

# El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales

Fecha de recepción: 16.01.2012

Fecha de aceptación: 06.06.2012

*José Ignacio Azuela*

*Flores*

Universidad Autónoma de  
Tamaulipas  
iazuelaf@uat.edu.mx

*Nadia H. Jiménez Torres*

Universidad Autónoma de San  
Luis Potosí  
nadia.jimenez@uaslp.mx

## Resumen

Desde hace tiempo se han desarrollado diversas investigaciones centradas en determinar la contribución de la orientación al mercado en los resultados empresariales. Sin embargo, el estudio del efecto de la orientación al mercado en el desempeño de las organizaciones culturales representa un área de investigación incipiente. Atendiendo a esta situación, nuestro trabajo tiene como principal objetivo realizar una revisión de los aspectos esenciales de la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas, específicamente en organizaciones culturales; asimismo, identificar futuras líneas de investigación que permitirán contribuir en este campo de estudio aún fértil.

Palabras clave: orientación al mercado, sector cultural, museos, MARKOR, MKTOR.

## State of the art of market orientation in cultural organizations

### Abstract

A diversity of studies in previous literature has focused on determining the contribution of market orientation in the companies' performance. However, the research on the effects of market orientation in the performance of cultural organizations is an incipient area of research. In this sense, the present study has the purpose of presenting a review of the main aspects of market orientation in nonprofit organizations, specifically in cultural organizations, and identifies future research directions for this still fertile field of study.

Keywords: market orientation, cultural management, arts management, museums, MARKOR, MKTOR.

### Introducción

Uno de los preceptos básicos del *marketing* es aquel que sugiere que el éxito comercial de un producto se debe gracias a que éste supo identificar los deseos y necesidades del mercado. En lo relativo a la aplicación del *marketing* en el sector de la cultura y las artes, este axioma ha sido objeto de constante debate. A lo largo de la teoría del *marketing* de la cultura y las artes quizá uno de los temas más discutidos sea el de la idoneidad de la aplicación de las herramientas del *marketing* a este sector. La discusión ha sido amplia y ha dado lugar a distintas posturas conduciendo a propuestas de modelos alternativos del *marketing* (Colbert y Cuadrado, 2003).

Posiblemente, una de las posturas más extendidas sea aquella que aboga por la exclusión del *marketing* durante el proceso creativo. Esto es, la aplicación de las herramientas del *marketing*, pero sólo después de que el producto está diseñado, dejando la parte creativa en manos de los artistas (Colbert y Cuadrado, 2003; Hirschman, 1983). Esta postura supone una marcada tendencia por la orientación al producto frente a la orientación al mercado que pone en riesgo la subsistencia financiera de las organizaciones culturales<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La literatura define como organizaciones culturales a las encargadas de preservar el material testimonial existente y desarrollar procesos que creen riqueza y valor cultural. Dentro de este tipo de organizaciones se puede incluir a los museos, teatros, bibliotecas y universidades, entre otras (Gainer y Padanyi, 2002; Donato, 2008; Samino, 2009). En el presente trabajo consideraremos como organización cultural a las organizaciones antes descritas con independencia de si éstas son de carácter público o privado. Evidentemente, su naturaleza pública o privada las conducirá a comportamientos diferenciados básicamente por los incentivos económicos que esto implica. Sin embargo, la escasa evidencia empírica limita la distinción entre unas y otras.

La necesidad que tienen las organizaciones artísticas por captar recursos alternativos a los subsidios y a las donaciones acrecienta la importancia que tiene para este tipo de organizaciones generar nuevas fuentes de ingresos y mejorar su desempeño. Desde estas condiciones, la orientación al mercado puede jugar un papel importante ayudando a las organizaciones de este sector a incrementar su desempeño financiero.<sup>2</sup>

En la literatura, se puede encontrar abundante evidencia sobre el papel de la orientación al mercado<sup>3</sup> y sus efectos sobre el desempeño de las organizaciones. Es especialmente evidente el efecto de la orientación al mercado sobre aquellas organizaciones de carácter lucrativo (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992). Sin embargo, y aunque en menor medida, también es posible advertir evidencia empírica sobre los efectos positivos de la orientación al mercado en la captación de recursos dentro de las organizaciones no lucrativas (véase Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998; Modi y Mishra, 2010).

En lo referente al sector que aquí nos interesa (de la cultura y las artes), aunque poca, es posible encontrar evidencia empírica que analice los efectos de la orientación al mercado sobre el desempeño de organizaciones culturales. Tal es el caso de los trabajos realizados por Camarero y Garrido (2007; 2008), Gainer y Padanyi (2002; 2005), Voss y Voss (2000) y Voss, Montoya y Voss (2006).

En este trabajo se ofrece un análisis de la principal evidencia empírica publicada sobre la orientación al mercado en las organizaciones culturales. Para ello, desarticulamos las investigaciones presentando cada una las características metodológicas más importantes, desde las conceptualizaciones y escalas de medición empleadas hasta las unidades de análisis entre otras.

---

<sup>2</sup> En el análisis sobre la orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas, Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles (2002) advierten una situación muy similar a la aquí discutida. En general, las organizaciones sin fines de lucro tienden a orientarse al producto antes que al mercado.

<sup>3</sup> En la literatura es posible encontrar diferentes conceptualizaciones de orientación al mercado (véanse, por ejemplo, las expuestas por: Shapiro, 1988; Ruekert 1992; Deshpandé *et al.*, 1993 o Day, 1994). Sin embargo, las conceptualizaciones más influyentes son las expuestas por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990), orientación al mercado es la generación de inteligencia de mercado referente a las necesidades actuales y futuras de los consumidores, diseminar la inteligencia a través de los departamentos y dar una respuesta a ella; mientras que Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como una cultura organizacional (compuesta por tres elementos: orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) que de forma eficaz y eficiente; crea los comportamientos necesarios para proporcionar un valor superior al cliente y, por ende, mejores resultados para la organización. La evidencia empírica analizada en este trabajo se concentra casi en su totalidad en las conceptualizaciones antes expuestas. La excepción la encontramos en el trabajo de Voss y Voss (2000).

El presente trabajo se organiