación de equipos y material eléctricos
- Fabricación de equipos electrónicos y software

Otras actividades

- Distribución de equipos
- Ingeniería “llave en mano” y servicio de asistencia técnica.

6.3.4.5 Empresas Ingenierías / Integradoras

Los integradores de sistemas son el núcleo del sector de los automatismos, cuya actividad principal es la programación y accionamientos de los productos suministrados por los fabricantes, su integración en los sistemas de producción automatizados y el diseño de sistemas de supervisión y control. Algunos fabricantes establecen acuerdos de colaboración con integradores locales, en algunos casos con exclusividad territorial. Al igual que los fabricantes de maquinaria, esta actividad está sujeta a las decisiones cíclicas de inversión en la industria. Otra actividad no cíclica que llevan a cabo frecuentemente los integradores es el mantenimiento industrial, en el que la localización y la capacidad técnica son claves para garantizar un nivel de servicio.

Los integradores de sistemas e ingenierías son empresas dinámicas, innovadoras con personal técnico altamente cualificado y de reciente creación (10 años como promedio), que están superando con cierto éxito algunos riesgos como la dificultad en el acceso a los canales comerciales, la intensidad de la competencia, la dependencia excesiva de algunos clientes clave, desequilibrios de tesorería o periodos de implantación excesivamente largos en algunos proyectos. Además, estas empresas no tienen masa crítica suficiente (19 empleados de promedio) para abordar grandes proyectos, que son liderados por otras ingenierías o incluso por los grandes fabricantes de sistemas.

6.3.4.6 Empresas Distribuidoras

En la Comunidad Valenciana se han identificado numerosas empresas de distribución de equipos eléctricos electrónicos y de control a nivel mayorista. En el catálogo de productos se incluyen prácticamente todas las necesidades de un integrador de sistemas o de un instalador, que son los principales clientes.

En este segmento, la competitividad está basada en la disponibilidad de una oferta de primeras marcas, la capacidad logística, el volumen de compra y, sobre todo, el servicio al cliente profesional basado en la capacidad para solucionar problemas

concretos. De hecho, la mayoría de las empresas disponen de un departamento técnico en el que trabajan ingenieros especializados en automatismos.

6.3.4.7 Empresas Instaladoras

Según ASELEC, solo en la provincia de Valencia existen más de 1000 empresas de instalaciones eléctricas, de las cuales la mayor parte están enfocadas al sector de la construcción y una pequeña parte están ligadas a la industria, normalmente para el montaje de instalaciones industriales, la fabricación de cuadros eléctricos y algunos servicios de mantenimiento de instalaciones. Además, existen algunas empresas de instalaciones eléctricas que por su dimensión han empezado a incluir la actividad de integración de sistemas. En el presente estudio se han considerado aquellas empresas instaladoras relacionadas, de alguna manera, con el sector industrial.

6.4 Diseño de la Investigación

6.4.1 Escala de Medida

6.4.1.1 Orientación al Mercado MORTN

Desde 1990, los investigadores han propuesto diversas escalas de medida para evaluar la orientación al mercado de las empresas. Narver y Slater (S. F. Slater & Narver, 1990) emplearon en sus investigaciones la escala MARKOR de 15 ítems y Posteriormente Kholi (a. K. Kohli et al., 1993) trabajaron en la escala MKTOR de 20 ítems.

El mismo año Deshpande desarrollaron una escala de 9 ítems y más tarde Deshpande y Farley (Deshpandé & Farley, 1998a) trabajaron en la evaluación de la fiabilidad de una docena de estudios internacionales llevados a cabo con estas escalas en diferentes contextos culturales tanto en países industrializados como en proceso de industrialización en Asia y Europa. En esta investigación se emplearon las escalas MKTOR y MARKOR y también la escala de nueve puntos desarrollada por Deshpande (Deshpandé et al., 1993) para medir la orientación hacia el cliente.

Como conclusión de estos trabajos comparativos, se determina que todas las escalas proporcionan resultados similares, aún en diferentes contextos. Como resultado, se publica una nueva resultado escala de 10 elementos, denominada MORTN, y que supone el compendio de los 44 ítems de las tres escalas estudiadas.

Deshpande y Farley (1998) concluyen que la nueva escala MORTN es fiable para determinar el nivel de aplicación del concepto de orientación al mercado en las organizaciones, señalando que la correlación de los 10 ítems de la escala, respecto a las medidas de rendimiento es mayor que la media de los otros 34 elementos de las

escalas precedentes. Así surgió una nueva definición de orientación al mercado como "un conjunto de procesos y actividades transversal dirigida a la creación y la satisfacción del cliente a través evaluación continua de sus necesidades " (Deshpandé & Farley, 1998a).

Esta escala MORTN está basada en dos dimensiones: orientación al cliente y la evaluación de necesidades con 4 y 6 ítems respectivamente.

Green e Inman (Green Jr et al., 2007) en su trabajo, inciden en la fiabilidad de la escala MORTN, destacando la reducción de puntos para las encuestas y la garantía de los resultados obtenidos en la medición del nivel de orientación el mercado. Estas razones han determinado la elección de esta escala para el presente estudio.

Tabla 6.10 Escala MORTN		
EC Enfoque en el cliente	CO1	▪ Nuestros objetivos empresariales están impulsadas sobre todo por la satisfacción del cliente.
	CO4	▪ Constantemente verificamos nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente.
	CO7	▪ Comunicamos libremente información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a todos los departamentos de la empresa.
	CO10	▪ Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.
EN Evaluación de las Necesidades	CO2	▪ Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y con frecuencia.
	CO3	▪ Tenemos establecidos medios y vías de atención al cliente.
	CO5	▪ Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores.
	CO6	▪ Creemos que nuestro el negocio existe básicamente para dar servicio a los clientes.
	CO8	▪ Encuestamos al menos una vez al año, a los usuarios finales, para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
	CO9	▪ Los datos sobre la satisfacción del cliente se difunden entre todos los niveles de la organización de manera habitual.

Fuente: Deshpandé & Farley (1998).

6.4.1.2 Orientación Emprendedora

Para evaluar la Orientación Emprendedora se ha empleado una escala de nueve ítems agrupados en tres factores tipo Likert de 7 puntos. Esta escala fue desarrollada por Covin y Slevin (J. G. Covin & Slevin, 1986, 1988), basada en la obra de Miller y Friesen (Danny Miller & Friesen, 1982), y Khandwalla (Khandwalla, 1987). La escala es una medida agregada de tres dimensiones: la voluntad de asumir riesgos relacionados con el negocio, la voluntad de ser proactivos al competir con otras empresas, y la voluntad de innovar, es decir, favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva (J. G. Covin & Slevin, 1989; Danny Miller, 1983). Esta escala ha sido empleada en numerosas investigaciones mostrando altos niveles de fiabilidad y validez en los estudios (Barringer & Bluedorn, 1999; Becherer & Maurer, 1997; P. H. Dickson & Weaver, 1997; Kreiser et al., 2002)

Tabla 6.11 Dimensiones Escala Covin & Slevin 1988		
IN Innovación	EO1	1. En general, los directivos de la empresa fomentan más la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico que el marketing y las ventas.
	EO2	2. Nuestra empresa ha comercializado, durante los últimos 3 años, muchas nuevas líneas de productos o servicios.
	EO3	3. Los cambios en las líneas de producto o servicio han sido, en su mayoría, de carácter importante e innovador.
PA Proactividad	EO4	4. En el trato con sus competidores, mi empresa generalmente, toma la iniciativa en nuevas acciones y los competidores reaccionan más tarde, imitando o actuando de manera similar.
	EO5	5. Es muy frecuente, que mi empresa sea la primera del sector, en introducir nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.
	EO6	6. Por lo general, mi empresa no trata de evitar enfrentamientos competitivos y adopta una postura activa frente a los competidores, disputando el mercado y los clientes.
RK Riesgo	EO7	7. En general, los directivos de mi empresa tiene gran propensión para asumir proyectos de alto riesgo, que ofrecen posibilidades de rendimientos muy altos.
	EO8	8. En general, los directivos de mi empresa creen que es necesario realizar gran número de acciones y casi al mismo tiempo, para lograr incrementar los objetivos de la empresa, en lugar de explorar con prudencia y paciencia mercados desconocidos.

Fuente: Elaborada a partir de Naman y Slevin (1993)

6.4.1.3 Gestión de la Calidad

La escala desarrollada por Lai (Lai, 2003) con objeto de determinar el nivel de aplicación de la GCT en la empresa, ha sido la empleada en este trabajo. Esta escala está formada por 39 ítems agrupados en 10 dimensiones y proviene de un estudio previo de Black and Porter (Simon a Black & Porter, 1996). Esta escala incorpora la base de los estudios empíricamente comprobados para el testeo de los elementos de gestión de calidad empleados y perfeccionados en análisis de empresas para la Gestión de Calidad Total y el Premio Malcolm Baldrige. (Lai, 2003) sobre la plataforma del trabajo de Black y Porter (1996) y los criterios MBNQA, excluye las categorías relacionadas con resultados empresariales e incluyen aquellos componentes críticos de la filosofía GCT que no habían sido convenientemente atendidos en los criterios empleados en la valoración de los esfuerzos realizados por las compañías que optan al premio.

Tras la revisión de (Lai, 2003) se identifican 39 ítems comprendidos en 10 dimensiones o factores críticos, que se consideran fiables y válidos para proporcionar información respecto al nivel de implementación de GCT en la organización. Las diez dimensiones son las siguientes:

Tabla 6.12 Dimensiones Escala LAI (2003)			
Q1	Gestión de personas y clientes.	4 ítems	Referida a la gestión eficiente de los recursos humanos y relaciones con la clientes
Q2	Relaciones con proveedores.	3 ítems	Referida a la relación y actitud hacia los proveedores.
Q3	Mejora de comunicación e información.	4 ítems	Referida a la formación y la educación de los empleados, no competitivo de evaluación comparativa y la relación con la comunidad.
Q4	Orientación a la satisfacción del cliente.	6 ítems	Referida a aquellos aspectos que promuevan y evaluar la satisfacción de clientes y puntos de referencia competitivos.
Q5	Sistema de gestión con el exterior.	3 ítems	Recoge algunos factores clave que deben ser gestionados de interfaz con el mundo exterior con el fin de definir los requerimientos externos.
Q6	Gestión estratégica de la calidad.	7 ítems	Referida a los aspectos relacionados con el compromiso de la dirección, con un liderazgo activo, la planificación con el medio y largo plazo el control y la mejora de los procesos clave y análisis de datos y la participación empleados en el proceso de mejora.

Tabla 6.12 Dimensiones Escala LAI (2003)			
Q7	Estructura organizacional para la mejora.	2 ítems	Se refiere a estructuras organizativas específicas que puede ser utilizado para apoyar y mejorar las relaciones de calidad interdepartamental.
Q8	La calidad del plan de operaciones.	3 ítems	Referida a los objetivos de mejora de la calidad en el corto plazo.
Q9	Sistemas de evaluación de la mejora de la calidad.	4 ítems	Referida a las prácticas de gestión y evaluación del desempeño de la organización.
Q10	Cultura de la calidad.	2 ítems	Referido al compromiso a largo plazo de todos los miembros de la organización por los objetivos de mejoras.

Tabla 6.13 Ítems Escala LAI (2003)		
Q1	1	La gestión estratégica de recursos humanos (por ejemplo, educación, formación y esquemas de participación del empleado) es un objetivo de rendimiento clave de nuestra empresa.
	2	Nuestra empresa supervisa la efectividad de la de la educación en calidad y la capacitación que apoyan los objetivos de calidad y el rendimiento de la compañía.
	3	Nuestra empresa utiliza medios para medir el reconocimiento y rendimiento de los empleados (por ejemplo, frecuentes evaluaciones de la participación de los trabajadores en la mejora de la calidad) que apoyan la calidad de la compañía y el alcance de los objetivos.
	4	Nuestra empresa emplea proactivas relaciones con los clientes (por ejemplo, investigación de mercados, seguimiento con los clientes y el uso de estándares de servicio al cliente) es decir, frecuente uso de la información del cliente para mejorar la satisfacción del cliente.
Q2	5	Realizamos auditorías de calidad a los proveedores.
	6	Realizamos acciones (por ejemplo, rápida disponibilidad de información e intercambio de datos) para apoyar y mejorar la calidad y la retroalimentación de nuestros proveedores.
	7	Consideramos a nuestros proveedores como socios y no como adversarios (Ej., preferimos la concentración en unos pocos proveedores, el desarrollo de relaciones a largo plazo y la participación en el diseño y desarrollo).
Q3	8	Nuestra empresa emplea los costos de calidad (por ejemplo, evaluación, prevención y fracaso) para facilitar los procesos de mejora continua

Tabla 6.13 Ítems Escala LAI (2003)		
	9	Nuestra empresa evalúa la necesidad de una educación y formación en calidad (por ejemplo mejora del rendimiento en el trabajo, crecimiento de empleado) y su posterior entrega y revisión.
	10	La evaluación comparativa de procesos de organizaciones no competidoras para mejora de procesos se practica en nuestra empresa (por ejemplo, aprender mejores prácticas fuera del sector industrial de la empresa).
	11	Nuestra empresa interactúa con grupos externos (por ejemplo, centros de educación, asociaciones de negocios, centros de comercio, grupos profesionales) para beneficiarse mutuamente de la mejora de la calidad.
Q4	12	Fomentamos la confianza en nuestros productos y/o servicios (Ej. políticas de calidad, seguros y garantías).
	13	Evaluamos a los competidores en función del nivel de satisfacción del cliente (Ej. Estudios propios de competitividad, evaluaciones de organizaciones independientes, incluyendo el cliente).
	14	Evaluamos la satisfacción del cliente como objetivo de rendimiento interno (Ej. Comparativas con años anteriores o estándares).
	15	Determinamos y mejoramos la satisfacción del cliente (Ej. Identificando segmentos de mercado, los beneficios deseados por los grupos de consumidores y los requisitos de segmento o grupo objetivo de consumidores).
	16	Realizamos actividades de evaluación comparativa con los productos y servicios de la competencia directa para mejorar nuestros productos y servicios (Ej. Estudiando las mejores prácticas en la industria).
	17	Realizamos las acciones de evaluación comparativa con los procesos de nuestra competencia directa para mejorar nuestros propios procesos (Ej. Estudiar las mejores prácticas en la industria).
Q5	18	Nuestra empresa reconoce sus responsabilidades sociales, como salud pública y seguridad, protección del medio ambiente y gestión de residuos (por ejemplo, incluyendo sus responsabilidades públicas en su política de calidad y práctica).
	19	Nuestra empresa determina los requerimientos futuros de los clientes y la importancia relativa de las características del producto o servicio (por ejemplo, encuestas, grupos de debate, diálogo con los clientes).
	20	El proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios de nuestra compañía está diseñado para asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente (por ejemplo, herramientas como despliegue de función de calidad, equipo de la empresa, Comité de desarrollo de nuevos productos).

Tabla 6.13 Ítems Escala LAI (2003)

Q6	21	Nuestra empresa utiliza estudios de capacidad de proceso para garantizar que los requerimientos de diseño de productos y servicios son proporcionados por los procesos productivos.
	22	Nuestros responsables asumen el liderazgo activo en entrenamiento, motivación, comunicación y promoción de cuestiones de calidad (por ejemplo, refuerzo frecuente de valor de la calidad de la empresa).
	33	La satisfacción por recompensas intrínsecas para los empleados (satisfacción en el trabajo de los empleados, sentido de logro), es considerado como un factor crítico para el logro de los objetivos de calidad de nuestra empresa.
	24	La satisfacción por recompensas extrínsecas para los empleados (por ejemplo agradables condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, salario justo y promoción) es considerada como un factor crítico para el logro de los objetivos de calidad de nuestra empresa.
	25	Nuestros directivos se comprometen a la mejora de la calidad a través de la participación y visibilidad en las actividades de calidad y comunicación de los valores de calidad (por ejemplo frecuente participación y fortalecimiento de los valores de calidad dentro y fuera de la empresa).
	26	Nuestra empresa implementa planes a largo plazo (3 años o más) que se basan en las necesidades del cliente.
	27	Nuestra empresa implementa planes a largo plazo (3 años o más) que se basan en las capacidades de la empresa.
	28	Un programa de mejora continua de procesos basados en el análisis objetivo de funcionamiento (tiempo de ciclo por ejemplo mejorado, productividad y reducción de residuos) se lleva a cabo en nuestra empresa.
Q7	29	Utilizamos estructuras no jerárquicas de organización (Ej. los consejos y los círculos de calidad, los comités de gestión y equipos de mejora de la calidad) para apoyar la mejora de la calidad.
	30	El trabajo se organiza de acuerdo con el proceso clave que refleja las necesidades de los clientes en lugar de la tradicional especialización por funciones.
Q8	31	Implementamos planes a corto plazo (1-2 años) en base a las necesidades del cliente.
	32	Implementamos planes a corto plazo (1-2 años) basada en las competencias de la empresa.
	33	Los objetivos de calidad medibles y basados en el tiempo se incluyen en el desarrollo de nuestros planes en el corto plazo (1-2 años).
Q9	34	Evaluamos y mejoramos nuestros productos y servicios.
	35	Evaluamos y mejoramos nuestros procesos de negocio.

Tabla 6.13 Ítems Escala LAI (2003)		
	36	Empleamos datos e información (Ej. datos e información para mejorar la calidad de las relaciones con los clientes, empleados y proveedores) para apoyar los esfuerzos para mejorar la calidad.
	37	Usamos los procedimientos (Ej. revisiones periódicas y actualizaciones) para garantizar la fiabilidad, consistencia y rápido acceso a los datos e información en toda la empresa.
Q10	38	Los objetivos de calidad medibles y basados en el tiempo (Ej. La mejora de la satisfacción del cliente en un 20% en los próximos tres años) se incluyen en el desarrollo de nuestros planes a largo plazo (3 años o más).
	39	La cultura de la calidad (Ej. los valores comunes, creencias y comportamientos) alcanzan a toda la empresa.

6.4.1.4 Rendimiento Empresarial

En las publicaciones existentes se encuentran diferentes propuestas de modelos para la medición de los resultados de las organizaciones. Desde aquellos que analizan exclusivamente los indicadores financieros (K. K. B. K. Hendricks & Singhal, 1997; S. F. Slater & Narver, 1990), a modelos subjetivos que consideran aspectos diversos como clientes, empleados etc. (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997) .

Dado que los resultados financieros pueden estar condicionados por los ciclos económicos, en el presente trabajo se ha tratado de adoptar un indicador que recoja también los avances de la organización en aspectos cualitativos. En este sentido el modelo desarrollado por (Weerakoon, 1996) tiene en cuenta el entorno de la empresa, de una u otra manera relacionada con la misma y con sus resultados, como son los clientes, los empleados, los accionistas y la comunidad. El modelo emplea cuatro dimensiones que agrupan 15 ítems. Las dimensiones consideran aspectos como la motivación, el desempeño del mercado, la productividad y el impacto social, incluyendo la satisfacción de los clientes, inversores, empleados, proveedores y la sociedad misma.

Esta escala multimodelo de desempeño (MMPF) de Weerakoon (Weerakoon, 1996) está alineada con los principios de gestión GCT, ya que considera los intereses y el nivel de satisfacción de diferentes grupos vinculados o partes interesadas con la organización.

Tabla 6.14 Evolución de la Motivación Interna	
1	La retribución de nuestra empresa (por ejemplo, salarios, promociones, prestaciones sociales) a los empleados ha mejorado continuamente en los últimos tres años.

Tabla 6.14 Evolución de la Motivación Interna	
2	La formación impartida a los empleados para la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios de trabajo ha mejorado continuamente en los últimos tres años.
3	El grado de satisfacción laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos tres años.
4	El grado de seguridad laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos tres años.
5	Los factores ambientales que afectan el trabajo (por ejemplo, seguridad del medio ambiente de trabajo) han sido continuamente mejorados en los últimos tres años.

Tabla 6.15 Rendimiento Comercial	
1	La tasa de éxito de nuestra empresa en presentar productos nuevos o modificados y servicios para satisfacer las necesidades del cliente ha mejorado continuamente en los últimos tres años.
2	El precio de los productos y servicios de nuestra empresa se ha mantenido relativamente competitivo respecto a la evolución de los precios de los competidores en los últimos tres años.
3	La habilidad de la compañía en satisfacer las necesidades de nuestros clientes ha mejorado continuamente en los últimos 3 años (por ejemplo, disminución de las quejas de los clientes, devoluciones de productos).

Tabla 6.16 Rendimiento Productivo	
1	La eficiencia del uso de materiales de nuestra empresa (por ejemplo, relación de material de entrada total de la producción) ha mejorado continuamente en los últimos tres años.
2	La eficiencia del trabajo de nuestra empresa (por ejemplo, de la relación de la mano de obra total de la producción) ha mejorado continuamente en los últimos tres años.
3	La eficiencia de utilización del capital de nuestra empresa (por ejemplo, relación de la entrada total de capital a la producción) ha mejorado continuamente en los últimos tres años.

Tabla 6.17 Rendimiento Social	
1	El nivel de derechos de los consumidores de nuestras compañías ido creciendo continuamente en los últimos tres años.
2	El nivel de reconocimiento de la necesidad de proteger el medio ambiente en nuestra compañía ha ido creciendo continuamente en los últimos tres años.

Tabla 6.17 Rendimiento Social	
3	La expansión del producto / mercado de nuestra empresa ha ido creciendo continuamente en los últimos tres años.
4	La provisión de oportunidades de empleo por nuestra empresa ha ido creciendo continuamente en los últimos tres años.

6.5 Caracterización y Ajuste de la Muestra

El paso previo a la obtención de los datos, es la disposición de información o un censo de empresas existentes en el sector. Inicialmente se ha empleado la base de datos SABI, que se complementó con información de D&B. Se elaboró una base de datos de 957 empresas directamente relacionadas con el sector de automatización ya sea en cualquiera de los segmentos de actividad existentes. La base de datos fue perfeccionada con información de acceso, principalmente nombres de responsables y direcciones de correo electrónico puesto que el presente trabajo se planteó mediante la encuesta “on line”.

6.5.1 Universo y Población de Estudio

En esta investigación se ha considerado las empresas del sector de automatización industrial en la Comunidad Valenciana descritas previamente. Este sector está formado por 957 empresas y segmentado como Instaladores, Distribuidores, Fabricantes de Cuadros, Fabricantes de Maquinaria e Integradores/Ingenierías.

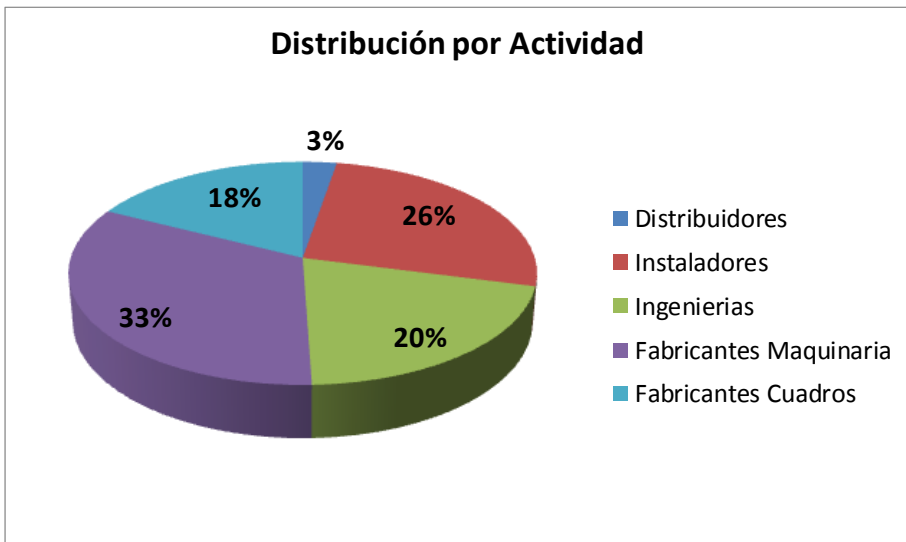


Figura 6.7 Distribución por Actividad

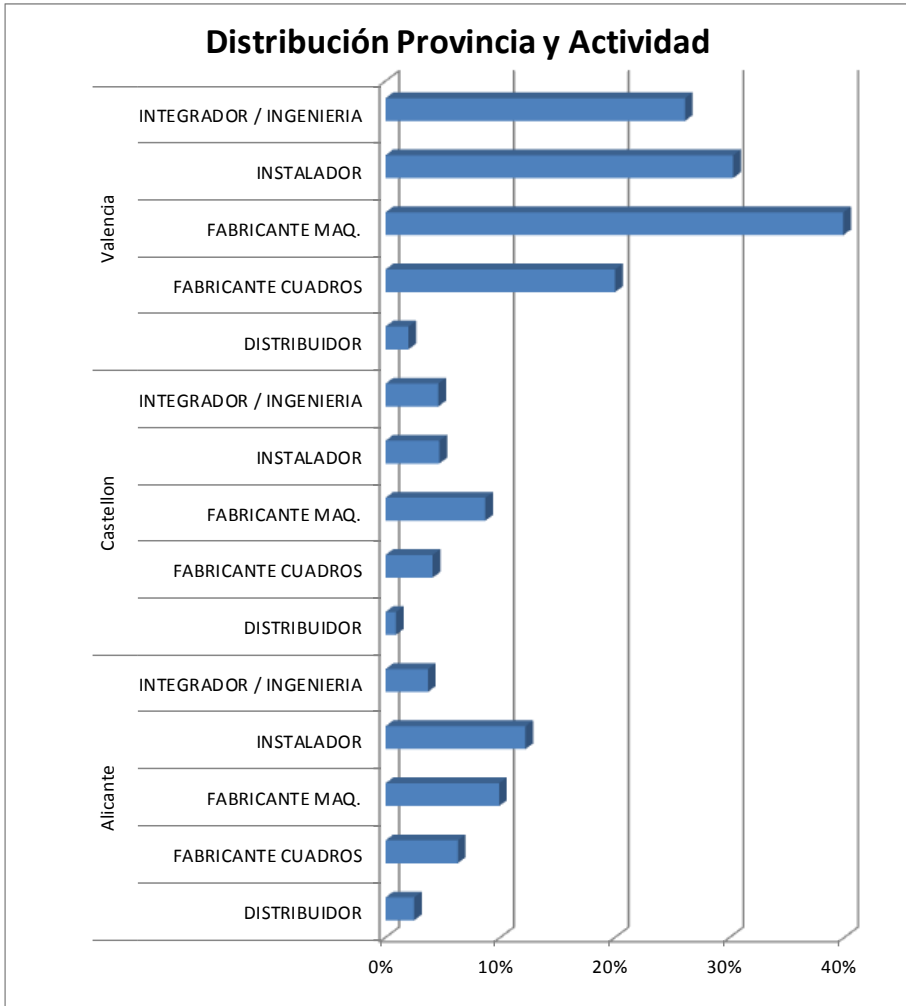


Figura 6.8 Distribución por Provincia y Actividad

6.5.2 Cuestionario

Los cuestionarios empleados en este estudio están basados en escalas multi-ítem expuestas anteriormente. Han sido empleados en estudios anteriores por diversos autores e investigaciones:

- Gestión de la Calidad - Lai (2003).** Un estudio que explora el papel de la orientación al mercado en el contexto de la gestión de la calidad y su impacto en desempeño de la organización. El estudio se realizó sobre 304 empresas en Hong Kong certificadas por la certificación ISO 9001.

- **Orientación al Mercado MORTN (Deshpande & Farley, 1998)** Estudio que tiene como objetivo medir la orientación al mercado en las empresas industriales de los Estados Unidos de América .
- **Orientación Emprendedora. – Covin & Slevin (1988).** Formada por tres dimensiones y 8 ítems.
- **Rendimiento Empresarial. (Weerakoon, 1996)** este modelo tiene en cuenta el entorno de la empresa, de una u otra manera relacionada con la misma y con sus resultados. El modelo emplea cuatro dimensiones que agrupan 15 ítems.

6.5.2.1 Características del Cuestionario

El cuestionario (ver Anexos 2) se compone de 73 preguntas que surgen de los requisitos de evaluación de cada concepto. Por lo tanto, las preguntas 1 a 38 (38 ítems) corresponden a la escala de Calidad Total, de la 39 la 48 (10 ítems) forman parte de la escala de medición de la Orientación al mercado.

Las cuestiones de la 49-57 (8 ítems) constituyen la escala de medición de la Orientación Emprendedora, y las cuestiones de 58-73 (15 elementos) son el resultado de la escala de medición de los Resultados Empresariales.

También se introdujeron preguntas para identificar la empresa, el cargo o responsabilidad de la persona que responde al cuestionario, así como su antigüedad en la organización.

6.5.2.2 Envío y Tratamiento de Cuestionarios

En un primer correo electrónico, se realiza una presentación del trabajo y una introducción de los objetivos de la investigación, alcance y sector, solicitando al entrevistado su participación en la encuesta.

Para facilitar el acceso, en el correo electrónico se anota el link que directamente le conduce a la encuesta, siempre que se encuentre en un ordenador conectado a internet.

<http://www.onlineencuesta.com/live.php?code=f023e5c&id=fe5d390>

Transcurridos quince días, se envía un nuevo correo de recuerdo a aquellas direcciones que no han respondido, y no han indicado que no desean participar en el estudio.

Finalmente, transcurridos diez días más, se reenvía el último correo anunciando el cierre de la encuesta y solicitando la participación.

6.5.2.3 Test Estadísticos

Para lograr los objetivos de este estudio, los datos recogidos serán objeto de un análisis estadístico en diferentes niveles:

- Análisis descriptivo de las variables que caracterizan a la muestra, con objeto de verificar que las empresas que responden al cuestionario constituyen una muestra representativa de la población objetivo del estudio.
- Análisis de las variables, con la finalidad de obtener características de tendencia y dispersión de cada uno de ellas.

Modelación mediante el empleo de ecuaciones estructurales llevado a cabo en dos fases:

1. Evaluación del modelo de medición a fin de verificar la idoneidad de las escalas de medida utilizadas y
2. Ajuste del modelo estructural para determinar las relaciones entre las variables y contrastar las hipótesis establecidas.

Los diferentes análisis se realizan con la ayuda de paquete estadístico SPSS 21.0. Para la evaluación y ajuste del modelo estructural se utilizó la versión AMOS 21.0.

6.5.2.4 Muestra

La Tabla 6.18 recoge la ficha técnica de la investigación.

Tabla 6.18. Ficha técnica de la investigación.	
Universo	Empresas sector Automatización Industrial
Tamaño muestral	155 encuestas válidas
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	7%
Método de muestreo	SABI, Datos D&B
Fecha del trabajo de campo	Febrero y Marzo 2013
Tipo de encuesta	Página web

Capítulo 7. Análisis de Datos y Resultados



7.1 Análisis de Datos y Resultados

La investigación realizada es de carácter transversal y cuantitativo. Se ha utilizado el cuestionario “on-line” como herramienta de recolección de información debido a las ventajas de accesibilidad y operatividad que presenta para el entrevistado, al tiempo que simplifica la recogida y el análisis de la información cuantitativa por parte del entrevistador.

Se abordaron dos dificultades previas para la caracterización de las empresas del sector de automatismos industriales. Por un lado, en la inexistencia de un Código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) único que recoja todas las organizaciones del sector, y por otra parte, la reciente actualización de la CNAE que entró en vigor el 1 de enero de 2009, sin que muchas empresas hayan actualizado su clasificación en el mismo. Muestra de empresas seleccionada comprende a los códigos Primarios del CNAE 2009, perteneciente al sector eléctrico y electrónico, específicamente ocupados en la fabricación, reparación e instalación de maquinaria y equipos industriales.

Tabla 7.1 Códigos CNAE	
Código primario CNAE 2009	TITULO CNAE 2009
2611	Fabricación de componentes electrónicos
2651	Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación
2712	Fabricación de aparatos de distribución y control eléctrico
2790	Fabricación de otro material y equipo eléctrico
2829	Fabricación de otra maquinaria de uso general n.c.o.p.
2841	Fabricación de máquinas herramienta para trabajar el metal
2849	Fabricación de otras máquinas herramienta
2891	Fabricación de maquinaria para la industria metalúrgica
2892	Fabricación de maquinaria para las industrias extractivas y de la construcción
2893	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco
2894	Fabricación de maquinaria para las industrias textil, de la confección y del cuero
2895	Fabricación de maquinaria para la industria del papel y del cartón
2896	Fabricación de maquinaria para la industria del plástico y el caucho
2899	Fabricación de otra maquinaria para usos específicos n.c.o.p.
3312	Reparación de maquinaria
3313	Reparación de equipos electrónicos y ópticos
3314	Reparación de equipos eléctricos
3320	Instalación de máquinas y equipos industriales

Se seleccionó el sector de automatismos, fabricación de maquinaria y bienes de equipo, tanto por la proximidad al autor, como por tratarse de una actividad transversal que interactúa en muchos mercados y supone un claro indicador de la capacidad competitiva del territorio. Las empresas identificadas son ingenierías o integradores de sistemas, instaladores, fabricantes de equipos industriales y empresas fabricantes de maquinaria. El grupo de empresas analizadas está creciendo en importancia por su capacidad tecnológica, la elevada productividad y también, por su papel como vehículos de transferencia de tecnología en los procesos productivos.

El conjunto considerado está formado por cerca de 2.000 empresas, da empleo a más de 9.800 personas, aproximadamente un 0,545% de la población activa ocupada de la Comunidad Valenciana, y realiza alrededor de 1.142 M€ lo que supone el 1,14% del PIB del país.

De la base de datos SABI y fuentes propias, para empresas de la Comunidad Valenciana, se seleccionaron aquellas que disponen de dirección de correo electrónico, fuera cual fuese su volumen de negocios, con un número mínimo de 10 empleados. Los envíos y fechas se recogen en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2 Envíos y fechas			
Fecha	Envíos	Iniciados	Completados
03.02.2013	959	34	26
09.02.2013	876	62	47
16.02.2013	784	36	28
23.02.2013	709	62	54
		194	155

De entre las empresas disponibles en bases de datos y que no disponen de la identificación CNAE anterior, se han determinado, por conocimiento de su actividad, algunas empresas que realizan actividades de ingeniería y distribuidores o representantes de maquinaria, con capacidades técnicas para implementación de sistemas automáticos.

Además se tomaron en cuenta las empresas con al menos 10 empleados para que tengan mayores posibilidades de aplicar los factores de orientación al mercado y capacidad de innovación que difícilmente se tendrían en empresas con menos empleados. Este número mínimo de empleados es el que se ha utilizado recientemente en estudios previos de distintos autores (George J. Avlonitis & Salavou, 2007; J Wiklund & Shepherd, 2005).

La base de datos inicial disponible en Febrero de 2013 suponía un total de 959 empresas a las que se remitió el cuestionario en el primer envío. Se obtuvieron 26 respuestas válidas. Una semana después se lanzó el primer recordatorio, obteniendo 47 respuestas válidas. El 16 y 23 de Febrero se remitieron nuevos recordatorios a aquellas empresas que no contestaron pero no rechazaron el envío. De esta manera se obtuvieron 82 respuestas completas lo que suma 155 cuestionarios válidos, el 16,16% de la muestra.

7.2 Respuestas Recibidas

La caracterización de la muestra se realizará en base a cinco criterios:

Actividad de la empresa, volumen de ventas, el número de empleados, las funciones de los encuestados de la empresa y la antigüedad de los mismos.

Para los tres criterios de los que tenemos datos de población (número de empleados, volumen de ventas y la distribución geográfica), se calculó también la prueba de bondad de ajuste, la prueba de chi-cuadrado, lo que se compara la frecuencia observado con la frecuencia esperada (J. Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009) y determina si la muestra representa suficientemente bien a la población en los criterios examinados.

7.2.1 Distribución por Actividad de la Empresa

El perfil mayoritario de los encuestados corresponde a instaladores industriales del sector. Los consumidores de automatismos como usuarios finales suponen el 26%, mientras que los fabricantes de maquinaria representan al 24% de la muestra.

Actividad	Freq.	%
Instalador	55	28%
Fte. Bienes	50	26%
Fte. Maquinaria	46	24%
Ingeniería	26	13%
Integrador	9	5%
Distribuidor	8	4%
Total	194	100%



Figura 7.1 Distribución por actividad de la empresa

7.2.2 Distribución por Cargo en la Empresa

Cerca del 43% de los encuestados ocupan el puesto de gerentes o directivos de las empresas estudiadas. Los técnicos son mayoría, 52% quizá debido a la procedencia de la información disponible.

Tabla 7.4 Distribución por cargo en la empresa		
Cargo	Freq.	%
Administración	9	5%
Directivo	31	16%
Director Técnico	36	19%
Gerente	52	27%
Técnico	66	33%
Total	194	100%

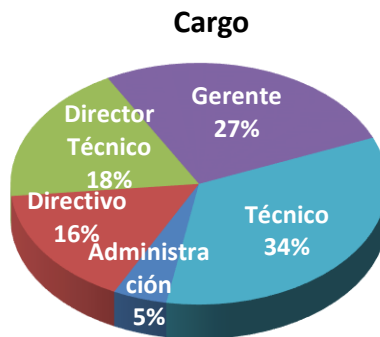


Figura 7.2 Distribución por cargo en la empresa

7.2.3 Distribución por Antigüedad en la Empresa

La media de antigüedad en la empresa de las personas encuestadas es de 16 años, lo que asegura un conocimiento exhaustivo de la organización y garantiza la calidad de las encuestas.

Tabla 7.5 Distribución por antigüedad en la empresa		
Antigüedad	Freq.	%
Entre 1 y 5 años	47	24%
Entre 10 y 20 años	88	45%
Más de 20 años	54	28%
Menos de 1 año	5	3%
Total	194	100%



Figura 7.3 Distribución por antigüedad en la empresa

7.3 Técnica de Análisis

En cualquier investigación solvente, es imprescindible demostrar la robustez de las técnicas de medida empleadas. En la producción científica se requiere observar la dimensionalidad o consistencia, la fiabilidad y la validez de las escalas de medida (R. P. Bagozzi & Phillips, 1982; K. A. Bollen, 1998; Byrne, 1989; Darden, 1981). El presente apartado se presenta los tests realizados para evaluar las propiedades de las escalas de medida

La técnica a utilizar en el estudio para contrastar las hipótesis del modelo es la de ecuaciones estructurales. Es una técnica de análisis multivariante de gran aplicación en estudios de investigación en marketing. Además, es adecuada para analizar diversos tipos de relaciones causales entre las variables explicativas y explicadas, estableciendo relaciones de interdependencia (Luque Martínez, 2000). Las variables dependientes en una relación, como la Capacidad de Innovación en el modelo con la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado, pueden ser independientes en otra, por ejemplo, en su relación con los Resultados Organizacionales.

Para el análisis de fiabilidad, la validez convergente, validez discriminante, validez concurrente o de contenido y los modelos de ecuaciones estructurales del estudio, se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS 21.0 y AMOS 21.0

En la Tabla 7.6 se recogen los indicadores utilizados en el análisis de las propiedades de los distintos instrumentos de medida. En el análisis de cada escala se detalla con amplitud el significado de cada uno de ellos.

Tabla 7.6 Indicadores utilizados en el análisis de las escalas de medida		
Análisis realizado		Procedimiento utilizado
Fiabilidad	Análisis de la dimensionalidad del constructo	Análisis factorial confirmatorio. Análisis de componentes principales o de factores comunes
	Consistencia de los componentes	Alfa de Cronbach
Validez de contenido	Revisión de la literatura	
Validez Convergente	Matriz de correlaciones de los factores. AFC. Índice de Varianza Extraída, (IVE)	
Validez Discriminante	Test de la varianza extraída. Test del intervalo de confianza	

Fuente: elaboración propia

7.4 Análisis de Fiabilidad

La fiabilidad mide la consistencia de los indicadores que forman el constructo, es decir, que la medida proporcionada por los indicadores corresponde a la misma variable analizada. Puesto que cada conjunto de indicadores correspondiente a un factor, están midiendo un mismo constructo, sus puntuaciones deben estar fuertemente correlacionadas entre sí, es decir, deben ser internamente consistentes. De esta manera, un conjunto de ítems, pueden ser fiables, pero podrían no ser válidos, si su medida no se corresponde al constructo que interesa medir. La fiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para validar una escala.

Para el estudio de la fiabilidad se realizaron dos análisis: Por una parte se realizó la **verificación de la consistencia de los componentes de las escalas utilizadas**, y posteriormente la **comprobación de la fiabilidad de las escalas** utilizadas en la investigación. El coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. A cada escala se le calculó el alfa de Cronbach y se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales.

7.4.1 Análisis de la Dimensionalidad del Constructo

El objetivo pretendido con el análisis factorial (Análisis de Componentes Principales o de Factores Comunes) es simplificar la información proporcionada por la matriz de correlaciones, con el propósito de facilitar su interpretación. Se trata de analizar la estructura subyacente a una serie de variables para explicar por qué unos ítems se relacionan más con unos que con otros.

El análisis de dimensionalidad se realiza con la intención de verificar si la escala y cada una de las subescalas tiene entidad propia por sí misma y, por tanto, existe una sola variable subyacente. El análisis factorial de componentes principales con rotación varimax se realiza para cada subescala. Por otra parte, el test de Kaiser Meyer Olkin (KMO), explica el grado de adecuación muestral; y la prueba de esfericidad de Barlett, indica la posible existencia de factores subyacentes en la escala.

El análisis de la dimensionalidad de las subescalas supone el tratamiento de esta metodología para cada una de ellas, procediendo a eliminar aquellos ítems cuyas cargas factoriales saturan con valores muy próximos a 0.5 en distintos factores, por lo que no son representativos de uno sólo, y la correlación con la suma total de ítems es menor que 0.5.

Los resultados del análisis factorial de componentes principales con rotación varimax para cada subescala muestran sus componentes definitivos y los valores alcanzados

por el test KMO y la prueba de esfericidad de Barlett para la escala de Gestión de Calidad, en la Tabla 7.7.

Los resultados obtenidos muestran que 9 de los diez componentes, se pueden agrupar en un solo factor. Para el constructo Estratégica gestión de la calidad, dos son los factores obtenidos. A pesar de ello, el primero de los mismos explica casi el 63% de la varianza del constructo. Esto nos permite concluir que todas las escalas permiten la agrupación en un solo factor.

Tabla 7.7 Componentes Principales					
Escala	Factores	Nº C.P.	% Var. Exp.	KMO	Bartlett
Gestión de Calidad	QM1	1	67,2	0,775	0,000
	QM2	1	64,1	0,582	0,000
	QM3	1	67,2	0,771	0,000
	QM4	1	56,5	0,792	0,000
	QM5	1	73,8	0,716	0,000
	QM6	2	62,9	0,842	0,000
	QM7	1	81,8	0,500	0,000
	QM8	1	94,5	0,500	0,000
	QM9	1	74,5	0,760	0,000
	QM10	1	83,3	0,500	0,000
Orientación al Mercado	EC	1	62,8	0,721	0,000
	EN	1	57,1	0,846	0,000
Orientación Empresarial	IN	1	73,8	0,647	0,000
	PA	1	69,7	0,569	0,000
	RK	1	69,7	0,500	0,000
Rendimiento Empresarial	MD	1	72,7	0,795	0,000
	RM	1	65,2	0,662	0,000
	RP	1	75,6	0,719	0,000
	RS	1	55,8	0,692	0,000

7.4.1.1 Gestión de Calidad

7.4.1.1.1 AF QM1 Gestión de Personas y Clientes

Tabla 7.8 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	,775
	gl	229,008
	Sig.	6

Tabla 7.9 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q11	1,000	,665
Q12	1,000	,750
Q13	1,000	,712
Q14	1,000	,561
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.10 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,688	67,197	67,197	2,688	67,197	67,197
2	,603	15,065	82,262			
3	,421	10,531	92,793			
4	,288	7,207	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Tabla 7.11 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q11	,815
Q12	,866
Q13	,844
Q14	,749
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.2 AF QM2 Relaciones con Proveedor

Tabla 7.12 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,582
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	103,005
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 7.13 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q21	1,000	,477
Q22	1,000	,794
Q23	1,000	,651
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.14 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,922	64,060	64,060	1,922	64,060	64,060
2	,739	24,619	88,679			
3	,340	11,321	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.15 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q21	,691
Q22	,891
Q23	,807
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.3 AF QM3 Comunicación de Información para la Mejora

Tabla 7.16 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,771
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	229,150
	gl	6
	Sig.	,000

Tabla 7.17 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q31	1,000	,747
Q32	1,000	,694
Q33	1,000	,673
Q34	1,000	,574
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.18 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,688	67,194	67,194	2,688	67,194	67,194
2	,597	14,915	82,109			
3	,432	10,797	92,907			
4	,284	7,093	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Tabla 7.19 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q31	,865
Q32	,833
Q33	,820
Q34	,758
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.4 AF QM4 Orientación para la Satisfacción del Cliente

Tabla 7.20 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,792
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	371,748
	gl	15
	Sig.	,000

Tabla 7.21 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q41	1,000	,362
Q42	1,000	,581
Q43	1,000	,603
Q44	1,000	,670
Q45	1,000	,596
Q46	1,000	,579
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.22 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,390	56,506	56,506	3,390	56,506	56,506
2	,892	14,864	71,370			
3	,697	11,624	82,994			
4	,505	8,414	91,408			
5	,273	4,544	95,952			
6	,243	4,048	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.23 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q41	,601
Q42	,762
Q43	,777
Q44	,818
Q45	,772
Q46	,761
Método de extracción: Análisis de componentes principales	
1 componentes extraídos	

7.4.1.1.5 AF QM5 Gestión de Conexión Exterior

Tabla 7.24 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,716
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	153,351
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 7.25 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q51	1,000	,708
Q52	1,000	,740
Q53	1,000	,767
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.26 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,215	73,825	73,825	2,215	73,825	73,825
2	,435	14,497	88,321			
3	,350	11,679	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.27 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q51	,841
Q52	,860
Q53	,876
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.6 AF QM6 Estratégica Gestión de la Calidad

Tabla 7.28 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,842
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	854,159
	gl	28
	Sig.	,000

Tabla 7.29 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q61	1,000	,739
Q62	1,000	,754
Q63	1,000	,818
Q64	1,000	,776
Q65	1,000	,772
Q66	1,000	,779
Q67	1,000	,796
Q68	1,000	,728
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.30 Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,032	62,899	62,899	5,032	62,899	62,899	3,143	39,285	39,285
2	1,131	14,135	77,033	1,131	14,135	77,033	3,020	37,748	77,033
3	,562	7,019	84,052						
4	,402	5,022	89,074						
5	,304	3,800	92,874						
6	,273	3,412	96,286						
7	,187	2,340	98,626						
8	,110	1,374	100,000						
Método de extracción: Análisis de Componentes principales									

Tabla 7.31 Matriz de componentes		
	Componente	
	1	2
Q61	,680	,527
Q62	,836	-,235
Q63	,802	-,417
Q64	,748	-,465
Q65	,819	-,317
Q66	,826	,310
Q67	,823	,345
Q68	,798	,302
Método de extracción: Análisis de componentes principales		
a. 2 componentes extraídos		

Tabla 7.32 Matriz de componentes rotados		
	Componente	
	1	2
Q61	,122	,851
Q62	,764	,413
Q63	,867	,258
Q64	,861	,186
Q65	,809	,342
Q66	,377	,798
Q67	,350	,820
Q68	,363	,772
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones		

7.4.1.1.7 AF QM7 Estructuras de Trabajo en Equipo para la Mejora

Tabla 7.33 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	73,423
	gl	1
	Sig.	,000

Tabla 7.34 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q71	1,000	,818
Q72	1,000	,818
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.35 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,636	81,813	81,813	1,636	81,813	81,813
2	,364	18,187	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.36 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q71	,905
Q72	,905
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.8 AF QM8 Planificación Operativa de la Calidad

Tabla 7.37 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	222,817
	gl	1
	Sig.	,000

Tabla 7.38 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q81	1,000	,945
Q82	1,000	,945
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.		

Tabla 7.39 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,890	94,523	94,523	1,890	94,523	94,523
2	,110	5,477	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.40 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q81	,972
Q82	,972
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.9 AF QM9 Sistemas de Medida de Mejora de Calidad

Tabla 7.41 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,760
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	336,490
	gl	6
	Sig.	,000

Tabla 7.42 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q91	1,000	,743
Q92	1,000	,784
Q93	1,000	,799
Q94	1,000	,656
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.43 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,982	74,546	74,546	2,982	74,546	74,546
2	,501	12,524	87,069			
3	,333	8,318	95,388			
4	,184	4,612	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.44 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q91	,862
Q92	,885
Q93	,894
Q94	,810
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.1.10 AF QM10 Cultura de Calidad Corporativa

Tabla 7.45 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	82,962
	gl	1
	Sig.	,000

Tabla 7.46 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Q101	1,000	,833
Q102	1,000	,833
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.47 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,666	83,302	83,302	1,666	83,302	83,302
2	,334	16,698	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.48 Matriz de componentes	
	Componente
	1
Q101	,913
Q102	,913
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.2 Orientación al Mercado

De la misma manera, se hicieron los análisis factoriales para la escala de Orientación al Mercado, los resultados obtenidos muestran que tanto el componente de Enfoque en el Cliente, como el de Evaluación de las Necesidades se pueden agrupar en un solo factor, estos resultados se muestran a continuación.

7.4.1.2.1 Enfoque en el Cliente

Tabla 7.49 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,721
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	207,152
	gl	6
	Sig.	,000

Tabla 7.50 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
M1	1,000	,694
M4	1,000	,789
M7	1,000	,482
M10	1,000	,546
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.51 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,511	62,772	62,772	2,511	62,772	62,772
2	,682	17,051	79,823			
3	,573	14,324	94,147			
4	,234	5,853	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.52 Matriz de componentes	
	Componente
	1
M1	,833
M4	,888
M7	,694
M10	,739
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.2.2 AF EN Evaluación de las Necesidades

Tabla 7.53 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,846
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	329,601
	gl	15
	Sig.	,000

Tabla 7.54 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
M2	1,000	,655
M3	1,000	,651
M5	1,000	,679
M6	1,000	,525
M8	1,000	,457
M9	1,000	,460
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.55 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,426	57,104	57,104	3,426	57,104	57,104
2	,720	12,001	69,105			
3	,651	10,850	79,955			
4	,515	8,582	88,537			
5	,400	6,662	95,199			
6	,288	4,801	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.56 Matriz de componentes	
	Componente
	1
M2	,809
M3	,807
M5	,824
M6	,725
M8	,676
M9	,678
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.3 Orientación Empresarial

7.4.1.3.1 AF IN Innovación

Tabla 7.57 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,647
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	179,625
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 7.58 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
E1	1,000	,602
E2	1,000	,767
E3	1,000	,846
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.59 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,214	73,816	73,816	2,214	73,816	73,816
2	,563	18,758	92,574			
3	,223	7,426	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Tabla 7.60 Matriz de componentes	
	Componente
	1
E1	,776
E2	,876
E3	,920
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.3.2 AF PA Proactividad

Tabla 7.61 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,569
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	159,945
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 7.62 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
E4	1,000	,860
E5	1,000	,715
E6	1,000	,517
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.63 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,092	69,722	69,722	2,092	69,722	69,722
2	,686	22,852	92,574			
3	,223	7,426	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.64 Matriz de componentes	
	Componente
	1
E4	,927
E5	,846
E6	,719
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.3.3 AF RK Riesgo

Tabla 7.65 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	23,811
	gl	1
	Sig.	,000

Tabla 7.66 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
E7	1,000	,697
E8	1,000	,697
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.67 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,395	69,742	69,742	1,395	69,742	69,742
2	,605	30,258	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.68 Matriz de componentes	
	Componente
E7	,835
E8	,835
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

Finalmente, se analizan también los resultados del análisis factorial para comprobar la consistencia de los componentes de la escala de Orientación Empresarial.

7.4.1.4 Rendimiento Empresarial

7.4.1.4.1 AF MD Motivación Desempeño

Tabla 7.69 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,795
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	506,039
	gl	10
	Sig.	,000

Tabla 7.70 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
R1	1,000	,627
R2	1,000	,780
R3	1,000	,792
R4	1,000	,719
R5	1,000	,715
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.71 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,634	72,675	72,675	3,634	72,675	72,675
2	,657	13,132	85,807			
3	,342	6,832	92,639			
4	,219	4,387	97,026			
5	,149	2,974	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.72 Matriz de componentes	
	Componente
	1
R1	,792
R2	,883
R3	,890
R4	,848
R5	,845
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.4.2 AF RM Rendimiento en el Mercado

Tabla 7.73 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,662
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	93,817
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 7.74 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
R6	1,000	,718
R7	1,000	,558
R8	1,000	,681
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.75 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,957	65,248	65,248	1,957	65,248	65,248
2	,622	20,733	85,981			
3	,421	14,019	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.76 Matriz de componentes	
	Componente
	1
R6	,847
R7	,747
R8	,825
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.4.3 AF RP Rendimiento Productivo

Tabla 7.77 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,719
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	170,266
	gl	3
	Sig.	,000

Tabla 7.78 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
R9	1,000	,722
R10	1,000	,792
R11	1,000	,755
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.79 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,269	75,649	75,649	2,269	75,649	75,649
2	,417	13,889	89,538			
3	,314	10,462	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.80 Matriz de componentes	
	Componente
	1
R9	,850
R10	,890
R11	,869
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.1.4.4 AF RS Rendimiento Social

Tabla 7.81 KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,692
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	127,220
	gl	6
	Sig.	,000

Tabla 7.82 Comunalidades		
	Inicial	Extracción
R12	1,000	,556
R13	1,000	,543
R14	1,000	,569
R15	1,000	,565
Método de extracción: Análisis de Componentes principales		

Tabla 7.83 Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,233	55,822	55,822	2,233	55,822	55,822
2	,837	20,923	76,745			
3	,495	12,365	89,110			
4	,436	10,890	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						

Tabla 7.84 Matriz de componentes	
	Componente
	1
R12	,745
R13	,737
R14	,754
R15	,752
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos	

7.4.2 Fiabilidad de las escalas (Consistencia interna)

El grado de fiabilidad de una escala puede analizarse a través de la consistencia interna, parámetro que mide el grado de correlación entre los diversos ítems que conforman la escala y se calcula a través del estadístico alfa de Cronbach, el cual permite “demostrar si el diseñador del cuestionario estaba en lo cierto al esperar que un cierto número de ítems den lugar a afirmaciones interpretables sobre diferencias individuales” (Cronbach, 1951). El valor recomendado de este coeficiente oscila entre 0.7 y 0.9,

La fiabilidad se refiere a la propiedad de una escala, que hace que se den resultados similares para entradas similares, y proporciona un índice de la calidad de la prueba en un único valor. Este índice de fiabilidad no suministra información alguna que permita evaluar cada ítem individualmente. El valor de ítem-total correlación (coeficiente de correlación inter elementos) proporciona un índice de la diferenciación del ítem que se suele denominar como discriminador. Se emplea para evaluar los ítems de la encuesta y diagnosticar posibles problemas, como elementos que introduzcan confusión en la interpretación de cada ítem.

Con las 142 respuestas validas de los cuestionarios, se realizó el análisis de fiabilidad de las escalas de Gestión de Calidad, Orientación al Mercado, de Orientación Empresarial y Resultados Organizacionales con medidas subjetivas. Los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes α) y las correlaciones “ítem-to-total correlation” se presentan en las tablas siguientes. La fiabilidad de la escala para la Gestión de Calidad se presenta, referenciada a sus factores:

Tabla 7.85 Fiabilidad Escala Gestión de Calidad	
Gestión de la Calidad	Cronbach's α
QM1 Gestión de personas y clientes	0,814
QM2 Relaciones con proveedor	0,674
QM3 Comunicación de información para la mejora	0,819
QM4 Orientación para la satisfacción del cliente	0,866
QM5 Gestión de conexión exterior	0,836
QM6 Estratégica gestión de la calidad	0,919
QM7 Estructuras de trabajo en equipo para la mejora	0,792
QM8 Planificación operativa de la calidad	0,937
QM9 Sistemas de medida de mejora de calidad	0,890
QM10 Cultura de calidad corporativa	0,799

De igual manera, para la escala de Orientación al Mercado, se revisó la fiabilidad de sus dos factores Enfoque al cliente y Evaluación de Necesidades, superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunnally (J.C. Nunnally, 2010) de 0,7.

Tabla 7.86 Fiabilidad Escala Orientación al Mercado	
Orientación al Mercado	Cronbach's α
EC Enfoque en el cliente	0,761
EN Evaluación de las necesidades	0,848

Respecto a la Orientación Empresarial, los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes α) arrojan valores que cumplen los parámetros requeridos.

Tabla 7.87 Fiabilidad Escala Orientación Emprendedora	
Orientación Emprendedora	Cronbach's α
IN Innovación	0,817
PA Proactividad	0,786
RK Riesgo	0,592

El análisis de fiabilidad de los factores de la escala Rendimiento Empresarial presento resultados validos según los criterios establecidos.

Tabla 7.88 Fiabilidad Escala Rendimiento Empresarial	
Rendimiento Empresarial	Cronbach's α
MD Motivación Desempeño	0,905
RM Rendimiento en el mercado	0,721
RP Rendimiento Productivo	0,836
RS Rendimiento social	0,741

Por otra parte, los valores “ítem-to-total correlation” estuvieron entre 0.70 y 0.81 para el componente de la Orientación al Cliente, de 0.80 a 0.87 para la Orientación a la Competencia y finalmente, los valores para el componente de Coordinación Interfuncional se encontraron entre 0.79 y 0.85, superando en todos los casos los parámetros requeridos.

Un pequeño valor de correlación proporciona evidencia empírica de que el ítem no está midiendo el mismo constructo medido por los demás ítems que conforman el constructo. Un valor de correlación inferior a 0,2 o 0,3 (Everitt, 2006; Field, 2005)

indica que el elemento correspondiente no se correlaciona muy bien con la escala global y, por lo tanto, podría prescindirse.

7.4.2.1 Gestión de la Calidad

7.4.2.1.1 QM1 Gestión de Personas y Clientes

Tabla 7.89 Fiabilidad Gestión Personas y Clientes	
Q11	1. La gestión estratégica de recursos humanos (por ejemplo, educación, formación y esquemas de participación del empleado) es un objetivo de rendimiento clave de nuestra empresa.
Q12	2. Nuestra empresa supervisa la efectividad de la de la educación en calidad y la capacitación que apoyan los objetivos de calidad y el rendimiento de la compañía.
Q13	3. Nuestra empresa utiliza medios para medir el reconocimiento y rendimiento de los empleados (por ejemplo, frecuentes evaluaciones de la participación de los trabajadores en la mejora de la calidad) que apoyan la calidad de la compañía y el alcance de los objetivos.
Q14	4. Nuestra empresa emplea proactivas relaciones con los clientes (por ejemplo, investigación de mercados, seguimiento con los clientes y el uso de estándares de servicio al cliente) es decir, frecuente uso de la información del cliente para mejorar la satisfacción del cliente.

Tabla 7.90 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,814	,814	4

Tabla 7.91 Matriz de correlaciones inter-elementos				
	Q11	Q12	Q13	Q14
Q11	1,000	,647	,520	,402
Q12	,647	1,000	,639	,436
Q13	,520	,639	1,000	,487
Q14	,402	,436	,487	1,000

7.4.2.1.2 QM2 Relaciones con Proveedor

Tabla 7.92 Factores Relaciones con Proveedor	
Q21	1. Nuestra empresa realiza auditorías de calidad de proveedores (por ejemplo, realizando auditorías, exámenes de la gestión, inspección y acreditación de certificaciones).
Q22	2. Nuestra empresa actúa (por ejemplo, proporcionando información rápida y facilitando el intercambio de datos) para ayudar y mejorar la calidad y la capacidad de respuesta de nuestros proveedores.
Q23	3. Nuestra empresa considera a los proveedores como socios y no como adversarios (por ejemplo, confianza en la dependencia de un grupo de proveedores, desarrollo de relaciones a largo plazo, participación en el proceso de diseño y desarrollo).

Tabla 7.93 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,674	,693	3

Tabla 7.94 Matriz de correlaciones inter-elementos			
	Q21	Q22	Q23
Q21	1,000	,487	,231
Q22	,487	1,000	,571
Q23	,231	,571	1,000

7.4.2.1.3 QM3 Comunicación de Información para la Mejora

Tabla 7.95 Factores Relaciones	
Q31	1. Nuestra empresa emplea los costos de calidad (por ejemplo, evaluación, prevención y fracaso) para facilitar los procesos de mejora continua.
Q32	2. Nuestra empresa evalúa la necesidad de una educación y formación en calidad (por ejemplo mejora del rendimiento en el trabajo, crecimiento de empleado) y su posterior entrega y revisión.
Q33	3. La evaluación comparativa de procesos de organizaciones no competidoras para mejora de procesos se practica en nuestra empresa (por ejemplo, aprender mejores prácticas fuera del sector industrial de la empresa).
Q34	4. Nuestra empresa interactúa con grupos externos (por ejemplo, centros de educación, asociaciones de negocios, centros de comercio, grupos profesionales) para beneficiarse mutuamente de la mejora de la calidad.

Tabla 7.96 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,819	,822	4

Tabla 7.97 Matriz de correlaciones inter-elementos				
	Q31	Q32	Q33	Q34
Q31	1,000	,673	,509	,480
Q32	,673	1,000	,554	,463
Q33	,509	,554	1,000	,534
Q34	,480	,463	,534	1,000

7.4.2.1.4 QM4 Orientación para la Satisfacción del Cliente

Tabla 7.98 Factores Relaciones	
Q41	1. Nuestra empresa promueve la confianza en nuestros productos y servicios (por ejemplo, por la política de calidad, garantía de terceros, garantías y garantías).
Q42	2. Nuestra empresa evalúa a competidores con respecto al nivel de satisfacción del cliente (por ejemplo, basada en la empresa competitivos estudios, evaluaciones realizadas por organizaciones independientes, incluyendo a clientes).
Q43	3. Nuestra empresa evalúa la satisfacción del cliente con los objetivos de rendimiento interno (por ejemplo, las comparaciones con el último índice de satisfacción de cliente o conjunto estándar).
Q44	4. Nuestra empresa determina y mejora la satisfacción del cliente (por ejemplo, mediante la identificación de segmentos de mercado, beneficios buscados por grupos de clientes y los requisitos de calidad de destino de cada segmento o grupo).
Q45	5. La evaluación comparativa de productos y servicios de los competidores directos para la mejora de los propios productos o servicios se practica en nuestra empresa (por ejemplo, aprender mejores prácticas dentro de la industria de la empresa).
Q46	6. La evaluación comparativa de procesos de los competidores directos para la mejora de los procesos propios es practicada en nuestra empresa (por ejemplo, aprender mejores prácticas dentro de la industria de la empresa).

Tabla 7.99 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,866	,865	6

Tabla 7.100 Matriz de correlaciones inter-elementos						
	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46
Q41	1,000	,447	,448	,492	,409	,372
Q42	,447	1,000	,606	,673	,444	,446
Q43	,448	,606	1,000	,744	,479	,481
Q44	,492	,673	,744	1,000	,479	,465
Q45	,409	,444	,479	,479	1,000	,768
Q46	,372	,446	,481	,465	,768	1,000

7.4.2.1.5 QM5 Gestión de Conexión Exterior

Tabla 7.101 Factores Relaciones	
Q51	1. Nuestra empresa reconoce sus responsabilidades sociales, como salud pública y seguridad, protección del medio ambiente y gestión de residuos (por ejemplo, incluyendo sus responsabilidades públicas en su política de calidad y práctica).
Q52	2. Nuestra empresa determina los requerimientos futuros de los clientes y la importancia relativa de las características del producto o servicio (por ejemplo, encuestas, grupos de debate, diálogo con los clientes).
Q53	3. El proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios de nuestra compañía está diseñado para asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente (por ejemplo, herramientas como despliegue de función de calidad, equipo de la empresa, Comité de desarrollo de nuevos productos).

Tabla 7.102 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,836	,839	3

Tabla 7.103 Matriz de correlaciones inter-elementos			
	Q51	Q52	Q53
Q51	1,000	,590	,636
Q52	,590	1,000	,678
Q53	,636	,678	1,000

7.4.2.1.6 QM6 Estratégica Gestión de la Calidad

Tabla 7.104 Factores Relaciones	
Q61	1. Nuestra empresa utiliza estudios de capacidad de proceso para garantizar que los requerimientos de diseño de productos y servicios son proporcionados por los procesos productivos.
Q62	2. Nuestros responsables asumen el liderazgo activo en entrenamiento, motivación, comunicación y promoción de cuestiones de calidad (por ejemplo, refuerzo frecuente de valor de la calidad de la empresa).
Q63	3. La satisfacción por recompensas intrínsecas para los empleados (satisfacción en el trabajo de los empleados, sentido de logro), es considerado como un factor crítico para el logro de los objetivos de calidad de nuestra empresa.
Q64	4. La satisfacción por recompensas extrínsecas para los empleados (por ejemplo agradables condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, salario justo y promoción) es considerado como un factor crítico para el logro de los objetivos de calidad de nuestra empresa.
Q65	5. Nuestros directivos se comprometen a la mejora de la calidad a través de la participación y visibilidad en las actividades de calidad y comunicación de los valores de calidad (por ejemplo frecuente participación y fortalecimiento de los valores de calidad dentro y fuera de la empresa).
Q66	6. Nuestra empresa implementa planes a largo plazo (3 años o más) que se basan en las necesidades del cliente.
Q67	7. Nuestra empresa implementa planes a largo plazo (3 años o más) que se basan en las capacidades de la empresa.
Q68	8. Un programa de mejora continua de procesos basados en el análisis objetivo de funcionamiento (tiempo de ciclo por ejemplo mejorado, productividad y reducción de residuos) se lleva a cabo en nuestra empresa.

Tabla 7.105 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,919	,921	8

Tabla 7.106 Matriz de correlaciones inter-elementos								
	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68
Q61	1,000	,529	,416	,354	,439	,601	,592	,679
Q62	,529	1,000	,722	,615	,762	,583	,593	,625
Q63	,416	,722	1,000	,758	,665	,543	,515	,551
Q64	,354	,615	,758	1,000	,684	,513	,502	,471
Q65	,439	,762	,665	,684	1,000	,573	,543	,575
Q66	,601	,583	,543	,513	,573	1,000	,878	,622
Q67	,592	,593	,515	,502	,543	,878	1,000	,668
Q68	,679	,625	,551	,471	,575	,622	,668	1,000

7.4.2.1.7 QM7 Estructuras de Trabajo en Equipo para la Mejora

Tabla 7.107 Factores Relaciones	
Q71	1. Nuestra empresa utiliza estudios de capacidad de proceso para garantizar que los requerimientos de diseño de productos y servicios son proporcionados por los procesos productivos.
Q72	2. Nuestros responsables asumen el liderazgo activo en entrenamiento, motivación, comunicación y promoción de cuestiones de calidad (por ejemplo, refuerzo frecuente de valor de la calidad de la empresa).

Tabla 7.108 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,792	,794	2

Tabla 7.109 Matriz de correlaciones inter-elementos		
	Q71	Q72
Q71	1,000	,659
Q72	,659	1,000

7.4.2.1.8 QM8 Planificación Operativa de la Calidad

Tabla 7.110 Factores Relaciones	
Q81	1. Nuestra empresa implementa planes a corto plazo (1 a 2 años) que se basan en las necesidades del cliente.
Q82	2. Nuestra empresa implementa planes a corto plazo (1 a 2 años) que se basan en las capacidades de la empresa.

Tabla 7.111 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,937	,937	2

Tabla 7.112 Matriz de correlaciones inter-elementos		
	Q81	Q82
Q81	1,000	,881
Q82	,881	1,000

7.4.2.1.9 QM9 Sistemas de Medida de Mejora de Calidad

Tabla 7.113 Factores Relaciones	
Q91	1. Nuestra empresa evalúa y mejora sus productos y servicios.
Q92	2. Nuestra empresa evalúa y mejora sus procesos de negocio
Q93	3. Nuestra empresa gestiona información (por ejemplo, información sobre la mejora de la calidad, las relaciones de clientes y empleados, relaciones de proveedor) para apoyar los esfuerzos de mejora de calidad.
Q94	4. Nuestra empresa emplea procedimientos (revisiones regulares por ejemplo y actualizaciones en tiempo) para garantizar la confiabilidad, consistencia y acceso rápido a datos e información para toda la compañía.

Tabla 7.114 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,890	,896	4

Tabla 7.115 Matriz de correlaciones inter-elementos				
	Q91	Q92	Q93	Q94
Q91	1,000	,752	,655	,623
Q92	,752	1,000	,746	,584
Q93	,655	,746	1,000	,732
Q94	,623	,584	,732	1,000

7.4.2.1.10 QM10 Cultura de Calidad Corporativa

Tabla 7.116 Factores Relaciones	
Q101	1. Objetivos de calidad, medibles y basada en el tiempo (por ejemplo, aumentan en satisfacción del cliente en un 20% dentro de los próximos 3 años) están incluidos en el desarrollo de nuestros planes a largo plazo (3 años o más).
Q102	2. La cultura de la calidad (por ejemplo valor común, creencias y comportamientos) en nuestra empresa alcanza a toda la empresa.

Tabla 7.117 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,799	,799	2

Tabla 7.118 Matriz de correlaciones inter-elementos		
	Q101	Q102
Q101	1,000	,665
Q102	,665	1,000

7.4.2.2 Orientación al Mercado

7.4.2.2.1 EC Enfoque en el Cliente

Tabla 7.119 Factores Relaciones	
M1	1. Nuestros objetivos empresariales están impulsadas sobre todo por la satisfacción del cliente.
M4	4. Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.
M7	7. Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores.
M10	10. Los datos sobre la satisfacción del cliente se difunden entre todos los niveles de la organización de manera habitual.

Tabla 7.120 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,761	,786	4

Tabla 7.121 Matriz de correlaciones inter-elementos				
	M1	M4	M7	M10
M1	1,000	,731	,352	,401
M4	,731	1,000	,460	,521
M7	,352	,460	1,000	,412
M10	,401	,521	,412	1,000

7.4.2.2.2 EN Evaluación de las Necesidades

Tabla 7.122 Factores Relaciones	
M2	2. Constantemente verificamos nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente.
M3	3. Comunicamos libremente información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a todos los departamentos de la empresa.
M5	5. Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y con frecuencia.
M6	6. Tenemos establecidos medios y vías de atención al cliente.
M8	8. Creemos que nuestro el negocio existe básicamente para dar servicio a los clientes.
M9	9. Encuestamos al menos una vez al año, a los usuarios finales, para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.

Tabla 7.123 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,848	,854	6

Tabla 7.124 Matriz de correlaciones inter-elementos						
	M2	M3	M5	M6	M8	M9
M2	1,000	,682	,596	,431	,464	,443
M3	,682	1,000	,589	,485	,462	,447
M5	,596	,589	1,000	,528	,414	,591
M6	,431	,485	,528	1,000	,471	,444
M8	,464	,462	,414	,471	1,000	,355
M9	,443	,447	,591	,444	,355	1,000

7.4.2.3 Orientación Empresarial

7.4.2.3.1 IN Innovación

Tabla 7.125 Factores Relaciones	
E1	1. En general, los directivos de la empresa fomentan más la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico que el marketing y las venta
E2	2. Nuestra empresa ha comercializado, durante los últimos 3 años, muchas nuevas líneas de productos o servicios.
E3	3. Los cambios en las líneas de producto o servicio han sido, en su mayoría, de carácter importante e innovador.

Tabla 7.126 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,817	,821	3

Tabla 7.127 Matriz de correlaciones inter-elementos			
	E1	E2	E3
E1	1,000	,471	,579
E2	,471	1,000	,762
E3	,579	,762	1,000

7.4.2.3.2 PA Proactividad

Tabla 7.128 Factores Relaciones	
E4	4. En el trato con sus competidores, mi empresa generalmente, toma la iniciativa en nuevas acciones y los competidores reaccionan más tarde, imitando o actuando de manera similar.
E5	5. Es muy frecuente, que mi empresa sea la primera del sector, en introducir nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.
E6	6. Por lo general, mi empresa no trata de evitar enfrentamientos competitivos y adopta una postura activa frente a los competidores, disputando el mercado y los clientes.

Tabla 7.129 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,786	,788	3

Tabla 7.130 Matriz de correlaciones inter-elementos			
	E4	E5	E6
E4	1,000	,738	,562
E5	,738	1,000	,358
E6	,562	,358	1,000

7.4.2.3.3 RK Riesgo

Tabla 7.131 Factores Relaciones	
E7	7. En general, los directivos de mi empresa tiene gran propensión para asumir proyectos de alto riesgo, que ofrecen posibilidades de rendimientos muy altos.
E8	8. En general, los directivos de mi empresa creen que es necesario realizar gran número de acciones y casi al mismo tiempo, para lograr incrementar los objetivos de la empresa, en lugar de explorar con prudencia y paciencia mercados desconocidos.

Tabla 7.132 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,592	,592	2

Tabla 7.133 Matriz de correlaciones inter-elementos		
	E7	E8
E7	1,000	,421
E8	,421	1,000

7.4.2.4 Rendimiento Empresarial

7.4.2.4.1 MD Motivación Desempeño

Tabla 7.134 Factores Relaciones	
R1	1. La remuneración de la empresa (por ejemplo, salarios, promociones, beneficios adicionales) a los empleados ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
R2	2. La función de capacitación de los empleados para la adquisición de competencias laborales necesarias y el conocimiento ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
R3	3. El grado de satisfacción laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos 3 años
R4	4. La extensión de la seguridad laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
R5	5. Los factores ambientales que afectan el trabajo (por ejemplo, la seguridad del entorno de trabajo) han sido mejoraos continuamente en los últimos 3 años.

Tabla 7.135 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,905	,909	5

Tabla 7.136 Matriz de correlaciones inter-elementos					
	R1	R2	R3	R4	R5
R1	1,000	,670	,758	,571	,493
R2	,670	1,000	,774	,625	,706
R3	,758	,774	1,000	,655	,615
R4	,571	,625	,655	1,000	,799
R5	,493	,706	,615	,799	1,000

7.4.2.4.2 RM Rendimiento en el Mercado

Tabla 7.137 Factores Relaciones	
R6	6. La tasa de éxito de nuestra empresa en la introducción de productos nuevos o modificados / servicios para satisfacer las necesidades del cliente ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
R7	7. El precio de los productos / servicios de nuestra empresa se ha mantenido relativamente competitiva a la tendencia de los precios de los competidores en los últimos 3 años. *
R8	8. La capacidad de nuestra empresa para satisfacer las necesidades del cliente ha mejorado continuamente en los últimos 3 años (por ejemplo, la disminución de quejas de los clientes, devoluciones de productos).

Tabla 7.138 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,721	,725	3

Tabla 7.139 Matriz de correlaciones inter-elementos			
	R6	R7	R8
R6	1,000	,442	,567
R7	,442	1,000	,395
R8	,567	,395	1,000

7.4.2.4.3 RP Rendimiento Productivo

Tabla 7.140 Factores Relaciones	
R9	9. La eficiencia del uso de los materiales de la empresa (por ejemplo, la proporción de la producción total de material de entrada) ha sido mejorada continuamente en los últimos 3 años.
R10	10. La eficiencia del trabajo de nuestra empresa (por ejemplo, la proporción de la producción total de la mano de obra) ha sido mejorada continuamente en los últimos 3 años.
R11	11. La eficiencia de la utilización del capital de la empresa (por ejemplo, la proporción de la producción total a la entrada de capital) no ha dejado de mejorar en los últimos 3 años.

Tabla 7.141 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,836	,839	3

Tabla 7.142 Matriz de correlaciones inter-elementos			
	R9	R10	R11
R9	1,000	,638	,585
R10	,638	1,000	,680
R11	,585	,680	1,000

7.4.2.4.4 RS Rendimiento Social

Tabla 7.143 Factores Relaciones	
R12	12. El nivel de los derechos de los consumidores de nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.
R13	13. El nivel de reconocimiento de la necesidad de proteger el medio ambiente en nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.
R14	14. La expansión del mercado del producto / de nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.
R15	15. La creación de oportunidades de empleo por nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.

Tabla 7.144 Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,741	,747	4

Tabla 7.145 Matriz de correlaciones inter-elementos				
	R12	R13	R14	R15
R12	1,000	,535	,349	,384
R13	,535	1,000	,380	,341
R14	,349	,380	1,000	,557
R15	,384	,341	,557	1,000

7.5 Validez de Contenido

La validez de contenido testimonia la relación entre el conjunto de ítems empleados como variables observables y el constructo estudiado. Se dice que una medida goza de validez de contenido si es aceptada generalizadamente como indicador adecuado para valorar el constructo. Por ello, la validez de contenido depende de la medida en que determinados autores hayan desarrollado los indicadores apropiados para cubrir todo el dominio del concepto (DeVellis, 2011; Nunally & Bernstein, 1978;).

La validez de contenido no se calcula con un procedimiento numérico, sino que es una cualidad subjetiva aceptada por los investigadores (K. A. Bollen, 1998). Mediante una adecuada y pertinente revisión de la literatura científica y el correcto procedimiento seguido para la construcción de la escala, permitirá al investigador defender la validez de contenido de la medida.

En el apartado correspondiente al estudio de las Escalas de Medida, pág. 224 se recoge la revisión literaria que avala la validez de contenido de las escalas de medida empleadas en este trabajo.

7.6 Validez Convergente

La validez convergente existe cuando empleando distintos instrumentos para medir un mismo constructo (distintos ítems para una misma variable latente), estos instrumentos están fuertemente correlacionados. La validez convergente mide el grado con el que las puntuaciones en cada escala correlacionan con las puntuaciones de las otras escalas que miden el mismo constructo. Hair, Anderson, Tatham y Black (1998) (J. F. Hair et al., 1998) recomiendan que, además de ser significativos, el promedio de las cargas sobre cada factor sean superiores a 0.7. Si todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas, será una evidencia que apoya la validez convergente de estos indicadores (J. C. Anderson & Gerbing, 1988). Así pues, en primer lugar, se ha examinado la matriz de correlaciones de los factores de cada una de las escalas empleadas.

En segundo lugar, se emplea el análisis factorial confirmatorio (AFC). Se ha calculado el Average Variance Extracted (AVE) que mide que la varianza del constructo se pueda explicar a través de los indicadores elegidos, Fornell y Larcker (1981). Los valores mínimos recomendados son 0.5, (R. Bagozzi & Yi, 1988) , lo que quiere decir que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

7.6.1 Matriz de Correlaciones de los Factores

Si existe una correlación significativa entre los factores de las escalas, significa que estos convergen en un constructo común, evidenciando la existencia de validez convergente de estos factores (J. F. Hair et al., 1998). Los resultados obtenidos, mostrados en las tablas siguientes presentan coeficientes de correlación significativos, siendo su nivel $P < .01$.

7.6.1.1 Gestión de Calidad

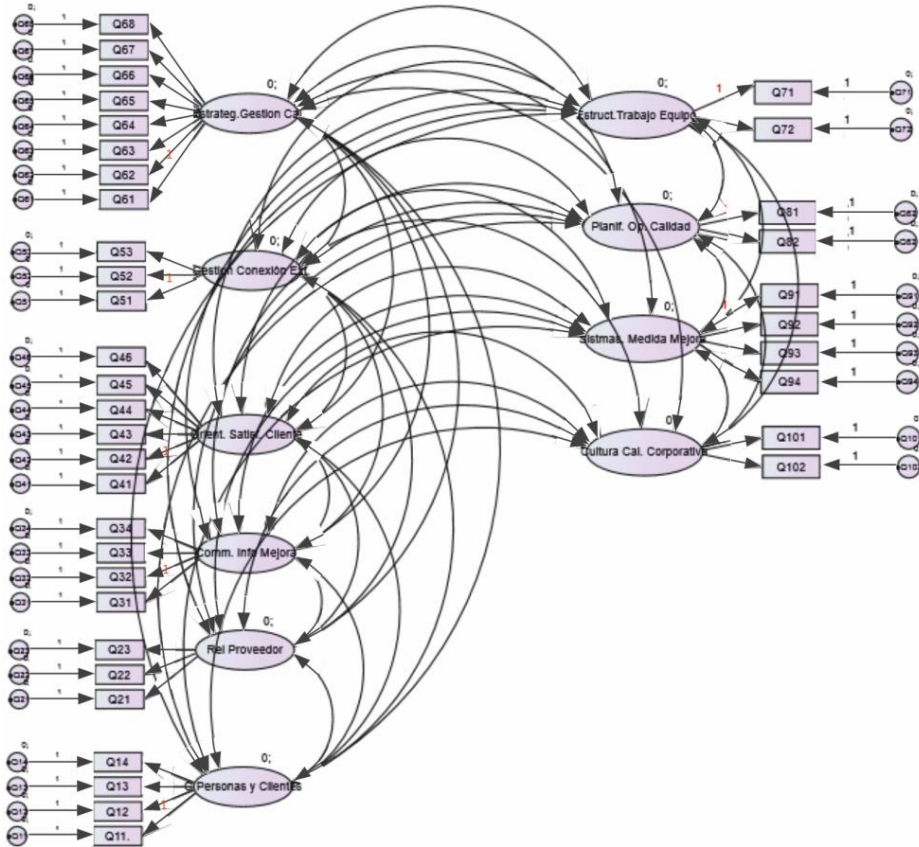


Figura 7.4 Modelo inicial de Gestión de Calidad

Tabla 7.146 Estimación Cargas Factoriales Gestión de Calidad					
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Q13		4,889	,146	33,590	***
Q14		5,563	,116	48,096	***
Q12		5,514	,126	43,825	***
Q11		5,806	,127	45,684	***
Q23		5,660	,120	47,022	***
Q22		5,507	,123	44,739	***
Q21		4,917	,157	31,334	***

Tabla 7.146 Estimación Cargas Factoriales Gestión de Calidad					
Q33		4,826	,128	37,635	***
Q34		5,167	,143	36,091	***
Q32		5,250	,136	38,596	***
Q31		5,299	,127	41,594	***
Q43		5,368	,134	40,074	***
Q44		5,188	,124	41,748	***
Q45		5,583	,116	48,314	***
Q42		4,757	,134	35,464	***
Q41		6,118	,105	58,272	***
Q53		5,757	,111	51,785	***
Q52		5,306	,129	41,135	***
Q51		6,056	,107	56,618	***
Q63		5,063	,147	34,459	***
Q64		5,160	,151	34,105	***
Q65		5,500	,122	44,971	***
Q62		5,507	,123	44,883	***
Q61		5,021	,139	36,163	***
Q101		4,972	,140	35,503	***
Q102		5,465	,135	40,455	***
Q92		5,778	,094	61,308	***
Q93		5,382	,123	43,724	***
Q94		5,458	,125	43,667	***
Q91		5,882	,100	58,667	***
Q81		5,340	,126	42,292	***
Q82		5,326	,129	41,230	***
Q72		5,049	,132	38,148	***
Q46		5,417	,122	44,362	***
Q66		4,868	,152	31,935	***
Q67		4,882	,151	32,280	***
Q68		5,285	,135	39,040	***
Q71		4,924	,143	34,469	***

7.6.1.2 Orientación Empresarial

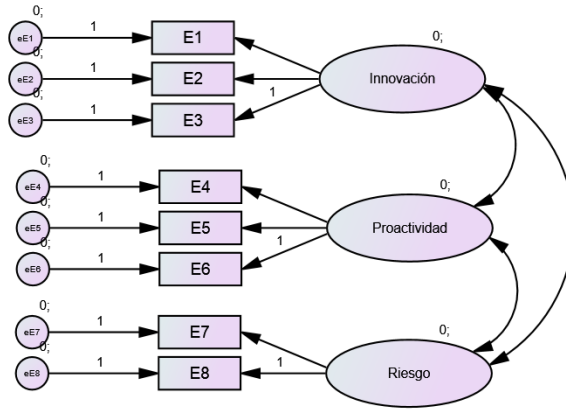


Figura 7.5 Modelo Inicial de Orientación Empresarial

Tabla 7.147 Factores Orientación Empresarial		
IN Innovación	E1	1. En general, los directivos de la empresa fomentan más la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico que el marketing y las venta
	E2	2. Nuestra empresa ha comercializado, durante los últimos 3 años, muchas nuevas líneas de productos o servicios.
	E3	3. Los cambios en las líneas de producto o servicio han sido, en su mayoría, de carácter importante e innovador.
PA Proactivid.	E4	4. En el trato con sus competidores, mi empresa generalmente, toma la iniciativa en nuevas acciones y los competidores reaccionan más tarde, imitando o actuando de manera similar.
	E5	5. Es muy frecuente, que mi empresa sea la primera del sector, en introducir nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.
	E6	6. Por lo general, mi empresa no trata de evitar enfrentamientos competitivos y adopta una postura activa frente a los competidores, disputando el mercado y los clientes.
RK Riesgo	E7	7. En general, los directivos de mi empresa tiene gran propensión para asumir proyectos de alto riesgo, que ofrecen posibilidades de rendimientos muy altos.
	E8	8. En general, los directivos de mi empresa creen que es necesario realizar gran número de acciones y casi al mismo tiempo, para lograr incrementar los objetivos de la empresa, en lugar de explorar con prudencia y paciencia mercados desconocidos.

Tabla 7.148 Estimación Cargas Factoriales Orientación Empresarial				
	Estimate	S.E.	C.R.	P
E6	5,203	,126	41,374	***
E5	4,664	,131	35,636	***
E4	4,825	,122	39,526	***
E8	4,385	,136	32,315	***
E7	4,615	,142	32,409	***
E3	5,357	,134	39,856	***
E2	5,350	,141	37,810	***
E1	4,783	,147	32,559	***

1.1.1.1 Rendimiento Empresarial

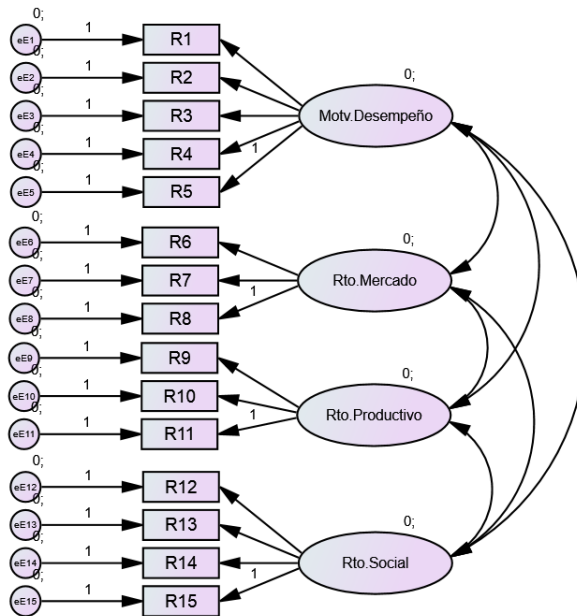


Figura 7.6 Modelo Inicial de Rendimiento Empresarial

Tabla 7.149 Factores Rendimiento Empresarial		
MD Motivación Desempeño	R1	1. La remuneración de la empresa (por ejemplo, salarios, promociones, beneficios adicionales) a los empleados ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
	R2	2. La función de capacitación de los empleados para la adquisición de competencias laborales necesarias y el conocimiento ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
	R3	3. El grado de satisfacción laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos 3 años
	R4	4. La extensión de la seguridad laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
	R5	5. Los factores ambientales que afectan el trabajo (por ejemplo, la seguridad del entorno de trabajo) han sido mejoraos continuamente en los últimos 3 años.
RM Rendimiento en el mercado	R6	6. La tasa de éxito de nuestra empresa en la introducción de productos nuevos o modificados / servicios para satisfacer las necesidades del cliente ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.
	R7	7. El precio de los productos / servicios de nuestra empresa se ha mantenido relativamente competitiva a la tendencia de los precios de los competidores en los últimos 3 años. *
	R8	8. La capacidad de nuestra empresa para satisfacer las necesidades del cliente ha mejorado continuamente en los últimos 3 años (por ejemplo, la disminución de quejas de los clientes, devoluciones de productos).
RP Rendimiento Productivo	R9	9. La eficiencia del uso de los materiales de la empresa (por ejemplo, la proporción de la producción total de material de entrada) ha sido mejorada continuamente en los últimos 3 años.
	R10	10. La eficiencia del trabajo de nuestra empresa (por ejemplo, la proporción de la producción total de la mano de obra) ha sido mejorada continuamente en los últimos 3 años.
	R11	11. La eficiencia de la utilización del capital de la empresa (por ejemplo, la proporción de la producción total a la entrada de capital) no ha dejado de mejorar en los últimos 3 años.
RS Rendimiento social	R12	12. El nivel de los derechos de los consumidores de nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.
	R13	13. El nivel de reconocimiento de la necesidad de proteger el medio ambiente en nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.
	R14	14. La expansión del mercado del producto / de nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.
	R15	15. La creación de oportunidades de empleo por nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años.

Tabla 7.150 Estimación Cargas Factoriales Rendimiento Empresarial				
	Estimate	S.E.	C.R.	P
R8	5,634	,096	58,619	***
R7	5,620	,113	49,560	***
R6	5,352	,117	45,555	***
R10	5,331	,106	50,242	***
R9	5,401	,106	50,829	***
R3	4,408	,151	29,139	***
R2	4,873	,145	33,580	***
R1	4,000	,171	23,382	***
R11	4,887	,124	39,394	***
R4	5,387	,134	40,084	***
R5	5,690	,120	47,581	***
R13	5,500	,129	42,490	***
R12	4,852	,112	43,261	***
R14	5,352	,123	43,553	***
R15	4,479	,152	29,504	***

1.1.1.2 Orientación al Mercado

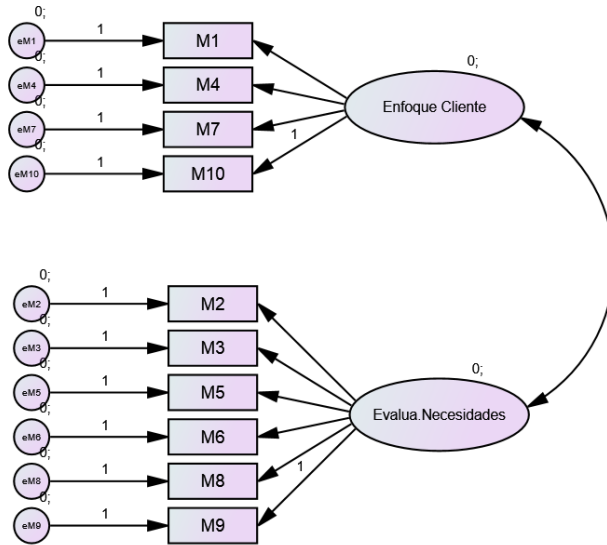


Figura 7.7 Modelo Inicial Orientación al Mercado

Tabla 7.151 Estimación Cargas Factoriales Orientación al Mercado				
	Estimate	S.E.	C.R.	P
M5	5,479	,127	43,286	***
M3	5,486	,132	41,609	***
M2	5,799	,111	52,092	***
M7	5,354	,120	44,738	***
M4	5,931	,095	62,517	***
M1	6,049	,107	56,661	***
M10	4,778	,155	30,819	***
M6	5,833	,114	51,325	***
M8	5,826	,120	48,379	***
M9	4,854	,159	30,490	***

Todas las cargas factoriales son significativas, como se desprende de sus respectivas t. En las Tabla 7.146, Tabla 7.148, Tabla 7.150, y Tabla 7.151 se observa que todos los parámetros son significativos para $p < 0.001$. Asimismo, el promedio de los mismos, supera claramente el valor recomendado de 0.7.

7.6.2 Análisis Factorial Confirmatorio (IVE)

Para determinar la fiabilidad de las escalas, se ha empleado anteriormente el alpha de Cronbach, puesto que permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un constructo dado. En investigaciones sociales como la presente, no se considera un solo constructo, sino que aparecen varios y relacionados entre sí. El alpha de Cronbach, adecuado para el análisis de cada factor por separado, no considera la dependencia e influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos. Por ello, (Fornell & Larcker, 1981) proponen el cálculo de la fiabilidad compuesta (IFC) para cada factor que, interpretándose exactamente igual que el alpha de Cronbach, sí que tiene en cuenta las interrelaciones (Vila López et al., 2000).

El Índice de Varianza Extraída, (IVE) se expone por Fornell y Larcker (1981), como la relación entre la varianza que es capturada por un factor i en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor, esto es:

$$IVE_i = \frac{\sum_j L_{ij}^2}{\sum_j L_{ij}^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

Según Fornell y Larcker, 1981, existe validez convergente cuando $AVE > 0,5$.

1.1.1.2.1 Gestión de Calidad

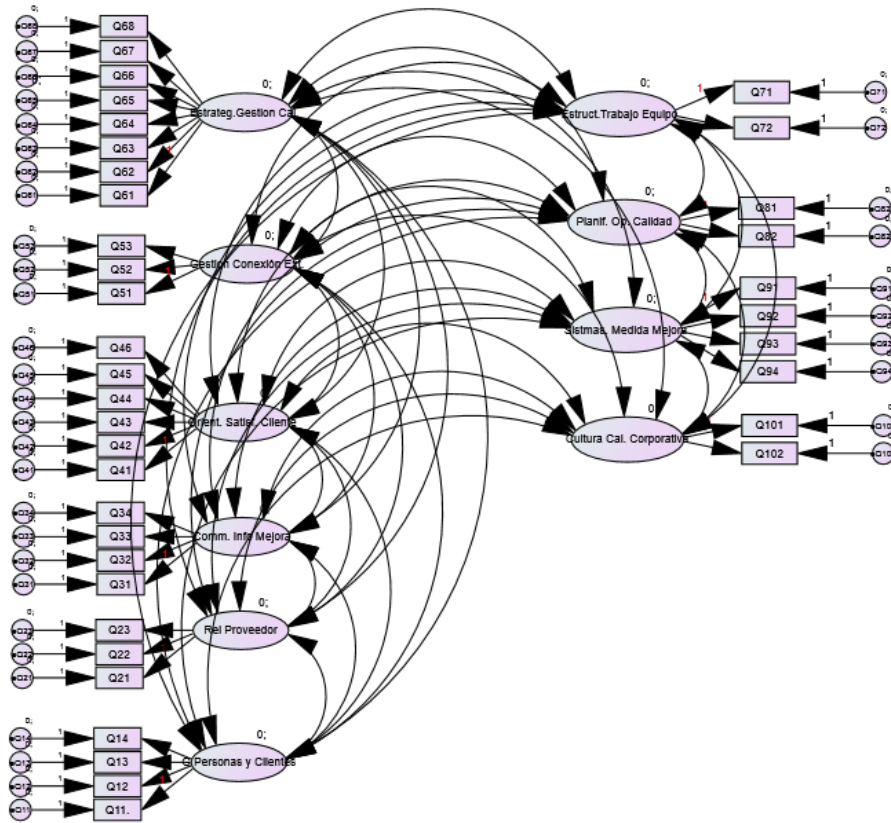


Figura 7.8 AFC para el modelo de medida de Gestión de Calidad

Tabla 7.152 Estimación AFC Gestión de Calidad				
STANDARDIZED SOLUTION				R-SQUARED
Q11	.761 F1	+.649	E11	.579
Q12	.812 F1	+.584	E12	.659
Q13	.758 F1	+.652	E13	.575
Q14	.687 F1	+.726	E14	.472
Q21	.600 F2	+.800	E15	.360
Q22	.806 F2	+.592	E16	.650
Q23	.687 F2	+.727	E17	.472
Q31	.816 F3	+.579	E18	.665
Q32	.867 F3	+.499	E19	.751

Tabla 7.152 Estimación AFC Gestión de Calidad					
Q33	.702 F3	+ .712	E20	.493	
Q34	.621 F3	+ .784	E21	.386	
Q41	.592 F4	+ .806	E22	.351	
Q42	.682 F4	+ .731	E23	.466	
Q43	.783 F4	+ .622	E24	.614	
Q44	.794 F4	+ .607	E25	.631	
Q45	.725 F4	+ .688	E26	.526	
Q46	.729 F4	+ .684	E27	.532	
Q51	.773 F5	+ .634	E28	.598	
Q52	.801 F5	+ .599	E29	.641	
Q53	.820 F5	+ .572	E30	.673	
Q61	.706 F6	+ .709	E31	.498	
Q62	.832 F6	+ .555	E32	.692	
Q63	.783 F6	+ .623	E33	.612	
Q64	.720 F6	+ .694	E34	.519	
Q65	.818 F6	+ .576	E35	.669	
Q66	.777 F6	+ .630	E36	.604	
Q67	.771 F6	+ .637	E37	.594	
Q68	.803 F6	+ .596	E38	.644	
Q71	.798 F7	+ .603	E39	.637	
Q72	.816 F7	+ .578	E40	.666	
Q81	.947 F8	+ .322	E41	.897	
Q82	.928 F8	+ .374	E42	.860	
Q91	.791 F9	+ .612	E43	.625	
Q92	.830 F9	+ .557	E44	.689	
Q93	.894 F9	+ .448	E45	.800	
Q94	.785 F9	+ .619	E46	.616	
Q101	.748 F10	+ .664	E47	.559	
Q102	.889 F10	+ .458	E48	.790	

Tabla 7.153 Calculo IVE Gestión de Calidad				
	Carga factorial estandarizada L_{ij}	Cuadrado de la carga factorial estandarizada $(L_{ij})^2$	Varianza del término de error $Var(E_{ij}) = 1 - (L_{ij})^2$	IVE
Q11	0,761	0,579	0,421	
Q12	0,812	0,659	0,341	
Q13	0,758	0,575	0,425	
Q14	0,687	0,472	0,528	
		2,285	1,715	0,571
Q21	0,600	0,360	0,640	
Q22	0,806	0,650	0,350	
Q23	0,687	0,472	0,528	
		1,482	1,518	0,494
Q31	0,816	0,666	0,334	
Q32	0,867	0,752	0,248	
Q33	0,702	0,493	0,507	
Q34	0,621	4,874	3,136	
		6,784	4,226	0,616
Q41	0,592	0,350	0,650	
Q42	0,682	0,465	0,535	
Q43	0,783	0,613	0,387	
Q44	0,794	0,630	0,370	
Q45	0,725	0,526	0,474	
Q46	0,729	0,531	0,469	
		3,116	2,884	0,519
Q51	0,773	0,598	0,402	
Q52	0,801	0,642	0,358	
Q53	0,820	0,672	0,328	
		1,912	1,088	0,637
Q61	0,706	0,498	0,502	
Q62	0,832	0,692	0,308	
Q63	0,783	0,613	0,387	
Q64	0,720	0,518	0,482	
Q65	0,818	0,669	0,331	
Q66	0,777	0,604	0,396	

Tabla 7.153 Calculo IVE Gestión de Calidad				
Q67	0,771	0,594	0,406	
Q68	0,803	0,645	0,355	
		4,834	3,166	0,604
Q71	0,798	0,637	0,363	
Q72	0,816	0,666	0,334	
		1,303	0,697	0,651
Q81	0,947	0,897	0,103	
Q82	0,928	0,861	0,139	
		1,758	0,242	0,879
Q91	0,791	0,626	0,374	
Q92	0,830	0,689	0,311	
Q93	0,894	0,799	0,201	
Q94	0,785	0,616	0,384	
		2,730	1,270	0,683
Q101	0,748	0,560	0,440	
Q102	0,889	0,790	0,210	
		1,350	0,650	0,675

El IVE obtenido para los factores del constructo gestión de calidad es igual o superior a 0,5, valor mínimo sugerido por (Fornell & Larcker, 1981) .

7.6.2.1.1 Orientación Empresarial

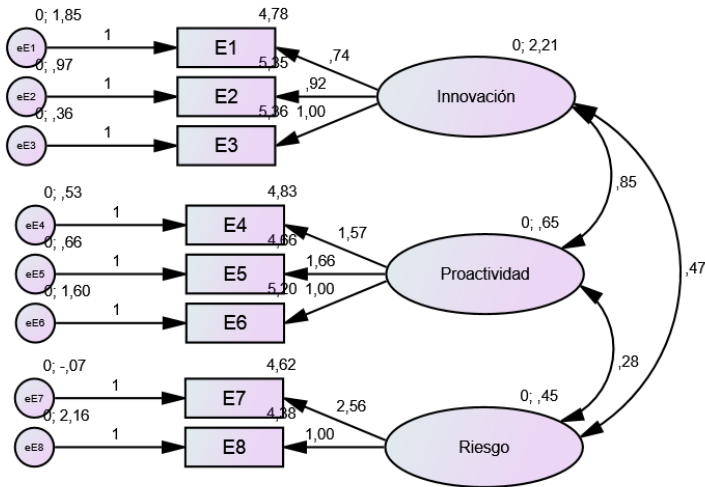


Figura 7.9 AFC para el modelo de medida de Orientación Empresarial

Tabla 7.154 Estimación AFC Orientación Empresarial					
STANDARDIZED SOLUTION					R-SQUARED
E1	.629	F1	+	.777	E59 .396
E2	.812	F1	+	.584	E60 .659
E3	.928	F1	+	.372	E61 .861
E4	.866	F2	+	.500	E62 .750
E5	.854	F2	+	.520	E63 .729
E6	.536	F2	+	.844	E64 .288
E7	1.000	F3	+	.000	E65 1.000
E8	.421	F3	+	.907	E66 .177

Tabla 7.155 Calculo IVE Orientación Empresarial						
			Carga factorial estandarizada L ij	Cuadrado de la carga factorial estandarizada (L ij) 2	Varianza del término de error Var (E ij)= 1-(L ij) 2	IVE
E1	<---	IN	0,629	0,396	0,604	
E2	<---	IN	0,812	0,659	0,341	
E3	<---	IN	0,928	0,861	0,139	
				1,916	1,084	0,639
E4	<---	PA	0,866	0,750	0,250	
E5	<---	PA	0,854	0,729	0,271	
E6	<---	PA	0,536	0,287	0,713	
				1,767	1,233	0,589
E7	<---	RK	1	1,000	0,000	
E8	<---	RK	0,421	0,177	0,823	
				4,710	2,769	0,630

El IVE obtenido para el constructo Orientación Empresarial es superior a 0,5, valor mínimo sugerido por (Fornell & Larcker, 1981) .

7.6.2.1.2 Rendimiento Empresarial

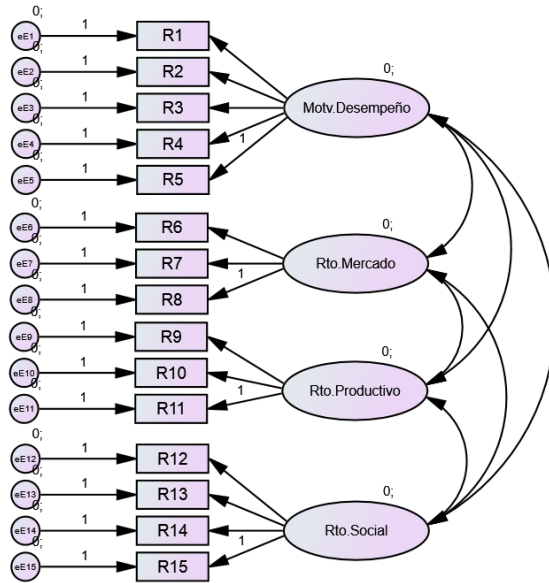


Figura 7.10 AFC para el modelo de medida de Rendimiento Empresarial

Tabla 7.156 Estimación AFC Rendimiento Empresarial						
STANDARDIZED SOLUTION:						R-SQUARED
R1	0,776	F1	+	.631	E67	.601
R2	0,868	F1	+	.497	E68	.753
R3	0,874	F1	+	.485	E69	.764
R4	0,782	F1	+	.623	E70	.611
R5	0,784	F1	+	.621	E71	.614
R6	0,772	F2	+	.636	E72	.596
R7	0,583	F2	+	.813	E73	.340
R8	0,716	F2	+	.698	E74	.513
R9	0,758	F3	+	.652	E75	.575
R10	0,825	F3	+	.565	E76	.681
R11	0,811	F3	+	.585	E77	.658
R12	0,627	F4	+	.779	E78	.393
R13	0,715	F4	+	.699	E79	.511
R14	0,613	F4	+	.790	E80	.375
R15	0,634	F4	+	.773	E81	.402

Tabla 7.157 Calculo IVE Resultados Empresariales				
	Carga factorial estandarizada L ij	Cuadrado de la carga factorial estandarizada (L ij) 2	Varianza del término de error Var (E ij)= 1-(L ij) 2	IVE
R1	0,776	0,602	0,398	
R2	0,868	0,753	0,247	
R3	0,874	0,764	0,236	
R4	0,782	0,612	0,388	
R5	0,784	0,615	0,385	
		3,346	1,654	0,669
R6	0,772	0,596	0,404	
R7	0,583	0,340	0,660	
R8	0,716	0,513	0,487	
		1,449	1,551	0,483
R9	0,758	0,575	0,425	
R10	0,825	0,681	0,319	
R11	0,811	0,658	0,342	
		1,913	1,087	0,638
R12	0,627	0,393	0,607	
R13	0,715	0,511	0,489	
R14	0,613	0,376	0,624	
R15	0,634	0,402	0,598	
		1,682	2,318	0,421

Se ha indicado que (Fornell & Larcker, 2012) sugieren la conveniencia de que todos los constructos tengan valores de IVE iguales a 0,5 o superiores, es decir, que sea superior la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. A pesar de ello, este nivel mínimo suele ser muy conservador y frecuentemente se encuentra en la literatura ejemplos de escalas aceptadas con IVE inferiores. Por ello y a pesar de que dos de los constructos no alcanzan el valor de 0,5 se considera demostrada la validez discriminante para esta escala.

7.6.2.1.3 Orientación al Mercado

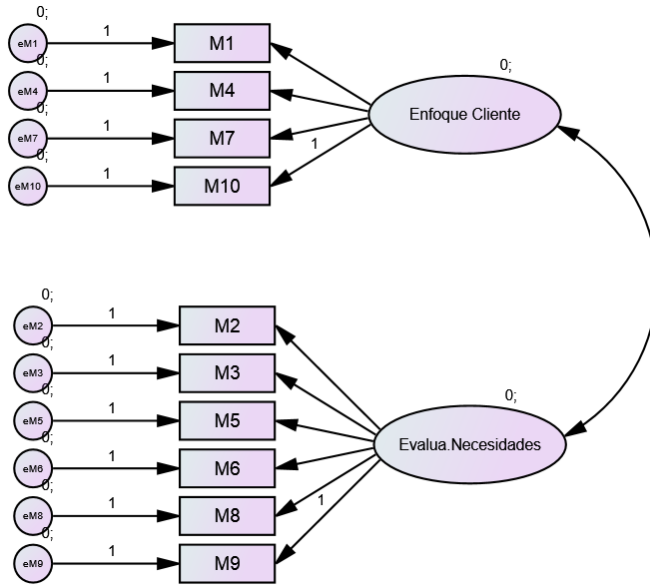


Figura 7.11 AFC para el modelo de medida de Orientación al Mercado

Tabla 7.158 Estimación AFC Orientación al Mercado			
STANDARDIZED SOLUTION:			R-SQUARED
M1	,795 F1	.607 E49	.632
M2	,849 F2	.529 E50	.720
M3	,803 F2	.596 E51	.645
M4	,851 F1	.525 E52	.725
M5	,708*F2	.707 E53	.501
M6	,585*F2	.811 E54	.342
M7	,520*F1	.854 E55	.270
M8	,630*F2	.777 E56	.397
M9	,560*F2	.829 E57	.313
M10	,646*F1	.764 E58	.417

Tabla 7.159 Calculo IVE Orientación al Mercado						
ORIENTACION AL MERCADO						
			Carga factorial estandarizada L ij	Cuadrado de la carga factorial estandarizada (L ij) 2	Varianza del término de error Var (E ij)= 1-(L ij) 2	IVE
M7	<---	EC	0,520	0,270	0,730	
M4	<---	EC	0,851	0,724	0,276	
M1	<---	EC	0,759	0,576	0,424	
M10	<---	EC	0,646	0,417	0,583	
				1,988	2,012	0,497
M6	<---	EN	0,585	0,342	0,658	
M8	<---	EN	0,63	0,397	0,603	
M9	<---	EN	0,56	0,314	0,686	
M5	<---	EN	0,708	0,501	0,499	
M3	<---	EN	0,803	0,645	0,355	
M2	<---	EN	0,849	0,721	0,279	
				2,920	1,820	0,616

El IVE obtenido para el constructo Enfoque en el Cliente es igual a 0,5, mientras que para el constructo Evaluación de Necesidades supera este valor mínimo sugerido por (Fornell & Larcker, 1981).

7.7 Validez Discriminante

El grado en el cual las medidas de constructos conceptualmente distintos, difieren entre ellas se denomina Validez Discriminante. Esto supone que cada constructo debe ser significativamente diferente del resto de los constructos con los que no se encuentra relacionado según la teoría.

Así pues una escala tiene validez discriminante si los instrumentos empleados para medir un constructo dado no sirven para medir otros constructos.

En el presente trabajo plantearemos dos procedimientos para analizar este hecho:

- Test de la varianza extraída (Fornell & Larcker, 2012)(Burton, Netemeyer, & Johnston, 1990).
- Test del intervalo de confianza (J. C. Anderson & Gerbing, 1988).

7.7.1 Test de la Varianza Extraída

Para emplear este procedimiento, se calcula el índice de varianza extraída (IVE) por cada uno de los factores cuya validez discriminante se está calculando. Este IVE se compara con el cuadrado de las correlaciones entre los dos factores. Podemos afirmar la validez discriminante, si los IVE de los dos factores son mayores que el cuadrado de la correlación.

Tabla 7.160 Cálculo del Índice de Varianza Extraída					
Constructo	Indicadores	Carga Factorial Estandarizada Lij	Cuadrado de la carga factorial estandarizada (Lij) 2	Varianza del término de error Var (E ij)= 1-(Lij) 2	Varianza Extraída
M	EC	0,985	0,970	0,030	
	EN	1	1,000	0,000	
			1,970	0,030	0,9851
R	MD	0,843	0,711	0,289	
	RM	0,763	0,582	0,418	
	RP	0,917	0,841	0,159	
	RS	1	1,000	0,000	
			3,134	0,866	0,7834
Q	Q6	1	1,000	0,000	
	Q5	0,834	0,696	0,304	
	Q4	0,628	0,394	0,606	
	Q3	1,159	1,343	-0,343	

Tabla 7.160 Cálculo del Índice de Varianza Extraída					
	Q2	0,959	0,920	0,080	
	Q1	0,974	0,949	0,051	
	Q7	1,11	1,232	-0,232	
	Q8	0,994	0,988	0,012	
	Q9	0,776	0,602	0,398	
	Q10	1,041	1,084	-0,084	
			9,208	0,792	0,9208
E	IN	1	1,000	0,000	
	PA	0,957	0,916	0,084	
	RK	0,88	0,774	0,226	
			2,690	0,310	0,8967

La matriz de correlaciones entre las distintas escalas se recoge en la Tabla 7.161.

Tabla 7.161 Coeficientes de Correlación entre Escalas				
			Estimate	S.E.
M	<---	Q	0,986	0,155
E	<---	M	0,301	0,143
E	<---	Q	0,487	0,168
R	<---	M	-0,024	0,105
R	<---	E	0,414	0,130
R	<---	Q	0,620	0,156

Con los resultados de Varianza Extraída obtenidos, se conforma una matriz simétrica y cuadrada con todas las escalas. La varianza extraída en la diagonal y las correlaciones al cuadrado de cada escala con todas las demás. La Validez Discriminante se cumple si la varianza extraída es mayor que todos los coeficientes de correlación elevados al cuadrado, y situadas en su fila y su columna tal y como aparece en la Tabla 7.162

Tabla 7.162 Matriz de la Varianza Extraída				
	M	R	Q	E
M	0,985	0,001	0,972	0,091
R	0,001	0,783	0,384	0,171
Q	0,972	0,384	0,921	0,237
E	0,091	0,171	0,237	0,897

De esta manera, tras testar el cumplimiento de las propiedades que aseguran la consistencia interna, podemos hablar con propiedad de cada escala y establecer relaciones entre estas variables latentes.

Forner y Larcker (1981) mantienen la conveniencia de que el constructo tenga valores de IVE iguales a 0,5 o superiores, es decir, que sea superior la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. Este nivel mínimo es superado en el caso estudiado.

7.7.2 Test del Intervalo de Confianza

Para realizar este test se calcula un intervalo de confianza de $\pm 1,96$ errores estándar sobre la correlación obtenida entre dos factores, para determinar si el intervalo resultante incluye al 1.0. Es decir que haya menos del 5% de posibilidades de que dos escalas distintas estén midiendo lo mismo.

Dado que una correlación de 1 se interpreta como que se está realizando la misma medición, si el resultado del intervalo de confianza no contiene el uno, se deduce que la medición no se realiza de la misma escala.

Si no incluye al 1.0, la validez discriminante quedará confirmada. En la Tabla 7.163, se recogen los valores de los coeficiente de correlación entre cada escala, así como su error estándar. De esta forma, calculando el intervalo de confianza entre extremos superior e inferior, se obtienen los valores presentados en la Tabla 7.163:

Tabla 7.163 Test del Intervalo de Confianza						
			Estimate	S.E.	Sup	Inf
M	<---	Q	0,986	0,155	0,684	1,288
E	<---	M	0,301	0,143	0,022	0,580
E	<---	Q	0,487	0,168	0,159	0,815
R	<---	M	-0,024	0,105	-0,229	0,181
R	<---	E	0,414	0,130	0,161	0,668
R	<---	Q	0,620	0,156	0,316	0,924

De acuerdo con este criterio, como el valor superior de la correlación entre la escala de Orientación al Mercado y Gestión de Calidad es de 1,288, no podríamos afirmar la validez discriminante. El resultado, sin embargo, está tan en el límite que la dirección en que apuntan los otros dos indicadores ofrecidos permitiría afirmar esta validez sin demasiado riesgo de error.

Dado que se ha demostrado que las escalas de Orientación al Mercado, de Orientación Emprendedor, Orientación Empresarial y Orientación a la Calidad poseen las propiedades requeridas para considerar una escala como válida, en el apartado siguiente se reportan los resultados obtenidos en la presente investigación.

7.8 Modelo de Ecuaciones Estructurales

El interés de los modelos de ecuaciones estructurales, radica en la utilización simultánea de variables latentes y observadas. Esta característica faculta la evaluación de las propiedades de las escalas de medida, comprobando el nivel de correspondencia entre las medidas y los conceptos a medir, y también, validar las hipótesis teóricas que se plantean en el modelo. Dos razones justifican ampliamente el empleo de las ecuaciones estructurales:

El uso de variables latentes, no observables o constructos, medidas a través de indicadores o variables observables. Estos indicadores pueden ser más o menos adecuados para la medición de la variable latente, por lo que se admite la existencia de errores de medida (Mueller, 1996). Los modelos de ecuaciones estructurales distinguen los efectos que el indicador produce sobre la variable latente, y los errores de medida.

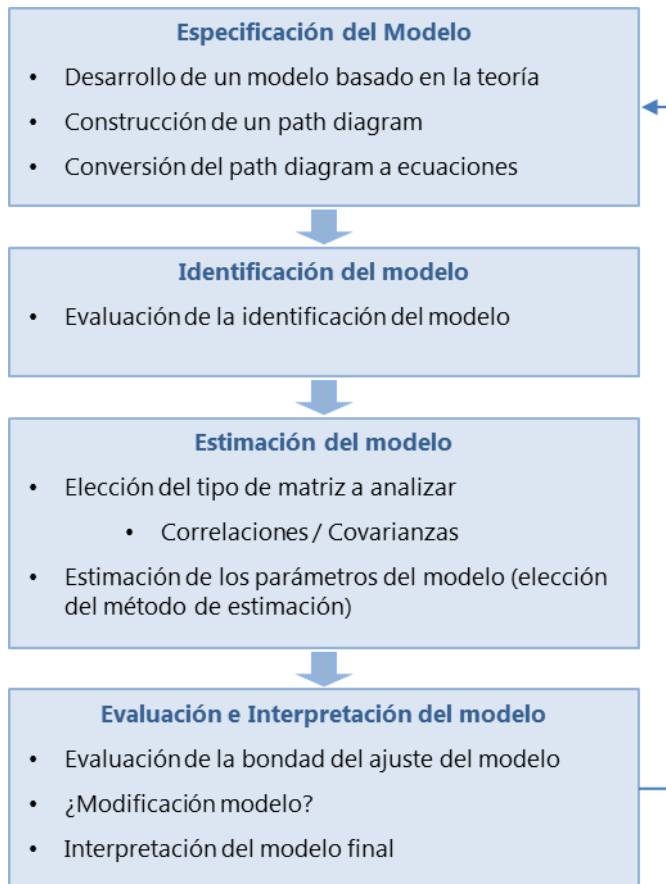
Por otra parte, mediante el empleo de los modelos de ecuaciones estructurales, integramos al mismo tiempo diversas ecuaciones de regresión múltiple diferentes e interdependientes (Martínez & del Barrio García, 2000). La ventaja de este análisis múltiple es, por un lado, la estimación de los efectos indirectos introducidos por las variables mediadoras, y los efectos estructurales directos obtenidos del modelo, similares a los coeficientes de regresión de los modelos clásicos. Por otro lado el modelo proporciona los efectos totales como la suma de los efectos directos e indirectos.

7.8.1 Descripción del Análisis de Ecuaciones Estructurales

La técnica de análisis multivariante, denominada análisis de ecuaciones estructurales se distingue por estimar las relaciones de dependencia, múltiples y cruzadas, entre diversas variables. Esto significa que variables, que son dependientes en una relación, pueden ser independientes en otra dentro del mismo modelo. Este análisis permite incorporar variables no observables directamente, denominadas variables latentes o constructos, que serán medidas a través de otras variables directamente observables denominadas variables manifiestas o indicadores.

Los objetivos del presente trabajo, recogidos en el esquema básico de la investigación de la Figura 5.3, consisten en contrastar la relación entre las políticas de Gestión de Calidad, la Orientación al Mercado, La Actitud Emprendedora y su reflejo en los Resultados empresariales. La actuación e influencia de cada uno de estos constructos entre sí y sobre los Resultados, sugiere la idoneidad de aplicar el análisis de ecuaciones estructurales para contrastar el modelo propuesto.

El desarrollo teórico (J. F. Hair & Suárez, 1999) de un modelo de ecuaciones estructurales incluye cuatro fases: especificación, identificación, estimación, y evaluación e interpretación del modelo.



Fuente: Propia adaptada de (J. F. Hair & Suárez, 1999)

Figura 7.12 Etapas de elaboración SEM

7.8.1.1 Especificación del Modelo

La especificación supone el desarrollo de un modelo basado en la teoría y los conocimientos previos sobre las variables existentes o a considerar, así como las posibles relaciones entre las mismas que se establezcan a priori. Es decir, hay que especificar claramente:

- Las variables latentes o dimensiones deben considerarse.
- Los indicadores o ítems se asignará a cada dimensión.

- Los efectos existentes entre ítems y dimensiones.
- Los supuestos estadísticos sobre las fuentes de variación.
- Los supuestos sobre el comportamiento de las variables no consideradas.

Se elabora un diagrama con las variables latentes consideradas (constructos) y representadas a través de variables observables (indicadores). En este diagrama deben de considerarse todas las relaciones causales existentes entre las variables.

Finalmente el modelo gráfico debe ser convertido a ecuación estructural, traduciéndose a un conjunto de ecuaciones lineales que definen la estructura entre los constructos, la medida de estos constructos mediante variables observables y las posibles correlaciones entre las diferentes variables existentes en el modelo (Albacete, Sáez, 2010; K. Bollen & Lennox, 1991; J. F. Hair & Suárez, 1999).

7.8.1.2 Identificación del Modelo

La identificación del modelo se refiere a la comprobación de si existe suficiente información para proceder a estimar los parámetros del modelo. La identificación supone el análisis de la matriz de entrada de las variables observables, con objeto de determinar si la matriz permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. Un modelo estará identificado si lo están todos los parámetros, de manera que, para cada uno de los parámetros estimados en el modelo, existe una solución única. La condición necesaria para que el modelo esté identificado exige que el número de parámetros a estimar sea menor que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas y se realiza analizando el número de grados de libertad del modelo. Cuando existen mayor número de ecuaciones que parámetros, el modelo está sobre identificado. Cuando el número es el mismo el modelo esta posiblemente identificado. Es una condición necesaria pero no suficiente.

7.8.1.3 Estimación del Modelo

La estimación de parámetros del modelo se fundamenta en obtener unos coeficientes que interpreten las relaciones propuestas por el modelo, con ajuste a los datos. Esta situación solo se produce si el modelo está identificado y tiene, al menos, una solución. El proceso de estimación es iterativo y concluye al minimizar las diferencias entre la matriz de covarianzas y la matriz observada, es decir, la matriz residual esta minimizada.

Existen diversos procedimientos para la estimación de los parámetros. Los métodos más empleados son: Máxima Verosimilitud (ML), Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) y Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS).

Tanto la matriz de varianzas-covarianzas como la matriz de correlaciones pueden ser empleadas en los modelos de ecuaciones estructurales para su estimación. La

primera facilita la interpretación de los resultados al producir soluciones estandarizadas, pero el método de estimación se determinará una vez definido el formato de los datos de entrada.

7.8.1.4 Evaluación del Modelo

El último paso consiste en evaluar los datos obtenidos del modelo propuesto y se consideran dos aspectos:

- La adecuación de los distintos parámetros estimados
- El grado de ajuste del modelo en su conjunto.

Si las estimaciones alcanzadas no transcriben de manera apropiada los datos observados, el modelo no será aceptado, debiendo de realizar correcciones sobre el mismo a partir de nuevos supuestos teóricos. La evaluación del ajuste del modelo comprende tanto el modelo de medida como el modelo estructural.

La aceptación del modelo resultante está condicionada a la mayor correspondencia entre la matriz de entrada observada, y la matriz generada por el modelo propuesto. La valoración de los valores obtenidos para los parámetros, supone la adecuada magnitud, un valor significativamente distinto a cero y la ausencia de estimaciones impropias. En algunos casos, conviene simplificar el modelo eliminando las posibles causas de estos efectos.

El grado de ajuste global del modelo a los datos disponibles requiere del análisis de diversos test y estadísticos. Entre los diferentes índices globales y estadísticos que permiten analizar el ajuste están:

- El estadístico chi-cuadrado,
- El GFI (índice de bondad del ajuste),
- AGFI (índice de bondad del ajuste ajustado),
- RMSEA (error de aproximación cuadrático medio),
- NFI (índice de ajuste normado),
- CFI (índice de ajuste comparativo) y
- NC (Chi-cuadrado normada).

7.8.2 Estimación de los Modelos Propuestos

En este apartado se analizan los resultados obtenidos sobre del modelo propuesto presentado en la Figura 7.13. Este modelo recoge la influencia de la EFQM sobre la Orientación al Mercado y la Orientación Empresarial. Así mismo analiza el impacto sobre los Resultados producido por la propia EFQM, La Orientación Empresarial y La Orientación al Mercado.

En modelo proponemos que la influencia de la OA y la OE sobre la CI, tiene como antecedente a la OM. Además, proponemos que la OM, la OA y la OE tienen efectos directos en los resultados organizacionales como se ha comprobado previamente en otras investigaciones, pero no encontramos evidencia de estudios que se hayan centrado en muestras de empresas de nueva creación.

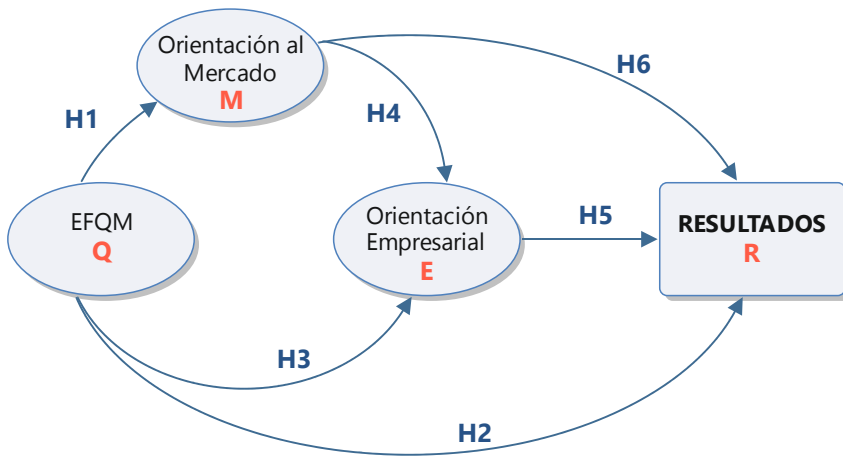


Figura 7.13 Modelo Propuesto con Hipótesis

La evaluación del impacto del modelo en los Resultados Organizacionales fue realizada utilizando ecuaciones estructurales por medio del paquete AMOS 21.0 (Arbuckle y Wothke, 2003). Las características del modelo se presentan en la Tabla 7.164.

Tabla 7.164 Hipótesis	
H1	Relación positiva entre EFQM y Orientación al Mercado
H2	Los Resultados están condicionados positivamente por EFQM.
H3	Relación positiva entre Orientación Emprendedora y EFQM.
H4	La Orientación al Mercado condiciona positivamente la O. Emprendedora.
H5	Los Resultados están relacionados con la Orientación Emprendedora.
H6	Relación positiva entre Orientación al Mercado y Resultados.

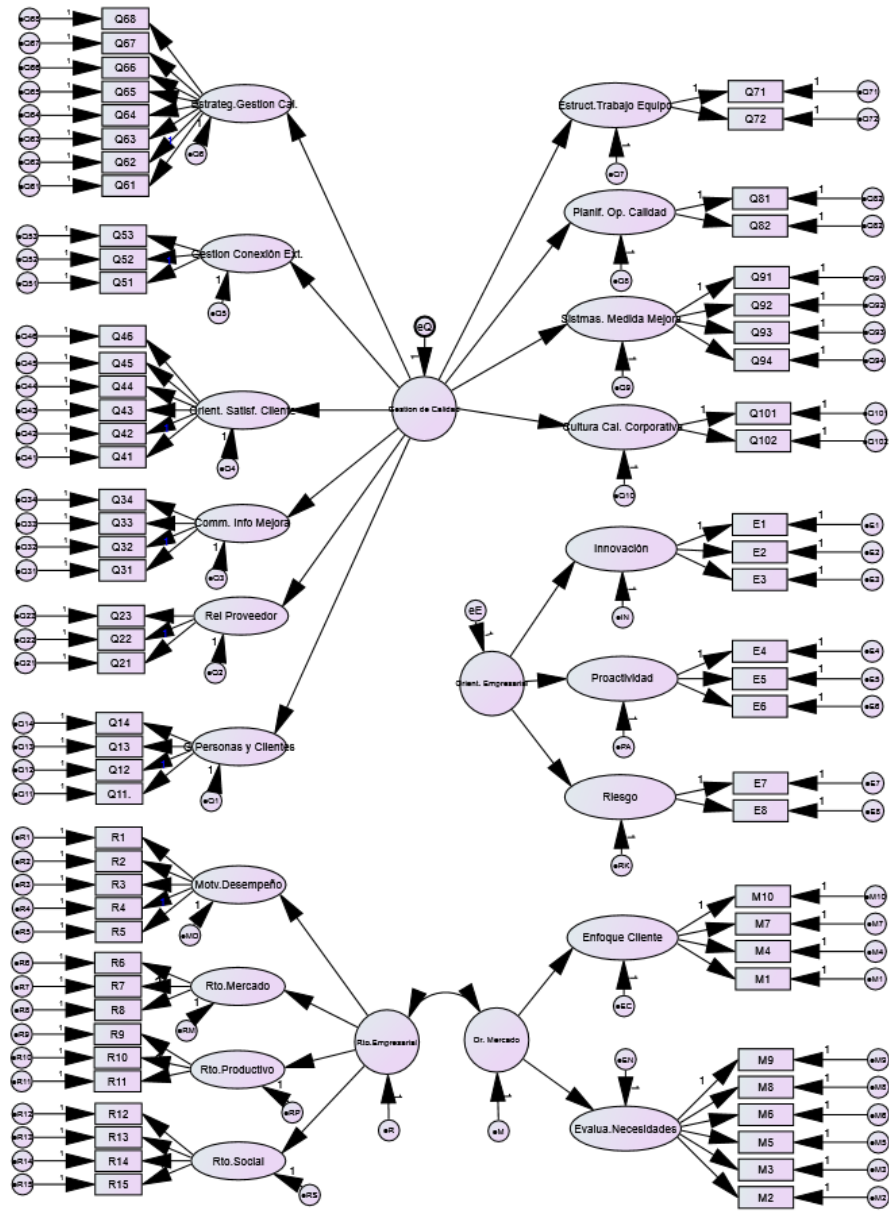


Figura 7.14 Modelo Propuesto de Ecuaciones Estructurales

En la Tabla 7.165 se recoge la relación entre las variables del modelo. Todas las hipótesis quedan contrastadas con un nivel de significación bajo, salvo la hipótesis 6 que relaciona La Orientación al Mercado con los Resultados.

Tabla 7.165 Relación entre variables del modelo propuesto						
			Estimate	S.E.	P	
M	<---	Q	,971	,148	<0,001	H1 (contrastada)
E	<---	M	,306	,143	,032	H4 (contrastada)
E	<---	Q	,487	,168	,004	H3 (contrastada)
R	<---	M	-,025	,107	,817	H6 (no contrastada)
R	<---	E	,414	,130	,001	H5 (contrastada)
R	<---	Q	,620	,156	<0,001	H2 (contrastada)

7.8.2.1 Estimación del modelo estructural

Se verifico que el número de ecuaciones fuese mayor que el número de parámetros a estimar, es decir, los modelos estuviesen sobre identificados. El análisis del número de grados de libertad del modelo es positivo como se aprecia en la Tabla 7.166.

Tabla 7.166 Medidas de la bondad del modelo estructural		
Medidas de ajuste	ML	Niveles de Aceptación
p-valor	0,165	p-valor > 0,05
Degrees of freedom	2456,36	
RMSEA	0,088	< 0,05
NFI	0,923	> 0,9
CFI	0,956	> 0,9

ML: Estimación por máxima verosimilitud

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)

NFI: Normed Fit Index (Índice de ajuste normado)

CFI: Comparative Fit Index (Índice de ajuste comparativo)

Dentro de las medidas de ajuste absoluto, los valores correspondientes al RMSEA y al índice de bondad de ajuste GFI toman valores adecuados según los límites establecidos. En el caso del RMSEA, se recomienda que no sea inferior a 0,05, siendo 0,088 el resultado obtenido. Algunos autores admiten valores superiores, y dado que el resto de indicadores presentan valores aceptables, no se realizan ajustes para

optimizar el modelo obtenido. Respecto de las medidas de ajuste incremental, los indicadores presentan valores solventes para los niveles establecidos (superan todos ampliamente el valor recomendado de 0,9).

Globalmente puede decirse que para los fines de este trabajo el modelo presenta valores de ajuste razonables que permitirían hacer dicho contraste.

La Figura 7.15 muestra las cargas estandarizadas para aquellas relaciones que resultaron ser significativas. Con la expresión "N.C." se indica la relación que resultó no significativa y que, por tanto, no permiten confirmar alguna de las hipótesis. En la Tabla 7.167 aparece un resumen de las hipótesis formuladas con su resultado.

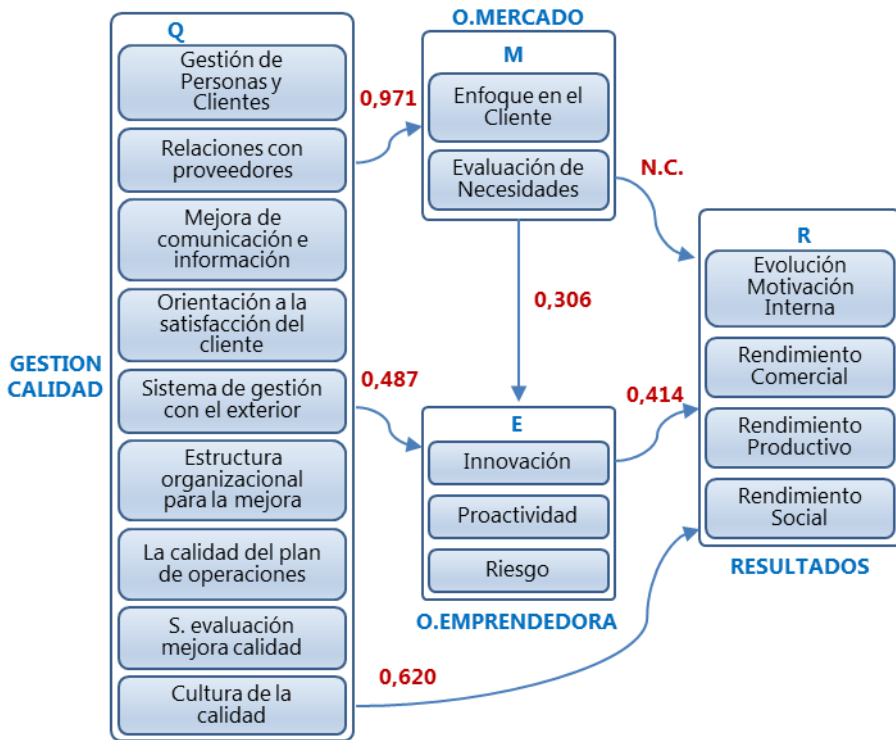


Figura 7.15 Análisis de los parámetros del modelo estructural

Tabla 7.167 Hipótesis y Resultado		
H1	Relación positiva entre EFQM y Orientación al Mercado	Contrastada
H2	Los Resultados están condicionados positivamente por EFQM.	Contrastada
H3	Relación positiva entre Orientación Emprendedora y EFQM.	Contrastada
H4	La Orientación al Mercado condiciona positivamente la O. Emprendedora.	Contrastada
H5	Los Resultados están relacionados con la Orientación Emprendedora.	Contrastada
H6	Relación positiva entre Orientación al Mercado y Resultados.	No Contrastada

7.8.3 Relación Gestión de Calidad con Orientación al Mercado (H1)

Respecto a la hipótesis H1, la relación directa entre la Gestión de Calidad y la Orientación al Mercado es positiva, con nivel de significación de 0.971. Resulta interesante verificar que las políticas de Calidad Total en la empresa inciden de manera directa e intensa sobre la cultura de Orientación al Mercado en las organizaciones.

Estudiados en diferentes contextos, la estrecha relación entre la Gestión de Calidad con la Orientación al Mercado, coincide en investigaciones anteriores (Lai, 2003) (M. Demirbag, Koh, Tatoglu, & Zaim, 2006) (Lai, 2005). Los trabajos de Lai (2003) y Lai y Cheng (2005) consideraron muestras de empresas grandes certificadas ISO 9001. Otros estudios con pequeñas y medianas empresas textiles, llegaron a las mismas conclusiones (M. Demirbag et al., 2006) Consecuentemente, los resultados obtenidos en este estudio sugieren que, al igual que en los contextos mencionados anteriormente, en el contexto de las pymes industriales de la Comunidad Valenciana, el nivel de implantación de un sistema de gestión de calidad afecta de manera directa y positiva sobre la Orientación al Mercado.

7.8.4 Relación Gestión de Calidad con Resultados Empresariales (H2)

Respecto a la hipótesis H2, la relación directa entre la Gestión de Calidad y los Resultados Organizacionales es positiva, con nivel de significación de 0.620. Por lo tanto, se puede corroborar que las políticas de Calidad Total en la empresa son antecedentes de los Resultados tal y como se recogen en la mayor parte de la literatura revisada (Kaynak, 2003) (Gotzamani, 2005) (Sampaio, Saraiva, & Rodrigues, 2009) (M. Demirbag et al., 2006) donde también se indica que existe una implicación positiva y directa de la Gestión de Calidad sobre el desempeño organizativo y los resultados empresariales. Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, se apunta que, en el contexto del estudio, la implantación de un sistema de gestión de calidad afecta positiva y directamente en el nivel de desempeño y en los resultados de la organización.

Como conclusión, los resultados de la investigación empírica sugieren que, en el contexto de las empresas de la Comunidad Valenciana estudiadas, la certificación de sistemas de gestión de calidad influye positivamente sobre los resultados de las organizaciones.

7.8.5 Relación Gestión de Calidad con Orientación Empresarial (H3)

La hipótesis H3, que relaciona la Gestión de Calidad con la Orientación Empresarial es positiva, con nivel de significación de 0.487. Se puede deducir que las prácticas de Calidad Total en la empresa influyen positivamente sobre la Orientación Empresarial de la misma.

El modelo planteado es de causalidad mediadora, ya que sobre la relación principal TQM-Rendimiento actúa el factor la Orientación Emprendedora, con la finalidad de intensificarla y hacerla más positiva. En literatura al respecto, existen algunos trabajos donde se establecen ciertas relaciones indirectas entre ambos constructos. La Innovación como componente de la Orientación Emprendedora, aparece relacionada con factores que inciden en el desempeño (Hurley & Hult, 1998a)(G. A. Knight, Hurley, & Hult, 2005)(Mone, Mckinley, & Barker, 1998) o vinculados con el logro (P. peter R. Dickson, 1996)(Han et al., 1998b). La innovación, fomentada por la gestión de la calidad, contribuye decisivamente al alcance de los objetivos estratégicos. En este sentido la relación entre la gestión de calidad y la innovación han sido defendidas en investigaciones (McAdam & Armstrong, 2001) (Zairi, 1997) en las que se evidencia como la cultura TQM fomenta el ambiente adecuado para el desarrollo e implantación de innovaciones empresariales.

También la proactividad y la asunción de riesgos, como dimensiones de la Orientación Empresarial, pueden relacionarse con preceptos y prácticas de la TQM, mientras que la tolerancia al riesgo y a la dinámica competitiva se vincula con la

orientación al cliente y la mejora continua. En los trabajos citados se defiende una relación más o menos directa entre ambos conceptos, atribuyendo a la gestión de calidad la creación de un entorno cultural en las organizaciones, propicio para el desarrollo y potenciación de los factores que conforman la orientación emprendedora.

7.8.6 Relación Orientación al Mercado con O. Empresarial (H4)

La relación positiva y significativa de 0,306 entre la OM y la OE permite en nuestro modelo confirmar la hipótesis H4, que establece para las empresas la Orientación al Mercado como un antecedente de la Orientación Empresarial. Este resultado concuerda con trabajos anteriores (Atuahene-Gima & Ko, 2001) (Y. Li et al., 2008) (Luo, Zhou, & Liu, 2005) (Tzokas, Kyriazopoulos, & Carter, 2001) (Matsuno, Mentzer, & Ozsomer, 2002) donde se razona como la orientación emprendedora se manifiesta de alguna manera a través de la orientación al mercado de una organización.

Nuestro estudio permite afirmar que los comportamientos que dan lugar a una orientación emprendedora contribuyen a la orientación al mercado de la organización. Esto es, el desarrollo de una actitud innovadora, proactiva y moderadamente arriesgada conduce a la empresa a recoger información del mercado, distribuirla y responder a la misma coordinando las funciones implicadas.

Además, nuestro estudio avala las opiniones de ciertos investigadores que argumentan la necesidad de que la orientación al mercado sea emprendedora. Efectivamente, una concepción miope de la orientación al mercado desarrollada a partir de las necesidades actuales del mercado y que, por tanto, no explore ni explote nuevas oportunidades de mercado está destinada al fracaso en entornos turbulentos (Jaworski et al., 2000; Slater, 2001). Esta nueva orientación al mercado emprendedora adopta la forma de un compromiso por comprender las necesidades expresadas y no-expresadas de los consumidores y los planes y capacidades de los competidores, a través de los procesos de obtener y evaluar información de una forma anticipada y sistemática.

7.8.7 Relación O. Empresarial con Resultados Empresariales (H5)

También el nivel de significación de la hipótesis H5, de 0,414, evidencia la positiva consecuencia que tiene sobre los resultados, la aplicación de estrategias y orientaciones empresariales, resultado que coincide con los obtenidos previamente en estudios similares donde se señala que esta relación está condicionada por las condiciones del entorno (Lumpkin & Dess, 1996) (Miles, Covin, & Heeley, 2014). Así, la orientación emprendedora incide de manera más directa e intensa sobre los resultados, en aquellos entornos competitivos turbulentos y complejos, dinámicos y

hostiles, ya que la respuesta mediante la asunción de riesgos y talentos proactivos e imaginativos producen las consecuencias adecuadas para considerarse necesarias para resistir en estos tipos de ambientes (J. G. Covin & Slevin, 1989) (Lumpkin, G. T., & Dess, 2001)

7.8.8 Relación 0. Al Mercado con Resultados Empresariales (H6)

La sexta hipótesis H6 se refiere a los conceptos de Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales. El coeficiente estructural estimado por el modelo está muy cerca de cero (-0,025) y su significación estadística ($p > 0,5$) tal como recoge la Tabla 7.86.

Este resultado es, en principio, contrario a muchos estudios previos en los cuales se concluye la existencia de una influencia positiva de la Orientación al Mercado sobre el Rendimiento Empresarial. A pesar de ello, otros trabajos llegan a conclusiones contrarias, similares a las expuestas aquí, donde no se aprecia una clara directa e intensa influencia de la Orientación al Mercado (Cordeiro Santos, 2010; M. Demirbag et al., 2006; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), y a diferencia de los resultados de (Lai, 2005) no es posible establecer la existencia de una relación directa entre la Orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial.

En la misma línea Chang y Chen (Chang & Chen, 1998) sostienen que la orientación al mercado tiene más de un efecto sobre la rentabilidad, en primer lugar efecto directo y, en segundo término, un efecto indirecto a través de la calidad total. En la misma línea, (A. M. Pelham, 1999) refrenda en su trabajo esta relación, aunque indica que las consecuencias de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, como la calidad relativa de los bienes y servicios producidos, la tasa de retención de clientes, la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas, etc.

Así pues, con los resultados obtenidos en el contexto de las empresas industriales de la Comunidad Valenciana, se puede concluir que la relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales no es directa y positiva.

Hasta aquí el análisis de datos y resultados del estudio empírico. El siguiente capítulo final se presenta las conclusiones y las implicaciones empresariales y académicas de la investigación realizada, así como son expuestas las limitaciones encontradas y sugerencias para futuras investigaciones.

Tabla 7.168 Resultado Sistema Estructural						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
M	<---	Q	,971	,148	6,549	***
E	<---	M	,306	,143	2,139	,032
E	<---	Q	,487	,168	2,896	,004
R	<---	M	-,025	,107	-,231	,817
R	<---	E	,414	,130	3,194	,001
R	<---	Q	,620	,156	3,967	***
EC	<---	M	1,000			
EN	<---	M	1,015	,157	6,467	***
MD	<---	R	,843	,125	6,743	***
RM	<---	R	,763	,108	7,071	***
RP	<---	R	,917	,134	6,822	***
RS	<---	R	1,000			
Q6	<---	Q	1,000			
Q5	<---	Q	,834	,111	7,549	***
Q4	<---	Q	,628	,102	6,172	***
Q3	<---	Q	1,159	,136	8,512	***
Q2	<---	Q	,959	,156	6,135	***
Q1	<---	Q	,974	,131	7,456	***
Q7	<---	Q	1,110	,149	7,434	***
Q8	<---	Q	,994	,132	7,515	***
Q9	<---	Q	,776	,102	7,614	***
Q10	<---	Q	1,041	,146	7,145	***
IN	<---	E	1,000			
PA	<---	E	,957	,144	6,633	***
RK	<---	E	,880	,160	5,507	***
R8	<---	RM	1,000			
R7	<---	RM	,878	,140	6,265	***
R6	<---	RM	1,347	,143	9,405	***
R10	<---	RP	,889	,086	10,317	***
R9	<---	RP	,825	,087	9,472	***
R3	<---	MD	1,431	,125	11,491	***
R2	<---	MD	1,361	,120	11,363	***

Tabla 7.168 Resultado Sistema Estructural						
R1	<---	MD	1,423	,145	9,789	***
R11	<---	RP	1,000			
R4	<---	MD	1,121	,114	9,819	***
R5	<---	MD	1,000			
R13	<---	RS	1,011	,144	7,038	***
R12	<---	RS	,757	,120	6,300	***
R14	<---	RS	,834	,132	6,331	***
R15	<---	RS	1,000			
M5	<---	EN	,993	,138	7,195	***
M3	<---	EN	1,122	,148	7,596	***
M2	<---	EN	,967	,126	7,696	***
M7	<---	EC	,618	,106	5,847	***
M4	<---	EC	,785	,089	8,814	***
M1	<---	EC	,810	,099	8,219	***
M10	<---	EC	1,000			
M6	<---	EN	,729	,117	6,222	***
M8	<---	EN	,776	,124	6,240	***
M9	<---	EN	1,000			
Q13	<---	Q1	1,203	,130	9,258	***
Q14	<---	Q1	,828	,104	7,941	***
Q12	<---	Q1	1,087	,112	9,698	***
Q11	<---	Q1	1,000			
Q23	<---	Q2	,861	,133	6,488	***
Q22	<---	Q2	1,000	,142	7,045	***
Q21	<---	Q2	1,000			
Q33	<---	Q3	,855	,089	9,601	***
Q34	<---	Q3	,845	,103	8,170	***
Q32	<---	Q3	1,074	,087	12,300	***
Q31	<---	Q3	1,000			
Q43	<---	Q4	1,692	,234	7,229	***
Q44	<---	Q4	1,579	,218	7,258	***
Q45	<---	Q4	1,319	,195	6,760	***
Q42	<---	Q4	1,530	,226	6,758	***

Tabla 7.168 Resultado Sistema Estructural						
Q41	<---	Q4	1,000			
Q53	<---	Q5	1,130	,111	10,145	***
Q52	<---	Q5	1,262	,130	9,731	***
Q51	<---	Q5	1,000			
Q63	<---	Q6	1,196	,134	8,922	***
Q64	<---	Q6	1,138	,138	8,278	***
Q65	<---	Q6	1,038	,112	9,286	***
Q62	<---	Q6	1,066	,112	9,495	***
Q61	<---	Q6	1,000			
E7	<---	RK	1,000			
E8	<---	RK	,373	,143	2,610	,009
E4	<---	PA	1,000			
E5	<---	PA	1,070	,096	11,161	***
E6	<---	PA	,633	,099	6,375	***
Q101	<---	Q10	1,000			
Q102	<---	Q10	1,198	,119	10,025	***
Q92	<---	Q9	,977	,088	11,061	***
Q93	<---	Q9	1,354	,113	11,944	***
Q94	<---	Q9	1,255	,118	10,597	***
Q91	<---	Q9	1,000			
Q81	<---	Q8	1,000			
Q82	<---	Q8	,986	,062	16,035	***
Q71	<---	Q7	1,000			
Q72	<---	Q7	,928	,097	9,565	***
Q46	<---	Q4	1,391	,206	6,751	***
Q66	<---	Q6	1,221	,139	8,785	***
Q67	<---	Q6	1,198	,138	8,694	***
Q68	<---	Q6	1,112	,124	9,002	***
E1	<---	IN	1,000			
E2	<---	IN	1,189	,144	8,233	***
E3	<---	IN	1,266	,144	8,816	***

Capítulo 8. Conclusiones de la Investigación y Futuras Líneas



8.1 Análisis de Datos y Resultados

El objetivo de este capítulo es condensar, de manera generalizada, las contribuciones realizadas en el presente trabajo de investigación, tanto desde una visión conceptual, como desde el punto de vista práctico, con objeto de determinar si han sido alcanzados los principales objetivos que se plantearon en el capítulo primero, como justificación del tema de estudio.

Tras la relación de las conclusiones del estudio, y sus consecuencias tanto en el ámbito académico como en una posible aplicación práctica para la gestión de empresas, se detallan las limitaciones más destacadas, en la ejecución del trabajo, y que deberían ser consideradas a la hora de evaluar las repercusiones y extrapolar resultados. También se sugieren unas directrices, procedentes tanto de la preparación, estudio y desarrollo de este trabajo, como de la experiencia profesional del autor, para que pudieran ser consideradas, y quizá, aplicadas a su ámbito de actuación. Finalmente, se exponen las posibles líneas de investigación futuras que integren y expandan el conocimiento derivado de la presente tesis doctoral.

8.2 Conclusiones y Líneas Futuras de Investigación

El presente trabajo recoge la investigación de las relaciones existentes entre sí de los conceptos de Gestión de Calidad, Orientación al Mercado, Orientación Empresarial y Resultados Empresariales en el contexto de las empresas del sector de Automatismos Industriales de la Comunidad Valenciana. Especialmente se pretende estudiar y determinar, el grado de incidencia que los tres primeros producen sobre los Resultados Empresariales

El objetivo abordado por la presente tesis doctoral era estudiar los conceptos de gestión de calidad y orientación al mercado, para identificar y analizar su incidencia sobre las estrategias de marketing y, de esta manera, evaluar su repercusión sobre los resultados empresariales en las empresas que constituyen el Sector de Automatización Industrial en la Comunidad Valenciana.

Los datos manejados en la presente investigación se obtuvieron mediante encuesta online con invitación, justificación y enlace, remitido a 2000 empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. Tras un primer envío y dos series de reenvíos recordatorios, se obtuvieron 155 respuestas validas que forman la muestra estudiada. La metodología empleada ha sido realizada mediante ecuaciones estructurales.

En los capítulos, segundo, tercero y cuarto se ha procedido a realizar una revisión teórica relativa a estas tres disciplinas, que ha permitido al autor, actualizar el

conocimiento el estado actual del arte en las tres materias. Este análisis de la literatura constituye la plataforma de impulso para analizar las relaciones existentes entre los Sistemas de Calidad Total, la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora, que conduce a plantear seis relaciones entre los diferentes constructos objeto de análisis. De las diferentes relaciones han sido contrastadas cinco de ellas en su totalidad, una sexta relación no ha podido ser probada.

Así pues, se ha contrastado plenamente la relación entre gestión de la calidad y la orientación emprendedora, lo que nos permite afirmar que la implantación de las prácticas de gestión de la calidad en el sector crea un clima y cultura propicio para el desarrollo de la consideración del cliente, sus inquietudes, necesidades y expectativas. Igualmente la gestión de la calidad asienta unos pilares adecuados para que pueda desarrollar adecuadamente la orientación emprendedora en el sector.

La relación entre gestión de la calidad y el desempeño, en algunos estudios ha resultado ser un tema debatido, debido a que en ocasiones se demuestra una relación directa, en otros se defiende que ésta puede resultar inversa y la intensidad en la relación puede ser variable según el sector. La controversia, no queda reflejada en este trabajo, ya que a nivel empírico se ha podido contrastar plenamente dicha relación con un valor muy significativo. Esta correlación entre GCT y desempeño puede deberse a las características del sector objeto de estudio, donde los resultados de la actividad son siempre manifiestos, nunca abstractos, imperceptibles o subjetivos, lo que se relaciona con una base de partida sólida y óptima.

La relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Empresarial queda probada en este caso, lo que permite afirmar que los comportamientos que dan lugar a una orientación al mercado contribuyen a la orientación emprendedora de la organización. Esto es, la implicación de las organizaciones del sector con las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes, desarrollan actitudes innovadoras, proactivas y moderadamente arriesgadas en las mismas.

La relación planteada entre Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales, no ha sido contrastadas tal y como se habían planteado a nivel teórico, si bien, nos analizar el resultado y permite extraer conclusiones interesantes desde una óptica del sector. Desde el punto de vista de la relación entre OM, los dos factores que constituyen el constructo son Enfoque del Cliente y Evaluación de las Necesidades. Al analizar dimensión a dimensión, la incidencia de éstas sobre los Resultados, no se aprecia un impacto directo sobre ninguno de los cuatro tipos de rendimiento, lo cual podría ser explicado por la idiosincrasia de los procesos de OM en el sector, o, como ya se ha apuntado anteriormente, por la tangibilidad y concreción de los resultados obtenidos.

Se ha conseguido demostrar la existencia de una relación directa entre la Orientación Emprendedora y el desempeño. En ambientes similares al actual, con creciente competitividad motivada por las restricciones y limitaciones del consumo, así como turbulencias socioeconómicas y tecnológicas, la asunción de riesgos y talentos proactivos e imaginativos, incide de manera directa e intensa sobre los resultados de las empresas, ya que producen las consecuencias adecuadas para resistir, evolucionar y progresar en estos tipos de ambientes.

El estudio de las Orientación Emprendedora, también ha recibido en los últimos tiempos, un gran interés en los ámbitos empresarial e investigador. Así, la competitividad y supervivencia de las empresas en el medio y largo plazo está condicionada a la actitud y reacción de la organización en su adecuación a entornos altamente competitivos y caracterizados por el cambio continuo. En este sentido, la influencia de esta actitud sobre el marketing y las acciones desarrolladas en este ámbito, han sido propuestas por la literatura como adecuados recursos para promover iniciativas organizativas tendentes al desarrollo estrategias que generen valor y mejoren la posición competitiva en los mercados.

En los capítulos, segundo, tercero y cuarto se ha procedido a realizar una revisión teórica relativa a estas tres disciplinas, que ha permitido al autor, actualizar el conocimiento el estado actual del arte en las tres materias. Este análisis de la literatura constituye la plataforma de impulso para analizar las relaciones existentes entre los Sistemas de Calidad Total, la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora.

8.2.1 Implicaciones Académicas

Sobre la base de los resultados del presente trabajo, se presentan ciertas implicaciones académicas que pueden ser de interés para posteriores estudios centrados en analizar la incidencia de factores empresariales sobre los resultados.

- a) Para futuras investigaciones es importante señalar el efecto indirecto de la Orientación al Mercado en los Resultados a través de la Orientación Empresarial. La Orientación al Mercado es fundamento de la Orientación Emprendedora y debe ser considerada para entender el desarrollo de esta y su repercusión en los Resultados.
- b) La Orientación Empresarial y los Sistemas de Calidad Total, impactan de manera directa en los Resultados y, en consecuencia, contribuyen en gran medida para aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento en el mercado (Brush & Vanderwerf, 1992).
- c) Del modelo estructural realizado pueden extraerse conclusiones sobre las relaciones entre conceptos que intervienen en él. A pesar de la importancia

de la Orientación al Mercado, los resultados de la investigación empírica muestra muy claramente que, en el contexto estudiado, no hay un impacto directo en el nivel de Orientación al Mercado en el desempeño organizacional. Narver y Slater (1990) prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de orientación al mercado, aunque los resultados alcanzados en su estudio son complejos y requieren un minucioso análisis. Estos autores seminales identifican una relación global positiva entre orientación al mercado y rentabilidad empresarial, pero no lineal. La orientación al mercado produce un efecto desigual sobre la rentabilidad estudiando mercados especializados/industriales o productos de consumo. Para la comercialización de bienes especializados, Narver y Slater demostraron que una baja orientación al mercado genera una elevada rentabilidad; en el mercado de consumo, una elevada orientación al mercado si produce un elevado rendimiento. Este resultado corrobora el trabajo de (Mehmet Demirbag, Koh, Tatoglu, & Zaim, 2006) en otro contexto sectorial.

- d) Como contraste, los resultados de nuestro estudio sugieren la existencia de una fuerte relación positiva entre la orientación al mercado y la gestión de la calidad; y también sugieren que el rendimiento de la organización, es mucho mayor, cuanto mayor sea el nivel de gestión de la calidad y por lo tanto la existencia de un relación directa y positiva entre la gestión de la calidad y los resultados. El elevado impacto de la Gestión de Calidad sobre el rendimiento, ratifica el papel mediador de esta en la relación entre la orientación al mercado y desempeño. Aunque no se aprecia un impacto directo de la orientación al mercado con el rendimiento, sí que existe una huella directa y significativa de signo positivo, de la orientación al mercado, a través de la gestión de la calidad.
- e) Las Capacidades del Marketing, derivadas de una Orientación Emprendedora se ratifican como elemento del marco teórico, para tener en cuenta en estudios que afronten los cimientos de los resultados empresariales.

Esta investigación ha tratado de reclamar la necesidad de estudios que analicen rigor y profundidad los resultados empresariales de pequeñas y medianas empresas sectoriales, confiamos que este trabajo inspire mayor interés y, en consecuencia, mayor número de investigaciones en el complejo y difícil mundo de las PYMES.

8.2.2 Implicaciones para la Gestión

Se considera interesante destacar algunas implicaciones útiles que pueden extraerse de este trabajo, para empresarios y gerentes de pymes en general.

- a) En primer lugar, la orientación al mercado por sí misma, sin una manifestación en acciones concretas recogidas en el Plan de Marketing, no produce consecuencias en los resultados empresariales. Por otra parte, una política de gestión de calidad acertada, supone un factor facilitador que si se refleja en la mejora del desempeño. La orientación hacia el mercado, aumenta las posibilidades de éxito de la organización si esta, practica una visión de afuera hacia adentro, adaptando sus procesos, funciones y estrategias de acuerdo a las inspiraciones recogidas del entorno.
- b) En segundo lugar, los objetivos y estrategias del marketing, la actitud emprendedora y las políticas de calidad, están mucho más próximas entre sí, de lo que la realidad de algunas de las empresas parece indicar. Los esfuerzos de las organizaciones para identificar y comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, con la finalidad de satisfacerlas e incluso superarlas, son ejercicios habituales y extendidos en las empresas del sector. En algunos casos, la distancia entre los gestores de calidad y los departamentos de marketing y ventas, puede afectar negativamente a su rendimiento, y sugiere la necesidad de intervención de la alta dirección.
- c) Los procedimientos de Gestión de Calidad, implementados en la gran mayoría de empresas del sector durante los años previos a la crisis, sostiene y garantiza la relación entre departamentos, y la coordinación de la gestión de calidad, incidiendo en las estrategias de marketing la creación de valor para los clientes.
- d) Se aprecia que en las actividades de planificación y ejecución estratégica, la participación de la dirección, unificando y guiando la organización en ejecución de acciones y actividades relacionadas con la concepto de orientación al mercado y de gestión de la calidad. Como consecuencia, estas actividades relacionadas con la orientación al mercado, producen respuestas dirigidas a la creación de valor y la satisfacción del cliente, mediante un sistema de gestión de calidad que genera y difunde información, propiciando la mejora del desempeño a través de mecanismos de funciones cruzadas y coordinación entre departamentos.
- e) La predisposición por parte de las empresas, a intensificar la orientación al mercado y la orientación emprendedora, será un revulsivo que active acciones innovadoras en el sector, y es probablemente, una premisa para la mejora de la actitud innovadora de la organización. La transmisión de

mejores prácticas empresariales, la formación de directivos y gerentes, y un enfoque del negocio que no relegue estas capacidades organizativas, debería formar parte de los planes estratégicos de las empresas y organismos vinculados al desarrollo del tejido productivo. Por encima de las innegables capacidades técnicas requeridas para el arranque de iniciativas innovadoras, se requiere una visión y voluntad decidida.

- f) Dichas estrategias lejos de ser excluyentes, resultan ser complementarias entre sí, manteniendo principios y filosofía comunes. Otro aspecto destacable, se deriva de la observación de la transversalidad del Plan de Marketing y las Políticas de Calidad en las organizaciones.

La deseable combinación de orientación al mercado y emprendimiento, constituye una fuente de innovación que se traduce en acciones estratégicas y tácticas de mercado, desarrollando las denominadas capacidades del marketing. También esta amalgama estimula innovaciones internas que se traducen en nuevos productos y proceso más eficaces y competitivos.

En resumen, la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y las prácticas de Gestión de Calidad constituyen capacidades empresariales muy valoradas de cara a potenciar el Rendimiento de las organizaciones, y como consecuencia, para lograr la supervivencia y el desarrollo y crecimiento de las empresas.

8.3 Limitaciones

Existen diversas limitaciones en este estudio que deben ser consideradas en futuras investigaciones.

Respecto al grupo de empresas estudiado. La dificultad para determinar una muestra idónea, dificultó una selección de empresas más precisa, diferenciando actividades, e incluso, orientaciones sectoriales de las organizaciones encuestadas. Esta distinción quizá evitara sesgos que generalizan el estudio.

También hubiera sido conveniente segmentar las empresas objeto de estudio por su experiencia o madurez, debido a los efectos que la consolidación en el sector, ha podido ocasionar en los procesos de la organización.

Otra limitación innegable, es el tamaño de la muestra. Una muestra reducida puede distorsionar los valores obtenidos e influir sobre los resultados, desfigurando las consecuencias. El análisis de muestras mayores se hace difícil en un sector de relativamente reducidas dimensiones. Por otra parte los datos hacen referencia únicamente a empresas consolidadas y recogidas en bases de datos, y la distribución de la muestra en cuanto a actividad, área geográfica o tamaño de las empresas no es equitativa.

La encuesta enviada para la obtención del análisis empírico, ha sido cumplimentada por un único miembro de la empresa. Esta situación puede incidir en la precisión del estudio, ya que las opiniones pueden estar sujetas a cierta subjetividad. La disparidad de ocupación de los encuestados podría introducir sesgos, debido a la diversa profundidad o parcialidad en el conocimiento de las cuestiones planteadas relativas a la organización.

Por otra parte, el contexto económico presente durante la fase de encuestas, con una importante crisis económica, ha podido verse reflejada en los resultados obtenidos, afectando, en mayor o menor, medida a las conclusiones del trabajo.

Respecto a la orientación de la investigación, al tratarse de un análisis de tipo transversal o estático, y considerando que los resultados obtenidos se fundamentan en relaciones significativas entre las variables, las relaciones obtenidas no son necesariamente las únicas válidas. Pudieran darse otras dimensiones, que no han sido tenidas en cuenta en este estudio, que sean mejores antecedentes de las variables.

Las principales limitaciones de este trabajo se derivan de la propia naturaleza de la investigación, centrada en el estudio de una red de relaciones entre conceptos sumamente complejos. Se ha optado por una contrastación empírica parcial, limitando el rango posible de relaciones con la intención de reducir la complejidad

del estudio y obtener unos primeros resultados a partir de los cuales proseguir e iniciar nuevas líneas de investigación.

Además de estas limitaciones de carácter general es posible señalar otras más concretas.

Por una parte, las escalas tipo Likert utilizadas en la medición de los distintos constructos y en la valoración de los resultados, no permiten conocer la posición relativa de la empresa en relación con los competidores. En una investigación sobre la relación entre los efectos de la Gestión de Calidad y los Resultados empresariales bajo el marco de análisis del Enfoque del Mercado y la Orientación Emprendedora, hubiese sido interesante medir, tanto los resultados directos, como los efectos distintivos, en relación con los competidores. Este procedimiento nos hubiera facultado perfeccionar los resultados obtenidos sobre la incidencia de las diferentes estrategias en la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Las limitaciones citadas, no desmerecen el interés de la investigación realizada para progresar en el conocimiento de las repercusiones de las políticas de Gestión de Calidad, Orientación al Cliente y Emprendimiento de las empresas del sector, en tanto en cuanto deben permitir identificar áreas de mejora a partir de las cuales progresar en la investigación.

8.4 Líneas Futuras de Investigación

Las futuras investigaciones que proponemos pretenden por una parte, superar las limitaciones encontradas en la presente investigación y, por otra parte, ampliarla incorporando nuevos elementos de estudio, sugeridos por el desarrollo y las conclusiones del presente trabajo.

La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto la relevancia de la opción estratégica de la Gestión de Calidad en la obtención simultánea de ventajas competitivas en costes y diferenciación, aunque no hemos profundizado en esta línea de trabajo. Futuras investigaciones deben permitirnos avanzar en la relación entre la Gestión de Calidad y las estrategias competitivas genéricas, analizando en qué medida la Gestión de Calidad se presenta como una opción capaz de reconciliar la estrategia de liderazgo en costes y de diferenciación, y si ello tiene reflejo en una posición superior en el mercado.

El análisis de la Gestión de Calidad, la Orientación al Mercado y el Enfoque Emprendedor, requieren mayores y más profundos estudios, con el propósito de contribuir a la integración de los distintos cuerpos teóricos. En esta línea, se sugieren las siguientes líneas de investigación.

- La Orientación al Mercado forma parte de la cultura empresarial que fomenta valores relacionados con el seguimiento del mercado para poder crear y ofrecer mayor valor a los clientes (J. Llonch Andreu & López Belbeze, 1999). Cuando se habla de la orientación al mercado, se considera un conjunto de creencias, actividades, procesos y comportamientos canalizados a través de acciones de marketing., y se potencia con el uso de las nuevas tecnologías de la información (Verhees & Meulenberg, 2004). Parece razonable ampliar el conocimiento sobre la repercusión que la Orientación al Mercado tiene sobre los Planes de Marketing de las compañías y las consecuencias de estos planes sobre los resultados empresariales.
- Es conveniente la profundización en el análisis de las distintas relaciones entre la Orientación Emprendedora y la Innovación en la empresa. En este sentido, diversos estudios presentan la orientación emprendedora como impulso de la actividad innovadora (J. G. Covin & Slevin, 1991; Kitchell, 1995; Russell & Russell, 1992). Otros trabajos empíricos demuestran el vínculo entre emprendimiento e innovación, concluyendo de que esta relación entre ambos constructos, antecede, promueve y es un importante conductor de las acciones de marketing, (G. Hult et al., 2004; McFadzean, Ezingear, & Birchall, 2007; Danny Miller, 1983; S. F. Slater & Narver, 1995), que trasladadas al mercado, se verán reflejadas en los resultados empresariales.

Bibliografía



- Abell, D. F., & others. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Abraham, M., Crawford, J., & Fisher, T. (1999). Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*. doi:10.1108/02656719910239910
- Adam, E., & Corbett, L. (1997). An international study of quality improvement approach and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 842–873.
- Adam, E. E. (1994). Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management*, 12(1), 27–44.
- Adebanjo, D., & Kehoe, D. (1999). An investigation of quality culture development in UK industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(7), 633–650. doi:10.1108/01443579910271656
- Adebanjo, D., & Kehoe, D. (2001). An evaluation of factors influencing teamwork and customer focus. *Managing Service Quality*, 11(1), 49–56.
- Agarwal, S., Erramilli, M., & Dev, C. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(9), 842–873.
- Agus, A., Krishnan, S. K., & Kadir, S. L. S. A. (2000). The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: A study of Malaysian manufacturing companies. *Total Quality Management*, 11(4-6), 808–819. doi:10.1080/09544120050008255
- Ahire, S. L. (1996). An empirical investigation of quality management in small firms. *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 44.
- Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(5), 549–575. doi:10.1016/S0272-6963(00)00029-2

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. a. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27, 23–56. doi:10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x
- Ahire, S. L., & O’Shaughnessy, K. C. (1998). The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science*, 3, 5–37. doi:10.1108/13598539810196868
- Ahire, S. L., Waller, M. a., & Golhar, D. Y. (1996). Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 8–27. doi:10.1108/02656719610128466
- Albacete, Sáez, C. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras*. Editor: Editorial de la Universidad de Granada Autor: Carlos Antonio Albacete Sáez D.L.: GR 3191-2010 ISBN: 978-84-693-4419-4. Universidad de Granada.
- Albrecht, K. (1990). *Service within: Solving the middle management leadership crisis*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Aloulou, W., & Fayolle, A. (2005). a Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture*, 13, 21–45. doi:10.1142/S0218495805000045
- AMA. (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*.
- American Marketing Association. (1985). . *Marketing News*, 1(5), 19.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *The Journal of Marketing*.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 1–15.

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 42–58.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings*. *Decision Sciences*, 26(5), 637–658. doi:10.1111/j.1540-5915.1995.tb01444.x
- Anderson, P. F. (1982). Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *The Journal of Marketing*, 15–26.
- Andreu, J. L. (1993). *Orientacion al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Gestion 2000.
- Appiah-Adu, K. (1998a). Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing*, 6, 1–26. doi:10.1300/J037v06n03_01
- Appiah-Adu, K. (1998b). Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 25–45. doi:10.1080/096525498346685
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The Developing Framework On The Relationship Between Market Orientation And Entrepreneurial Orientation To The Firm Performance Through Strategic Flexibility : A Literature Perspective, 5(9), 136–150.
- Arroyo, M. R., & Bojica, A. (2007). Orientación Emprendedora: Una Aproximación a La Interrelación Con La Gestión De La Calidad Total Y El Desempeño*. In *Carlos, Madrid*, 6, 7 y 8 (pp. 1–15).
- Atkinson, a, Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38, 25–37.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74. doi:10.1287/orsc.12.1.54.10121

- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464–482. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x
- Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "toward a theory of international new ventures." *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9–19. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400117
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 385–402. doi:10.1016/S0019-8501(96)00121-6
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, a, & Gounaris, S. P. (1994). Assesing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results. In *Proceedings of 23rd EMAC Conference* (pp. 17–20).
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.001
- Avlonitis, George J.Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11), 1003–1037. doi:10.1108/03090569910285896
- Ayala Calvo, J. C., Fernandez Ortiz, R., & Gonzalez Menorca, M. L. (2004). Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad : Aplicación empírica a las pymes familiares de La Rioja. *Cuadernos de Gestión*, 4, 69–82.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492. doi:10.1016/j.jretai.2009.07.001
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38, 77–81. doi:10.2307/1250397

- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27, 459–489. doi:10.2307/2392322
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316–334. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*.
- Balabanis, G., Stables, R. E., & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583–603. doi:10.1108/03090569710176592
- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (1992). Capabilities and capital investment: New perspectives on capital budgeting. *Journal of Applied Corporate Finance*, 5, 67–82. doi:10.1111/j.1745-6622.1992.tb00491.x
- Barksdale, H. C., & Darden, B. (1971). Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35, 29–36.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, a C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421–444. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199905)20:5<421::aid-smj30>3.0.co;2-o
- Becherer, R., & Maurer, J. (1997). The moderating effect of environmental variable on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 47–58.
- Behara, R. S., & Gundersen, D. E. (2001). Analysis of quality management practices in services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(6), 584–604. doi:10.1108/02656710110393501

- Bell, M. L., & Emory, C. W. (1971). The Faltering Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35, 37–42. doi:10.2307/1250455
- Bell, R. R., & Burnham, J. M. (1989). The paradox of manufacturing productivity and innovation. *Business Horizons*, 32, 58–64. doi:10.1016/0007-6813(89)90084-0
- Bello Acebrón, L., Polo Redondo, Y., & Vázquez Casielles, R. (1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa ya la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, (78-79), 190–211.
- Bemowski, K. (1992). The quality glossary. *Quality Progress*, 25(2), 18–29.
- Benavides, C. A., & García, C. (2005). Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento El papel de la calidad total. *Boletín ICE Económico*, (2838), 37–52.
- Bendell, T. (1991). *The Quality Gurus: What Can They Do for Your Company?*. Great Britain: Department of Trade and Industry.
- Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5), 611–629. doi:10.1016/j.jom.2007.10.005
- Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing: An American tragedy. *Business Horizons*, 24(6), 51–61. doi:10.1016/0007-6813(81)90026-4
- Benson, P. G., Saraph, J. V., & Schroeder, R. G. (1991). The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation. *Management Science*, 37, 1107–1124. doi:10.1287/mnsc.37.9.1107
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 961–973. doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.006
- Berman, E. M., & West, J. R. (1995). Total Quality Management : A Survey of Recent Progress. *Public Administration Review*, 55.
- Bettencourt, L. a., & Brown, S. W. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations. *Journal of the*

-
- Academy of Marketing Science*, 31(4), 394–408.
doi:10.1177/0092070303255636
- Bhuiyan, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317–328.
doi:10.1108/08876049710176006
- Bigné, J. E., Moliner, M. A., Sanchez, J., & Vallet, T. M. (1998). La Orientación al Mercado de las Empresas del Sector Azulejero Español: La Relación con los Antecedentes Externos y con los Resultados. *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 121–126.
- Bisp, S., Harmsen, H., & Grunert, K. G. (1996). Improving measurement for market orientation: An attitude/activity based approach. In *7th Annual National Business Conference, Hamilton*.
- Black, S. a, & Porter, L. J. (1996). Identification of the Critical Factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1–21. doi:10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x
- Black, S., & Porter, L. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 149–164.
- Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16, 311–329. doi:10.1016/0167-4870(95)00007-B
- Boaden, R. J. (1997). What is total quality management ... and does it matter? *Total Quality Management*, 8, 153–171. doi:10.1080/0954412979596
- Bollen, K. A. (1998). *Structural equation models*. (L. John Wiley & Sons, Ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(Psychological bulletin), 305–314. doi:10.1037/0033-2909.110.2.305
- Bonito, J. (1990). Motivating employees for continuous improvement efforts--Part 3: Additional critical success factors. *Production and Inventory Management Review APICS News*. McGraw-Hill.

- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltran-Martin, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337–353. doi:10.1108/02656710510591192
- Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference? *Journal of Management*, 28(3), 447–469. doi:10.1016/S0149-2063(02)00135-6
- Bowman, J. S. (1994). At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management. *Public Administration Review*, 54, 129–136. doi:10.2307/976521
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 462–473.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T. D., & Jane W. Licata. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110–19.
- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157–170.
- Burt, D. N. (1989). Managing suppliers up to speed. *Harvard Business Review*, 67, 127.
- Burton, S., Netemeyer, R. G., & Johnston, M. W. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148. doi:10.1037/0021-9010.75.2.148
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1214.

- Byrne, B. M. (1989). A primer of LISREL. *Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models*. New York: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-1-4613-8885-2
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2007). Gestión de la Calidad.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Camisón Zornoza, C. (2009). Gestión de la calidad y excelencia empresarial. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 9–12. 18(2).
- Caruana, A. (1999). An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(5), 248–253.
- Caruana, & Albert. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36, 811–828. doi:10.1108/03090560210430818
- Castro Mazaira, A., Dopico Parada, A., & González Vazquez, E. (2005). organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing MERCADO : UNA REVISIÓN CRÍTICA. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(3), 181–207.
- Chang, T.-Z., & Chen, S.-J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, 12, 246–264. doi:10.1108/08876049810226937
- Chapman, R. L., Murray, P. C., & Mellor, R. (1997). Strategic quality management and financial performance indicators. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(4), 432–448. doi:10.1108/02656719710170675
- Chiles, T. H., & Choi, T. Y. (2000). Theorizing Tqm: an Austrian and Evolutionary Economics Interpretation. *Journal of Management Studies*, 37, 185–212. doi:10.1111/1467-6486.00177
- Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575.

- Choi, T. (1995). Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change. *Omega*. doi:10.1016/0305-0483(95)00041-0
- Choi, T., & Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1), 59–75. doi:10.1016/S0272-6963(98)00031-X
- Chung, L. H., & Gibbons, P. T. (1997). Corporate Entrepreneurship The Roles of Ideology and Social Capital. *Group & Organization Management*, 22(1), 10–30.
- Climent Serrano, S. (2004). *Los costes de calidad como estrategia empresarial: Evidencia empírica en la Comunidad Valenciana*. Facultad de Economía U Valencia.
- Clinton, R. J., Williamson, S., & Bethke, A. (1994). Implementing total quality management: the role of human resource management. *SAM Advanced Management Journal*, 59, 10–16.
- Combe, I. (2012). “Marketing and flexibility”: debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1257–1267.
- Conant, J., Smart, D., & Solano-Mendez, R. (1993). Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. *Journal of Retailing*, 69(3), 254–279.
- Connor, T. (1999). Customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1157–1163.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4, 13–24. doi:10.1108/09574099310804957
- Cooper, R. (1984). New product strategies: What distinguishes the top performers? *Journal of Product Innovation Management*, 1, 151–164. doi:10.1016/S0737-6782(84)80012-0
- Cordeiro Santos, J. M. (2010). *La gestión de calidad como herramienta de marketing*. Universidad de Extremadura.

- Corredor, P., & Goñi, S. (2010). Quality awards and performance: is there a relationship? *The TQM Journal*, 22(5), 529–538. doi:10.1108/17542731011072865
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439–462.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2005). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, K1–K6. doi:10.5465/AMBPP.2005.18778648
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1986), 626–639.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1097-0266), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Covin, J. O., & Miles, M. P. (2006). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 47–63.
- Cravens, D., & Piercy, N. (1994). Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 39–53.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2008). *Strategic marketing*. (M.-H. Irwin, Ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

- Cronin, J. J., & Taylor, S. a. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55. doi:10.2307/1252296
- Crosby, P. (1990). *La calidad no cuesta* (10th ed., p. 231). Mexico: McGRAW HILL BOOK COMPANY.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. *McGrawHill*, ix, 309.
- Crosby, P. B. (1999). *La calidad no cuesta: El arte de cercionarse de la calidad*. Compañía Editorial Continental.
- Daft, R. L. (2007). Organization theory and design. *Organization Theory and Design*, 1–127.
- Daft, R. L. (2008). Essentials of Organization Theory and Design. South-Western Cengage Learning.
- Darden, W. R. (1981). *Causal Models in Marketing* (Vol. 18, pp. 125–126). Wiley New York.
- Davidson, W. H. (1983). Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, 11, 439–456. doi:10.1016/0148-2963(83)90004-8
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81–100.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. doi:10.2307/1251915
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage - a Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 1–20. doi:10.2307/1251261
- Dayton, N. A. (2003). The demise of total quality management (TQM). *The TQM Magazine*, 15(6), 391. doi:10.1108/09544780310502723
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 5.

- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy of Management Review*, 19, 392. doi:10.2307/258933
- Del Bosque, I., Trespalacios, J., & Vázquez, R. (1994). La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (p. 412). Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (2000). The new economics: for industry, government, education. *MIT Centre for Advanced Engineering Study*.
- Demirbag, M., Koh, S. C. . L., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1206–1228.
- Demirbag, M., Koh, S. C. ., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1206–1228.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(10), 725–742.
- Deng, S., & Dart, J. (1999). The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition. *European Journal of Marketing*, 33(5/6), 631–654.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (1996). Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. *Report / Marketing Science Institute*, 96-125, 22.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998a). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213–232.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998b). The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 237–239.

- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3–22.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 22–27.
- Despande, R., & Farley, J. U. (1996). Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. *REPORT-MARKETING SCIENCE INSTITUTE CAMBRIDGE MASSACHUSETTS*.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19, 147–156. doi:10.5465/AME.2005.15841975
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 85–102.
- DeVellis, R. F. (2011). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage Publications.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93–121.
- Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40(2), 404–425.
- Dickson, P. peter R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *The Journal of Marketing*, 64(4), 102–106. doi:10.2307/1251904

- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Dotchin, J. a., & Oakland, J. S. (1994a). Total Quality Management in Services: Part 2: Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11, 27–42. doi:10.1108/02656719410056468
- Dotchin, J. a., & Oakland, J. S. (1994b). Total Quality Management in Services: Part 3: Distinguishing Perceptions of Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11, 6–28. doi:10.1108/02656719410057926
- Douglas, T., & Judge, W. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169.
- Dow, D., Samson, D., & Ford, S. (1999). Exploding the Myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 8(1), 1–27.
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23–41. doi:10.1108/03090569510147712
- Doyle, P., & Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 514–535.
- Druker, P. F. (2012). *The practice of Management*. (Routledge, Ed.)Routledge.
- Dunning, J. H., Mason, R. H., & Artemiev, I. E. (1981). Alternative channels and modes of international resource transmission. *Controlling International Technology Transfer : Issues, Perspectives, and Policy Implications*, 3–26.
- Easton, G., & Araujo, L. (1994). Market exchange, social structures and time. *European Journal of Marketing*, 28(3), 72–84.
- Easton, G. S., & Jarrell, S. L. (1998). The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation*. *The Journal of Business*, 71(2), 253–307.
- EFQM. (2003). *Conceptos Fundamentales de la Excelencia* (p. 12).

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). THEORY BUILDING FROM CASES : OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. doi:10.2307/20159839
- Elorriaga Achútegui, A. (1991). La gestión de la calidad en las entidades financieras. Experiencia del Banco Bilbao Vizcaya. *Boletín de Estudios Económicos. Bilbao: Asociación de Licenciados de La Universidad Comercial Deusto*, XLVI(43).
- Evans, J., & Lindsay, W. (2002). The management and control of quality. *South-Western College Publishing*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1999). The Management and Control of Quality.
- Everitt, B. S. (2006). *The Cambridge Dictionary of Statistics. Statistics* (p. 442). Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511779633
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., & Fonfara, K. (2000). The Marketing Development Capabilities in and Impact of Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63–81.
- Fatt, J. (2002). When business can be fun. *Management Research News*, 25, 39–48. doi:10.1108/01409170210783016
- Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711–1720.
- Feigenbaum, A. (1991). *Total Quality Control*. (McGraw-Hill, Ed.) (pp. 109–115). Nueva York.
- Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Havard Business Review*, 37(4), 55–65.
- Ferber, R. (1970). The Expanding Role of Marketing in the 1970s. *Journal of Marketing*, 34(1), 29–30. doi:10.2307/1250292
- Fernández, E., Montes, J., & Vazquez, C. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 6(3), 11–32.

- Ferreira, J., & Azevedo, S. G. (2007). Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth. *Mpra*.
- Field, A. (2005). Andy Field - Discovering Statistics Using SPSS, Second Edition.pdf. (A. Field, Ed.) *Journal of Advanced Nursing*. SAGE publications Ltd. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04270_1.x
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31, 270–291. doi:10.5465/AMR.2006.20208680
- Flaherty, T. B., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1999). Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(2), 1–18.
- Flynn, B., Sakakibara, S., & Schroeder, R. (1995). Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of Management ...*
- Flynn, B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366.
- Flynn, B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691.
- Ford, D. (1998). Two decades of interaction, relationships and networks. *Network Dynamics in International Marketing*, 3–15.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9, 21–29. doi:10.5465/AME.1995.9509210269
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research (JMR)*. Feb1981, 18, 39–50. 12p. 1 Diagram. doi:10.2307/3151312
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (2012). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312

- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55, 1–20. doi:10.1016/S0925-5273(98)00007-3
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.
- Frazier, G. L., & Antia, K. D. (1995). Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 321–326.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Saez, C., & Llorens-Montes, F. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425–442.
- Fullerton, R. A. (1988). How modern is modern Marketing? Marketing's evolution and the myth of the "Production Era." *The Journal of Marketing*, 108–125.
- Gabel, T. G. (1995). Market orientation: theoretical and methodological concerns. In *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference* (pp. 368–375).
- Galán Vallejo, M. (2004). Calidad en la Administración Pública. In *La mejora de la calidad de los servicios públicos en la Administración de la Comunidad Autónoma de La Rioja: jornadas celebradas en Logroño el 17 de abril de 2002* (pp. 13–24). Gobierno de La Rioja.
- Garvin, D. A. (1984). What does product quality really mean. *Sloan Management Review*, 26(1), 25–43. doi:10.1183/09031936.00106609
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Gauzente, C. (1999). Comparing Market Orientation Scales : A Content Analysis. *Marketing Bulletin*, 10, 76–82.
- Gauzente, C. (2001). Why Should Time be Considered in Market Orientation Research ? Why Should Time be Considered in Market Orientation Research ? *Academy of Marketing Science Review*, 2001, 572–580.

- Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management and Business ...*
- Ghauri, P. N., Tarnovskaya, V., & Elg, U. (2008). Market driving multinationals and their global sourcing network. *International Marketing Review*, 25(5), 504–519.
- Goderis, J. P. (1995). Les Mésures de Satisfaction/Insatisfaction des Acheteurs. In *Conférence at Louvain-la NeuveIAG*.
- Godfrey, A. B. (1993). Ten areas for future research in total quality management. *Quality Management Journal*, 1, 47–70.
- Gotzamani, K. D. (2005). The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: A review of anticipated benefits and implementation pitfalls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(8), 645 – 657. doi:10.1108/17410400510627507
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884–903.
- Gray, C., & Allan, J. (2002). Role of management education in developing capacity for innovation in small firms. *Int. J. of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(4/5), 373–389.
- Green, J., & Inman, R. A. (2007). Measuring market orientation in the manufacturing sector using the MORTN scale. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(3), 209–223.
- Green Jr, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2007). The impact of timely information on organisational performance in a supply chain. *Production Planning & Control*, 18(4), 274–282.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1–13.

- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1227.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36–44.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. (E. D. de Santos., Ed.).
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 252–254.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing, 57*(4), 35. doi:10.2307/1252217
- Gupta, A., McDaniel, J. C., & Herath, S. K. (2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality, 15*, 389–402. doi:10.1108/09604520510606853
- Gustafsson, A., Nilsson, R., & Jhonson, M. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management, 14*(1), 1–24.
- Hackman, J. R. J., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 309. doi:10.2307/2393640
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis. Analysis* (pp. 4–4). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., & Suárez, M. G. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Prentice Hall Madrid.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks* (p. 433). Routledge Londres. doi:10.1016/j.indmarman.2004.12.007

- Hall, R. (1994). A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage. *Competence-Based Competition*, 149–169.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, 1994. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Hamlin, B., Reidy, M., & Stewart, J. (1997). Changing the management culture in one part of the British Civil Service through visionary leadership and strategically led research-based OD interventions. *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), 233–251.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998a). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45. doi:10.2307/1252285
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998b). Orientation Performance: Organizational Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Handfield, R., & Ghosh, S. (1994). Creating a Quality Culture through Organizational Change: A Case Analysis. *Journal of International Marketing*, 2(3), 7–36.
- Handfield, R., Soumen, G., & Stanley, F. (1998). Quality-driven change and its effects on financial performance. *Quality Management Journal*, 5, 13–30.
- Harris, C. R., & Purdy, R. L. (1998). The role of participative management in the implementation of total quality management programs. *International Journal of Technology Management*, 16, 466. doi:10.1504/IJTM.1998.002674
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407–415.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19–35.
- Harris, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598–624.

- Harris, L. C., & Cai, K. Y. (2002). Exploring market driving: a case study of De Beers in China. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 171–196.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Service Employees : An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60, 52–70.
- Hartmann, L. C., & Patrickson, M. (1998). Individual decision making: implications for decision training in TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, 619–633. doi:10.1108/02656719810226537
- Hartnett, J. L., Schechter, S. H., & Kropp, D. H. (1988). Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/AMR.1988.4307572
- Hasan, M., & Kerr, R. M. (2003). The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organisations. *The TQM Magazine*, 15, 286–291. doi:10.1108/09544780310486191
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1996). Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation. *Management Science*, 42, 415–436. doi:10.1287/mnsc.42.3.415
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Delays in New Product Introductions and the Market Value of the Firm: The Consequences of Being Late to the Market. *Management Science*, 43, 422–436. doi:10.1287/mnsc.43.4.422
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*, 47, 359–368. doi:10.1287/mnsc.47.3.359.9773
- Hendricks, K. K. B. K., & Singhal, V. V. R. V. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science*, 43(9), 1258–1274. doi:10.1287/mnsc.43.9.1258
- Hendricks, K., & Singhal, V. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19, 269–285.
- Hernández, M., & Rodríguez, A. (2003). El Objeto de Estudio de la Disciplina de Marketing. *Estudios Gerenciales ICESI*, 87, 67–91.

- Hill, C., & Deeds, D. (1996). THE IMPORTANCE OF INDUSTRY STRUCTURE FOR THE DETERMINATION OF FIRM PROFITABILITY: A NEO-AUSTRIAN PERSPECTIVE. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429–451.
- Hills, G. E., & LaForge, R. W. (1992). Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 33–59.
- Hise, R. T. (1965). Have manufacturing firms adopted the marketing concept? *The Journal of Marketing*, 29, 9–12. doi:10.2307/1248539
- Ho, D. C. K., Duffy, V. G., & Shih, H. M. (1999). An empirical analysis of effective TQM implementation in the Hong Kong electronics manufacturing industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 9(1), 1–25. doi:10.1002/(SICI)1520-6564(199924)9:1<1::AID-HFM1>3.3.CO;2-C
- Ho, D. C. K., Duffy, V. G., & Shih, H. M. (2001). Total quality management: An empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39(39), 529–548. doi:10.1080/00207540010005709
- Holbrook, M. B., & Corfman, K. (1985). Quality and Value in the consumption experience: Phaldrus rides again. In J. Jacoby & J. C. Olsen (Eds.), *Perceived Quality* (pp. 31–57). Lexington Books.
- Holpp, L. (1994). Applied Empowerment. *Training*.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, 66, 86–101. doi:10.1509/jmkg.66.4.86.18511
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. doi:10.1007/s11747-010-0220-7
- Hooley, G. J., Fahy, J., Cox, T., & Beracs, J. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance : A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 278(4), 259–278.

- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27. doi:10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. (1990). The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7–24. doi:10.1108/03090569010001637
- Houston, F. S., & Gassenheimer, J. B. (1987). Marketing and Exchange. *The Journal of Marketing*, 51, 3–18.
- Huczynski, A. a. (1993). Explaining the succession of management fads. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 443–463. doi:10.1080/09585199300000023
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
- Hughes, P., Morgan, R. E., & Kouropalatis, Y. (2008). Market knowledge diffusion and business performance. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1372–1395.
- Hulland, J. (1995). Market Orientation and Market Learning System: An Environment Strategy Performance Perspective. *Working Paper*, 95–09.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–434.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. D. J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906. doi:10.1002/smj.197
- Hunt, S. D. (1983). General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. *The Journal of Marketing*, 47(4), 9–17.
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: critical issues in the philosophy of marketing science* (p. 499). South-Western Publishing Cincinnati.

- Hunt, S. D., & Laverie, D. A. (2004). Experiential learning and the Hunt-Vitell theory of ethics: teaching marketing ethics by integrating theory and practice. *Marketing Education Review*, 14(3), 1–14.
- Hunt, S. S. D., & Morgan, R. R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of Marketing*, 107–114.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998a). Innovation, market orientation and learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. doi:10.2307/1251742
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998b). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad?* (p. 232). Colombia: Editorial Norma.
- Ishikawa, K. (1997). Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa, 261.
- James, P. (1997). *La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio* (Prentice H., p. 352).
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223–243. doi:10.1007/s10843-005-1133-2
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53–70.
- Jaworski, B., Kohli, a. K., & Sahay, a. (2000). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54. doi:10.1177/0092070300281005
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Principles and practice of marketing*. McGraw-Hill Higher Education.

- Johnson, J. L., Lee, R. P.-W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74–89.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (2010). A general theory of network governance : Exchange conditions and Social Mechanisms, 22(4), 911–945.
- Juran, J. (1981). Upper management and quality.
- Juran, J. (1990). *Juran on leadership for quality*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J. (1994). Por qué fracasan las iniciativas de la calidad. *Harvard Deusto Business Review*.
- Juran, J. M. (1993). La función de la calidad. *Manual de Control de La Calidad*. Sección, 2.
- Juran, J. M. (1996). Juran y la calidad por el diseño, 604.
- Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, 9, 431–443. doi:10.1080/0954412988370
- Kanji, G. K. (1996). Can total quality management help innovation? *Total Quality Management*, 7, 3–10. doi:10.1080/09544129650035007
- Kapasuwan, S., Rose, J., & Tseng, C.-H. (2007). The synergistic effects of strategic flexibility and technological resources on performance of SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 257–272.
- Karatsu, H. (1992). *CTC: La Sabiduría Japonesa. Control Total de la Calidad*,. Barcelona, *Gestión 2000*. (Gestión 20.). Barcelona.
- Kaye, M. M., & Dyason, M. D. (1995). The fifth era. *The TQM Magazine*, 7(1), 33–37.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405.

- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36.
- Kemelgor, B. H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), 67–87.
- Khandwalla, P. N. (1987). Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies*, 8(1), 39–59.
- Kiel, G. (1984). Technology and marketing: the magic mix? *Business Horizons*, 27(3), 7–14.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance orientation. *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195–205.
- Knight, G. A., Hurley, R. R. F., & Hult, G. T. M. (2005). Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2004). *Industrial Marketing Management*, 34(3), 281–283. doi:10.1016/j.indmarman.2004.07.006
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124–141. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Kohli, a. K., Jaworski, B. J., & Kumar, a. (1993). MARKOR: Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467–478. doi:10.2307/3172691
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. doi:10.2307/1251866
- Kolesar, P. (1995). Partial quality management: an essay. *Production and Operations Management*, 4(3), 195–200.

- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 46–54.
- Kotler, P. (1974). *Dirección de mercadotecnia*. (Diana, Ed.). Mexico.
- Kotler, P. (1995). *Dirección de marketing*. (Prentice-Hall, Ed.) *Prentice-Hall, 1995. p. 6*. (p. 6). Madrid.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introducción al marketing*. (Prentice-Hall, Ed.) (2 ed Europ.). Madrid.
- Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3–12. doi:10.2307/1249783
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. (Prentice Hall, Ed.). México.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (1999). *Operations management: strategy and analysis*. Mac Millan, New York.
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs : a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 1–25.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17, 39–58. doi:10.1016/S0272-6963(98)00030-8
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale : A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1989), 71–95.
- Krishnan, R., Shani, a. B., Grant, R. M., & Baer, R. W. (1993). In search of quality improvement: Problems of design and implementation. *Academy of Management Perspectives*, 7, 7–20. doi:10.5465/AME.1993.9503103187

- Kroll, M., Wright, P., & Heiens, R. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20, 375–384.
- Kujala, J. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Strandholm, K. (2011). Market orientation and performance: does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 18(1).
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24, 201–233. doi:10.1177/014920639802400204
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), 92.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(January), 16–30. doi:10.1509/jmkg.75.1.16
- Labovitz, G., Chang, Y., & Rosansky, V. (1993). Making quality work: A leadership guide for the results-driven manager. *HarperBusiness*.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23–39.
- Lai, K.-H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 17–34. doi:10.1016/S0925-5273(02)00382-1
- Lai, K.-H. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58(4), 446.
- Lam, & S.K., S. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, 72–78. doi:10.1108/02656719510087337

- Lambin, J.-J. (1996). The misunderstanding about marketing. *CEMS Business Review*, 1(1), 37–56.
- Landero, M. A. (2000). La defensa de los consumidores en España: Asociaciones y arbitraje de consumo. *Distribución Y Consumo*, 10(49), 125–136.
- Larson, P., & Sinha, a. (1995). The TQM impact: a study of quality managers' perceptions. *Quality Management Journal*.
- Lash, L. M., & Ward, P. (1989). *The complete guide to customer service*. Wiley New York.
- Leal Millán, A. (1997). Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 6(1), 37–56.
- Leavy, B. (1999). Organization and competitiveness-towards a new perspective. *Journal of General Management*, 24, 33–52.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, (22), 615–640. doi:10.1002/smj.181
- Lemak, D. D. J., Reed, R., & Satish, P. P. K. (1997). Commitment to total quality management: Is there a relationship with firm performance? *Journal of Quality Management*, 2(1), 67–86. doi:10.1016/S1084-8568(97)90022-5
- Leonard, F., & Sasser, W. (1983). Nuevas ideas sobre el concepto de calidad. *Harvard Deusto Business Review*, (15), 4–12.
- Leticia, M., & Vijande, S. (2006). La Gestión De Calidad Total Y La Orientación Al Mercado : Dos Culturas De Gestión. *Revista Asturiana de Economía*, (37), 55–84.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24–47.
- Levitt, T. (1983). Relationship management. *Harvard Business Review*, 6(5), 87–93.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from

- Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113–133. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x
- Li, Y.-H., Huang, J.-W., & Tsai, M.-T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449. doi:10.1016/j.indmarman.2008.02.004
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: a hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256–271.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29(1), 57–71.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y.-Z. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 56, 481–491. doi:10.1016/S0148-2963(01)00265-X
- Llonch Andreu, J. (1993). *La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa Parte II*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Llonch Andreu, J., & López Belbeze, P. (1999). ORIENTACIÓN AL MERCADO , ORIENTACIÓN ESTRATEGICA y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING: UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 5(1), 77–94.
- Llonch Andreu, J., & Waliño Dávila, S. (1996). Efectos de la orientación al mercado de los resultados en la Empresa. *Esic Market*, (91), 9–39.
- Llonch, J., & López, M. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*.
- López Moreno, L. (2006). *Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas*. Universidad de Granada.
- Low, D. R., Chapman, R. L., & Sloan, T. R. (2007). Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*, 30, 878–891. doi:10.1108/01409170710833321

- Lozano, F. J. (2002). *La orientación al mercado en el contexto universitario español: un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
- Luck, D. J. (1969). Broadening the concept of marketing. Too far. *The Journal of Marketing*, 33, 53–55.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. doi:10.5465/AMR.1996.9602161568
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(00), 429–451.
- Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58(3), 277–284. doi:10.1016/S0148-2963(03)00159-0
- Luque Martínez, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. (Pirámide, Ed.). Madrid.
- Lusch, R. F. (2007). Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26, 261–268. doi:10.1509/jppm.26.2.261
- Lusch, R. F., Udell, J. G., & Laczniak, G. R. (1976). The practice of business. *Business Horizons*, 19(4), 65–74.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085.
- Macneil, I. R., & others. (1980). The new social contract: An inquiry into modern contractual relations, 503–526.
- Mann, R., & Kehoe, D. (1995). Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, 11–23. doi:10.1108/02656719510076212

- Marketing Staff of the Ohio State University, & University, M. S. of the O. S. (1965). A Statement of Marketing Philosophy. *The Journal of Marketing*, 29(January), 43–4.
- Martínez, T. L., & del Barrio García, S. (2000). Analisis de ecuaciones estructurales. In *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* (pp. 489–557).
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386. doi:10.1108/09544789810231261
- Mason, K., & Harris, L. C. (2005). Pitfalls in evaluating market orientation: an exploration of executives' interpretations. *Long Range Planning*, 38(4), 373–391.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32. doi:10.1509/jmkg.66.3.18.18507
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554.
- Mazaira, A., Dopico, A., & Gonzalez, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(3), 181–208.
- McAdam, R., & Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16(7), 394–399.
- McCarthy, E., & Jr, W. P. (1964). Basic Marketing. *Irwin, Homewood, IL*.
- McDougall, G. H. G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 392–410. doi:10.1108/08876040010340937

- McFadzean, E., Ezingear, J.-N., & Birchall, D. (2007). Perception of risk and the strategic impact of existing IT on information security strategy at board level. *Online Information Review*, 31(5), 622–660.
- McGrath, R. (1995). Defining and developing competence: a strategic process paradigm. *Long Range Planning*, 28, 123. doi:10.1016/0024-6301(95)94265-Z
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 69(February), 65–79.
- Megicks, P., & Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 105–119.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49–65.
- Miles, M. P., Arnold, D. R., & Thompson, D. L. (2011). The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 9(4), 12–23.
- Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2014). The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8, 63–78.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24, 921–933. doi:10.1287/mnsc.24.9.921
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2).
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974–993.
- Mizuno, S. (1989). *La Calidad total en la empresa: en el diseño, en la producción, en la comercialización, en los servicios generales* (p. 360). Tecnologías de Gerencia y Producción.
- Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D. (1994). R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 31–45.
- Möller, K., & Anttila, M. (1987). Marketing capability—A key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, 3, 185–203. doi:10.1080/0267257X.1987.9964038
- Mone, M. a., Mckinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/AMR.1998.192965
- Montañés, M. J. (1994). Los nuevos retos empresariales: calidad y competitividad. *Actualidad Financiera*.
- Moore, G. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Hi-Tech Products to Mainstream Customers*. New York: HarperBusiness.
- Moore, M., & Fairhurst, A. (2003). Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7, 386–397. doi:10.1108/13612020310496976
- Moreno Luzón, M. D., Peris, F., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y el diseño de las organizaciones. Teoría y estudio de casos* (Prentice H.).
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). Total Quality Management in the Public Sector: an international perspective.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20–38.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Morrow, P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 363–376. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<363::AID-JOB803>3.0.CO;2-Q
- Mostafa, R. H. A., Wheeler, C., & Jones, M. V. (2005). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 291–302.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS*. Springer.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2009). Entrepreneurial Orientation , Risk Taking , and Performance in Family Firms, XX(1), 33–47.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 233–236.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241–255.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753–779. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490152

- Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6, 5–27. doi:10.1016/S1084-8568(01)00026-8
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66, 25–39. doi:10.1509/jmkg.66.4.25.18513
- Nunnally, J. C. (2010). *Psychometric Theory*. (Tata McGraw-Hill Education., Ed.).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. *Rdsepiucsforg* (Vol. 3, p. 701). McGraw-Hill New York. doi:10.1037/018882
- Oakland, J. (1989). Total quality management. *Heinemann Professional Publishing*.
- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9, 185–190. doi:10.1080/0954412988866
- Oczkowski, E., & Farrell, M. a. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349–366. doi:10.1016/S0167-8116(98)00007-X
- Okpara, J. O. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 195–211.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
- Paladino, A. (2002). What Helps Us to Innovate? Examining the Determinants of Innovativeness, New Product Success & Performance. In *31st EMAC Conference*. Braga. (p. 31st EMAC Conference. Braga.). Braga.

- Parasuraman, a., Berry, L. L., & Zeithaml, V. a. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, *69*, 140–147. doi:10.1016/S0022-4359(05)80007-7
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *The Journal of Marketing*, *58*, 111–124.
- Pava, P. T. D. La, & Real, O. A. (2013). *Autores influyentes en la fundamentación teórica de dimensiones, características y atributos del servicio*.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *The Academy of Management Executive*, *1*(2), 109–115.
- Pelham, a. M., & Wilson, D. T. (1995). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*, 27–43. doi:10.1177/009207039602400103
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *5*, 55–76.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, *45*, 33–46. doi:10.1016/S0148-2963(98)00026-5
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1999). Does market orientation matter for small firms? *Developing Market Orientation*, 167–194.
- Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, *13*(1), 5–18.
- Plouffe, C. R., Hulland, J., & Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(4), 422–439.
- Powell, T. C. T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, *16*(1), 15–37.

- Prajogo, D. I. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance--an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation : a literature review and research framework. *Technovation*, 21, 539–558.
- Prajogo, D. D. I. DI, & Sohal, A. A. S. A. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918. doi:10.1108/02656710310493625
- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144–163.
- Raju, P. S., & Lonial, S. C. (2001). The Impact of Quality Context and Market Orientation on Organizational Performance in a Service Environment. *Journal of Service Research*, 4, 140–154. doi:10.1177/109467050142006
- Rao, S. S., Solis, L. E., & Raghunathan, T. S. (1999). A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10, 1047–1075. doi:10.1080/0954412997226
- Rauch, A., & Frese, M. (2009). Handbook Utility Management, 89–103. doi:10.1007/978-3-540-79349-6
- Reed, R., Lemak, D. D. J., & Montgomery, J. C. J. (1996). Beyond Process: TQM Content and Firm Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 173. doi:10.2307/258633
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5, 5–26. doi:10.1016/S1084-8568(00)00010-9
- Reeves, C. a., & Bednar, D. a. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19, 419–445. doi:10.5465/AMR.1994.9412271805

- Reichheld, F. (1992). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73.
- Rivera, J. (1995). La Orientacion al Mercado: Una estrategia organizacional competitiva. *Universitat Jaume I. Curs d'Estiu L'Orientacio Empresarial Al Mercat. Setiembre*.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2010). The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 600–624.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Rodríguez, J. (2007). *Marketing estratégico: Teoría y casos*. (Editorial Piramide, Ed.). Madrid: Piramide.
- Roland, T. R., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58–70. doi:10.2307/1252073
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
- Russell, R. D., & Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639–656.
- Salas Fumas, V. (1989). La información como soporte de los activos intangibles. *Revista de Economía*, (2), 18–21.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38–58. doi:10.1108/02656710910924161
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999a). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393–409. doi:10.1016/S0272-6963(98)00046-1

- Samson, D., & Terziovski, M. (1999b). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409. doi:10.1016/S0272-6963(98)00046-1
- San Miguel, E., Heras, I., & Elgoibar, P. (2014). Marketing y gestión de la calidad: dos enfoques convergentes. *Revista de Dirección Y Administración de Empresas*, 1(16).
- Sanchez-Peinado, E., & Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15(3), 215–232. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.02.002
- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355–376. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.02.002
- Santesmases, Mestre, M. (1996). *Términos de marketing*. (Pirámide, Ed.) *Diccionario-Base de Datos*. Madrid.
- Santos Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2009). TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(2), 171. doi:10.1080/14783360802622953
- Santos Vijande, M. L., & Vazquez Casielles, R. (2010). Orientacion al mercado y resultado de la innovacion en las empresas de alta tecnologia. *Dirección Y Organización*, 23.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20(4), 810–829. doi:10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x
- Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2006). Development and validation of an instrument for measuring Total Quality Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 733–749. doi:10.1080/14783360600594487
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 343–351.

- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4–26.
- Schneider, D. M., & Goldwasser, C. (1998). Be a Model Leader of Change-How can you achieve the results you want from a change initiative? *Management Review*, 87, 41–46.
- Schroeder, R. G., Sakakibara, S., James Flynn, E., & Flynn, B. B. (1992). Japanese plants in the U.S.: How good are they? *Business Horizons*, 35, 66–72. doi:10.1016/S0007-6813(05)80164-8
- Schumpeter, J. a. (1954). *History of Economic Analysis*. Routledge London (Vol. 8, p. 1260). Psychology Press. doi:10.2307/2591782
- Schwepker Jr, C. H. (2003). Customer-oriented selling: a review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151–171.
- Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 161–191). Springer.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shapiro, B. (1988). *What the hell is market oriented?*. (H. Reprints., Ed.).
- Shetty, Y. (1988). Managing product quality for profitability. *SAM Advanced Management Journal*, 53(4), 33–38.
- Shewhart, W. (1931). Economic control of quality of manufactured product. *New York*.
- Shih, L. C., & Gurnani, H. (1997). Global quality management programmes: how to make their implementation more effective and less culture dependent. *Total Quality Management*, 8(1), 15–32.
- Shin, D., Kalinowski, J. G., & El-enein, G. A. (1998). Critical implementation issues in total quality management. *SAM Advanced Management Journal*, (63), 10–14.

- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective. *The Journal of Marketing*, 62(July), 99–111.
- Sila, I. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *The International Journal of Quality Reliability Management*, 19(7), 902.
- Simon, M., Stachel, C., & Covin, J. G. (2011). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Commitment to Objectives on Performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2).
- Sitgreaves, R. (1979). Psychometric theory (2nd ed.). *PsycCRITIQUES*. New York: McGraw-Hill. doi:10.1037/018882
- Sitkin, S. S. B., Sutcliffe, K. K. M., & Schroeder, R. G. R. (1994). Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(3), 537. doi:10.2307/258938
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 63–74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001–1006.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73.
- Slater, S. S. F., & Narver, J. C. J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1).

- Soltani, E., Van Der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*, 21, 323–337. doi:10.1016/S0263-2373(03)00052-5
- Souder, W. E., & Song, X. M. (1997). Contingent product design and marketing strategies influencing new product success and failure in US and Japanese electronics firms. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 21–34.
- Sousa, R., Voss, C. A. C., Juran, J., Crosby, P., & Ishikawa, K. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91–109.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). "Competing on capabilities; the new rule of corporate strategy", *Harvard Business Review*, March - Ap.
- Stanton, W. (1980). *Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill series in marketing* (Ediciones.). Madrid.
- Stetz, P. E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J. D., & Fottler, M. D. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 459–469.
- Stoelhorst, J. W., & van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials - Marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, 57, 462–477. doi:10.1016/S0148-2963(02)00313-2
- Storey, C., & Easingwood, C. J. (1998). The Augmented Service Offering: A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 335–351. doi:10.1111/1540-5885.1540335
- Sultan, F., & Simpson, M. C. J. (2000). International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14, 188–216. doi:10.1108/08876040010327211
- Sushil, A. (2005). A flexible strategy framework for managing continuity and change. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 1(1), 22–32.
- Suzaki, K. (1987). *New manufacturing challenge: Techniques for continuous improvement*. Simon and Schuster.

- Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46–58.
- Taguchi, G. (1986). Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes, 191.
- Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Quality : An Assessment of a. *The Journal of Marketing*, 132–140.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organisational performance. ... of *Quality & Reliability Management*, 16(3), 226–237.
- The Co. (2008). A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation. *International Journal of Management*, 25(1), 186–197.
- Thompson, P., DeSouza, G., & Gale, B. (1985). The strategic management of service quality. *Quality Progress*, 18(6), 20–25.
- Travica, B. (1998). Information aspects of new organizational designs: exploring the non-traditional organization. *JASIS*, 49(13), 1224–1244.
- Trent, R., & Monczka, R. (1999). Achieving world-class supplier quality. *Total Quality Management*, 10(6), 927–938.
- Tsai, M.-T., & Shih, C.-M. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management*, 21, 524–530.
- Tummala, V. M. R., & Tang, C. L. (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 8–38. doi:10.1108/02656719610114371
- Tuominen, M., Moller, K., & Anttila, M. (1999). Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations. In *28 th EMAC Conference Proceedings, Berlin*.
- Tuominen, M., Möller, K., & Rajala, A. (1997). Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. In

- InProceedings of the annual conference of the European Marketing Academy.*
The Free Press.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 207–217.
doi:10.1016/j.indmarman.2003.10.010
- Tzokas, N., Kyriazopoulos, P., & Carter, S. (2001). Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(1), 19–33.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*.
- Van Bruggen, G. H., & Smidts, A. (1995). The assessment of market orientation: evaluating the measurement instrument as a tool for management. *24th EMAC*, 2037–2043.
- Varela, J. A., Gutiérrez, A., & Antón, C. (1998). La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías. *Proceedings Del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 135–139.
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Sanzo, M. J. (1998). *Estrategias de marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*. (Ed. Cívita.). Madrid.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Verhees, F., & Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business ...*, 42(2), 134–154.
- Vila López, N., Küster Boluda, I., & Aldás-Manzano, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing. In J. Aldás-Manzano (Ed.), *Análisis de datos multivariable* (pp. 1–22). Universitat de València.

- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25, 145–171. doi:10.1177/031289620002500203
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33, 1171–1202. doi:10.1108/03090569910292339
- Waldman, D. a. (1994). the Contributions of Total Quality Management To a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19, 510–536. doi:10.5465/AMR.1994.9412271811
- Webster Jr, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 56(October), 1–17.
- Weerakoon, T. S. (1996). Organizational performance: A stakeholder concept. In *International Research Conference on Quality Management Proceeding* (pp. 80–90).
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407–429. doi:10.1108/03090560310459023
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305–320.
- White, J. C., Conant, J. S., & Echambadi, R. (2012). Marketing Strategy Development Firm and Performance: Capability , Implementation the Curvilinear Investigating Impact of Styles Strategy-Making Multiple. *Marketing Letters*, 14(2), 111–124.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the TQ; Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40, 1919–1941. doi:10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, *24*, 1307–1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*, 71–91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. a. (2008). Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry, and Mode of Organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*, 701–725. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00249.x
- Wilson, D. D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, *31*(2), 361–383. doi:10.1111/j.1540-5915.2000.tb01627.x
- Wilson, D. T. (1994). Commentary to the Markets as Networks Tradition in Sweden. *Research Tradition in Marketing*, (Research Tradition in Marketing), 343–46.
- Witt, C., & Muhlemann, A. (1994). The implementation of total quality management in tourism: some guidelines. *Tourism Management*, *15*(6), 416–424.
- Wong, V., & Saunders, J. (1993). Business orientations and corporate success. *Journal of Strategic Marketing*, *1*(1), 20–40.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing*, *6*(2), 93–114.
- Wruck, K. H., & Jensen, M. C. (1998). The two key principles behind effective TQM programs. *European Financial Management*, *4*, 401–423.
- York, K. M. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, *22*(3), 291.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, *76*(3), 21–40.


- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469–492.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1998). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *AUBret*.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80.
- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161–1172. doi:10.1080/09544120200000011
- Zeithaml, V. a, Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *The Journal of Marketing*, 48, 33–46.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2–22.
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation. *Group & Organization Management*. doi:10.1177/1059601197224002
- Zemke, R., & Schaff, D. (1989). The Service Edge: 101 Ways Copanies Profit from Customer Care, 15–23.

Anexos



Anexo 1. Encuesta

Reanudar la participación -



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

La Calidad, el Mercado y los Resultados Empresariales

Gracias por acceder a esta investigación sobre el Sector Industrial de la Comunidad Valenciana, donde participan Fabricantes, Distribuidores, Ingenierías, Instaladores y Usuarios Finales.


Si lo desea, los resultados y conclusiones le serán remitidos al finalizar el trabajo.

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones siguientes, usando la escala indicada según su grado de acuerdo o desacuerdo con la cuestión planteada:

- Marque si está en completo desacuerdo o si está totalmente de acuerdo.
- Marque un punto intermedio si no tiene opinión totalmente definida.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de 15-20 minutos. Usted puede interrumpir la encuesta y, reanudarla cuantas veces desee, en el punto en el que la deje.

Muchas gracias por su participación.



Autor de esta encuesta: M. García, migarga2@doctor.upv.es



La Calidad, el Mercado y los Resultados Empresariales

Gracias por acceder a esta investigación sobre el Sector Industrial de la Comunidad Valenciana, donde participan Fabricantes, Distribuidores, Ingenierías, Instaladores y Usuarios Finales.

Si lo desea, los resultados y conclusiones le serán remitidos al finalizar el trabajo.

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones siguientes, usando la escala indicada según su grado de acuerdo o desacuerdo con la cuestión planteada:

- Marque si está en completo desacuerdo o si está totalmente de acuerdo.
- Marque un punto intermedio si no tiene opinión totalmente definida.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de 15-20 minutos. Usted puede interrumpir la encuesta y, reanudarla cuantas veces desee, en el punto en el que la deje. Muchas gracias por su participación.

Información sobre el encuestado

Nombre de la Empresa *

Nombre y Apellidos del encuestado (Opcional y solo a efectos de remitir los resultados del estudio)

La encuesta es anónima. Introduzca sus datos si desea recibir los resultados de este estudio.

Cargo/Responsabilidad

Técnico

Director

Responsable Administración

Directivo

Gerente

Antigüedad en la organización *

Menos de un año

Entre uno y cinco años

Entre diez y veinte años

Más de veinte años

Actividad Principal *

Construcción De Maquinaria

Distribución / Comercialización

Instalación / Mantenimiento

Ingeniería / Diseño / Programación

Fabricación de Bienes /Productos

Q1 Gestión de personas y clientes. Q2 Proveedores. Q3 Procedimientos de Mejora

1. La gestión estratégica de recursos humanos (por ejemplo, la educación, la formación y la participación del empleado) es un objetivo clave de nuestra empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestra empresa supervisa la efectividad de la de la educación en calidad y la capacitación que apoyan los objetivos de calidad y el rendimiento de la compañía. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Nuestra empresa utiliza medios para medir el reconocimiento y rendimiento de los empleados (por ejemplo, frecuentes evaluaciones de la participación de los trabajadores en la mejora de la calidad) que apoyan la calidad de la compañía y el alcance de los resultados. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Nuestra empresa emplea relaciones proactivas con los clientes (por ejemplo, investigación de mercados, seguimiento con los clientes y el uso de estándares de servicio al cliente) es decir, uso frecuente de la información sobre el cliente para mejorar la satisfacción del mismo. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 1. Nuestra empresa realiza auditorías de calidad de proveedores (por ejemplo, realizando exámenes de la gestión, inspección y acreditación de certificaciones). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestra empresa actúa (por ejemplo, proporcionando información rápida y facilitando el intercambio de datos) para ayudar y mejorar la calidad y la capacidad de respuesta de nuestros proveedores. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Desacuerdo	Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Nuestra empresa considera a los proveedores como socios y no como adversarios (por ejemplo, confianza en la dependencia de un grupo de proveedores, desarrollo de relaciones a largo plazo, participación en el proceso de diseño y desarrollo). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Nuestra empresa emplea los costos de calidad (por ejemplo, evaluación, prevención y fracaso) para facilitar los procesos de mejora continua. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestra empresa evalúa la necesidad de una educación y formación en calidad (por ejemplo mejora del rendimiento en el trabajo, crecimiento de empleado) y su posterior entrega y revisión. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q32	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. La evaluación comparativa de procesos de organizaciones no competidoras, para la mejora de procesos, se practica en nuestra empresa (por ejemplo, aprender mejores prácticas fuera del sector industrial de la empresa). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q33	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Nuestra empresa interactúa con grupos externos (por ejemplo, centros de educación, asociaciones de negocios, centros de comercio, grupos profesionales) para beneficiarse mutuamente de la mejora de la calidad. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q34	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 Satisfacción del cliente. Q5 Exterior. Q6 Estrategias

1. Nuestra empresa promueve la confianza en nuestros productos y servicios (por ejemplo, por la política de calidad, garantía de terceros y garantías del producto). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q41	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestra empresa evalúa a competidores, respecto al nivel de satisfacción del cliente que ofrecen (por ejemplo, estudios de competencia realizados por compañías, evaluaciones realizadas por organizaciones independientes, incluso organizaciones de consumidores). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q42	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Nuestra empresa evalúa la satisfacción del cliente y los compara con nuestros objetivos internos de rendimiento (por ejemplo, comparaciones con el último índice de satisfacción de cliente o con niveles estándar). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q43	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Nuestra empresa determina la satisfacción del cliente y la mejora (por ejemplo, identificando segmentos de mercado, determinando beneficios buscados por grupos de clientes e indagando sobre los niveles de calidad requerida por cada segmento o grupo). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q44	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. La comparación de nuestros productos y servicios con los de los competidores directos, para la mejora de los mismos, se practica habitualmente en nuestra empresa (por ejemplo, aprender de las mejores prácticas dentro del sector de la empresa). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q45	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. La evaluación comparativa de procesos de los competidores directos para la mejora de los procesos propios, es practicada en nuestra empresa (por ejemplo, aprender mejores prácticas dentro del sector industrial de la empresa). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q46	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Nuestra empresa reconoce sus responsabilidades sociales, como salud pública y seguridad, protección del medioambiente y gestión de residuos (por ejemplo, incluyendo sus responsabilidades públicas en su política de calidad y practicándolas). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q51	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestra empresa determina los requerimientos futuros de los clientes y la importancia de las características de los productos o servicios (por ejemplo, encuestas, grupos de debate, diálogo con los clientes). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q52	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. El proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios de nuestra compañía está diseñado para asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente (por ejemplo, herramientas como despliegue de función de calidad, equipo de la empresa, Comité de desarrollo de nuevos productos). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q53	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Nuestra empresa utiliza estudios de capacidad de proceso para garantizar que los requerimientos de diseño de productos y servicios son proporcionados por los procesos productivos. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q61	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestros responsables asumen el liderazgo activo en entrenamiento, motivación, comunicación y promoción de cuestiones de calidad (por ejemplo, refuerzo frecuente de valor de la calidad de la empresa). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q62	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. La satisfacción por recompensas internas y personales para los empleados (satisfacción del empleado con su trabajo, sentimiento de logro), es considerado como un factor vital para el logro de los objetivos de calidad de nuestra empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q63	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. La satisfacción por recompensas extrínsecas para los empleados (por ejemplo agradables condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, salario justo y promoción) es considerado como un factor vital para el logro de los objetivos de calidad de nuestra empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q64	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Nuestros directivos se comprometen a la mejora de la calidad a través de la participación y visibilidad en las actividades de calidad y, mediante la comunicación de los valores de calidad (por ejemplo frecuente participación y fortalecimiento de los valores de calidad dentro y fuera de la empresa). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q65	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Nuestra empresa implementa planes a largo plazo (3 años o más) que se basan en las necesidades del cliente. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q66	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Nuestra empresa implementa planes a largo plazo (3 años o más) que se basan en las capacidades de la empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q67	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Un programa continuo de mejora de procesos, basado en el análisis objetivo del rendimiento de operaciones (por ejemplo, mejora del ciclo de trabajo, productividad y reducción de residuos) se lleva a cabo en nuestra empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q68	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 Trabajo en Equipo. Q8 Planificación Operativa.

1. **Nuestra empresa utiliza estructuras organizativas no jerárquicas (por ejemplo, consejos, círculos de calidad, comités y equipos de mejora de la calidad) para apoyar la mejora de la calidad. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q71	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **El trabajo es organizado en nuestra empresa según los procesos clave del negocio los cuales recogen las necesidades del cliente, en lugar de la tradicional especialización de funciones. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q72	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. **Nuestra empresa implementa planes a corto plazo (1 a 2 años) que se basan en las necesidades del cliente. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q81	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Nuestra empresa implementa planes a corto plazo (1 a 2 años) que se basan en las capacidades de la empresa. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q82	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Sistemas de Medida. Q10 Cultura de Calidad

1. **Nuestra empresa evalúa y mejora los productos y servicios. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q91	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Nuestra empresa evalúa y mejora sus procesos de negocio. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q92	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **Nuestra empresa gestiona información (por ejemplo, información sobre la mejora de la calidad, las relaciones de clientes y empleados, relaciones de proveedor) para apoyar los esfuerzos de mejora de calidad. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q93	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Nuestra empresa emplea procedimientos (por ejemplo, revisiones regulares y actualizaciones) para garantizar la fiabilidad, consistencia y acceso rápido a datos e información para toda la compañía. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q94	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Objetivos de calidad, medibles y basada en el tiempo (por ejemplo, aumentan en satisfacción del cliente en un 20% dentro de los próximos 3 años) están incluidos en el desarrollo de nuestros planes a largo plazo (3 años o más). *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q101	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. La cultura de la calidad (por ejemplo valor común, creencias y comportamientos) en nuestra empresa alcanza a toda la empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Q102	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Orientación al Cliente

1. Nuestros objetivos empresariales están impulsados, sobre todo, por la satisfacción del cliente. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Constantemente verificamos nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Comunicamos libremente información acerca de nuestras experiencias exitosas y no exitosas con los clientes, a todos los departamentos de la empresa. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y con frecuente. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tenemos establecidos medios y vías de atención al cliente. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Creemos que nuestro el negocio existe básicamente para dar servicio a los clientes. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Encuestamos al menos una vez al año, a los clientes / usuarios finales, para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Los datos obtenidos sobre la satisfacción de nuestros clientes, se difunden entre todos los niveles de la organización, de manera habitual. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
M10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Orientación Empresarial**1. En general, los directivos de la empresa fomentan más la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico que el marketing y las ventas. ***

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nuestra empresa ha comercializado, durante los últimos 3 años, muchas líneas nuevas de productos o servicios. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Los cambios en las líneas de producto o servicio han sido, en su mayoría, de carácter importante e innovador. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. En el trato con sus competidores, mi empresa generalmente, toma la iniciativa en nuevas acciones y los competidores reaccionan más tarde, imitando o actuando de manera similar. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Es muy frecuente, que mi empresa sea la primera del sector en introducir nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Por lo general, mi empresa no trata de evitar enfrentamientos competitivos y adopta una postura activa frente a los competidores, disputando el mercado y los clientes. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En general, los directivos de mi empresa tiene gran propensión para asumir proyectos de alto riesgo, que ofrecen posibilidades de rendimientos muy altos. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En general, los directivos de mi empresa creen que es necesario realizar gran número de acciones y casi al mismo tiempo, para lograr incrementar los objetivos de la empresa, en lugar de explorar con prudencia y paciencia mercados desconocidos. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
E8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resultados empresariales

1. La remuneración de la empresa (por ejemplo, salarios, promociones, beneficios adicionales) a los empleados ha mejorado continuamente en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. La función de capacitación de los empleados para la adquisición de necesarias habilidades y conocimientos laborales, ha sido mejorada continuamente en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. El grado de satisfacción laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. La extensión de la seguridad laboral de los trabajadores ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Los factores ambientales que afectan el trabajo (por ejemplo, la seguridad del entorno de trabajo) han sido mejoraos continuamente en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. La tasa de éxito de nuestra empresa en la introducción de productos/servicios nuevos o modificados, para satisfacerlas necesidades del cliente, ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. El precio de los productos / servicios de nuestra empresa, se ha mantenido relativamente competitivo, respecto a la tendencia de los precios de los competidores en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. La capacidad de nuestra empresa para satisfacer las necesidades del cliente ha mejorado continuamente en los últimos 3 años (por ejemplo, la disminución de quejas de los clientes, devoluciones de productos, etc.).

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. La eficiencia del uso de los materiales de la empresa (por ejemplo, la proporción entre la producción total y el material de entrada) ha sido mejorado continuamente en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. La eficiencia del trabajo de nuestra empresa (por ejemplo, la relación entre la producción total y la mano de obra) ha mejorado continuamente en los últimos 3 años.

*

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. La eficiencia de la utilización del capital de la empresa (por ejemplo, la proporción entre la producción total y la entrada de capital) no ha dejado de mejorar en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. El nivel de los derechos de los consumidores dentro de nuestra empresa, no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. El nivel de reconocimiento de la necesidad de proteger el medio ambiente en nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. La expansión del mercado del producto / de nuestra empresa no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. La creación de oportunidades de empleo por nuestra empresa, no ha dejado de aumentar en los últimos 3 años. *

	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Medio Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Medio De Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
R15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La encuesta ha finalizado. Reiteramos nuestro agradecimiento por participar en la misma.

Si así lo ha indicado, recibirá las conclusiones del estudio en cuanto esté finalizado.

Puede cerrar la ventana.

Anexo 2. Envíos Encuesta

1 Envío

Universidad Politécnica Valencia

Desde la Universidad Politécnica se está desarrollando una investigación sobre el sector Industrial de la Comunidad Valenciana, para entender algunos aspectos de su situación actual y evolución futura.

De los muchos factores y recursos que las empresas manejan para su supervivencia, estamos estudiando el papel de la Orientación al Mercado y el Enfoque Comercial de las compañías, desde la perspectiva de las Certificaciones y Políticas de Calidad.

Pretendemos encontrar algunas claves que permitan entender por qué algunas empresas tienen éxito y otras no. Para ello, solicitamos su participación en el estudio, mediante la cumplimentación de la encuesta adjunta [EnlaceDeLaEncuesta] con la confianza de corresponder a su atención con la entrega de los resultados de la investigación, que le serán remitidos si así lo solicita.

Muchas gracias por su atención. Reciba un cordial saludo

« Si usted no desea recibir más mensajes de esta naturaleza, haga clic en el siguiente enlace: LINK »

2 Envío

Reanudación Encuesta Universidad Politécnica

Apreciado participante,

Si lo desea, puede completar el cuestionario que inicio días atrás, en el punto donde lo dejó [EnlaceDeLaEncuesta].

Como le informamos, el cuestionario recoge cerca de sesenta preguntas, que se responden de manera rápida y sin esfuerzo en menos de quince minutos. Su aportación es importante, puesto que, permitirá determinar aspectos estratégicos y competitivos que contribuyen a la obtención de resultados empresariales.

Hemos seleccionado cerca de 1.000 destacadas empresas industriales de la Comunidad Valenciana. Nuestro objetivo es identificar aquellos aspectos de las Políticas de Calidad, Gestión Comercial, y Orientación al Mercado que inciden en mayor grado sobre los Resultados Empresariales. Los resultados de la investigación serán compartidos con los participantes.

Agradecemos y valoramos su colaboración. Reciba un cordial saludo.

El equipo de investigación.

3 Envío Cierre

Encuesta Universidad Politécnica Valencia

Apreciado participante:

La semana próxima concluye la recogida de cuestionarios sobre el estudio que estamos desarrollando en la Universidad Politécnica de Valencia. No hemos recibido respuesta por su parte, por lo que, de nuevo, solicitamos su colaboración.

Para la presente investigación, hemos seleccionado cerca de 1.000 empresas industriales de la Comunidad Valenciana. Nuestro objetivo es identificar aquellos aspectos de las Políticas de Calidad, Gestión Comercial, y Orientación al Mercado que inciden en mayor grado sobre los Resultados Empresariales.

El cuestionario adjunto [EnlaceDeLaEncuesta] recoge cerca de sesenta preguntas, para contestar de manera rápida y sin esfuerzo en menos de quince minutos. Su aportación es importante, puesto que, permitirá determinar aspectos estratégicos y competitivos que contribuyen a la obtención de resultados empresariales. Esta información será compartida con los participantes.

Agradecemos sinceramente su participación.

El equipo de Investigación

Todas las distribuciones

Transmisión	Descripción	Inicio	Fin	Número de correos electrónicos enviados	Estado
23.02.2013 17:30	Lista 9 Cierre	23.02.2013 17:35	23.02.2013 17:45	260	distribución completada
23.02.2013 17:04	Lista 7 Cierre	23.02.2013 17:05	23.02.2013 17:20	337	distribución completada
23.02.2013 15:52	Lista 6 Cierre	23.02.2013 15:55	23.02.2013 16:05	246	distribución completada
23.02.2013 14:52	Lista 5 Cierre	23.02.2013 14:55	23.02.2013 15:00	134	distribución completada
23.02.2013 14:32	Lista 4 Cierre	23.02.2013 14:35	23.02.2013 14:50	407	distribución completada
23.02.2013 13:13	Lista 3 Cierre	23.02.2013 13:15	23.02.2013 13:25	214	distribución completada
16.02.2013 19:24	Lista 5 Pase 4 ok	16.02.2013 19:30	16.02.2013 19:36	142	distribución completada
16.02.2013 18:03	Lista 9 Pase 3	16.02.2013 18:05	16.02.2013 18:16	281	distribución completada
16.02.2013 17:36	Lista 7 Pase 3	16.02.2013 17:40	16.02.2013 17:55	345	distribución completada
16.02.2013 17:17	Lista 6 Pase 3	16.02.2013 17:20	16.02.2013 17:30	259	distribución completada
16.02.2013 16:41	Lista 5 Pase 3b	16.02.2013 16:45	16.02.2013 16:50	144	distribución completada

Transmisión	Descripción	Inicio	Fin	Número de correos electrónicos enviados	Estado
16.02.2013 16:00	Lista 4 Pase 3	16.02.2013 16:05	16.02.2013 16:20	423	distribución completada
16.02.2013 14:59	Lista 3 Pase 3	16.02.2013 15:00	16.02.2013 15:10	229	distribución completada
09.02.2013 18:49	Lista 7 Pase 2	09.02.2013 18:50	09.02.2013 19:05	356	distribución completada
09.02.2013 18:29	Lista 6 Pase 2	09.02.2013 18:30	09.02.2013 18:41	273	distribución completada
09.02.2013 18:13	Lista 9 Pase 2	09.02.2013 18:15	09.02.2013 18:25	248	distribución completada
09.02.2013 17:59	Lista 5 Pase 2	09.02.2013 18:00	09.02.2013 18:06	140	distribución completada
09.02.2013 17:34	Lista 4 Pase 2	09.02.2013 17:35	09.02.2013 17:50	440	distribución completada
09.02.2013 00:53	Lista 3 Pase 2	09.02.2013 15:25	09.02.2013 15:35	238	distribución completada
03.02.2013 22:45	Distribuidores	03.02.2013 22:50	03.02.2013 22:50	42	distribución completada
03.02.2013 19:23	Instaladores	03.02.2013 19:25	03.02.2013 19:40	413	distribución completada
03.02.2013 01:25	Ingenierías	03.02.2013 01:30	03.02.2013 01:45	316	distribución completada
03.02.2013 00:36	Usuarios Finales	03.02.2013 00:40	03.02.2013 00:46	182	distribución completada
02.02.2013 23:47	Fabricantes Maquinaria	02.02.2013 23:50	03.02.2013 00:10	517	distribución completada
02.02.2013 21:54	Fabricantes Cuadros	02.02.2013 21:55	02.02.2013 22:06	275	distribución completada



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad
Programa de Doctorado: Gestión de Empresas

Tesis Doctoral

La Orientación al Mercado y el Emprendimiento en el Marco de los Modelos de Excelencia.
Análisis del Impacto en el Rendimiento Empresarial Sector Automatismos Comunidad
Valenciana

Presentada por:

Miguel García-Gasulla Sotelo

Director(es):

Dr. Gonzalo Grau Gadea | Dr. Andrés Carrión García

Valencia, Abril de 2015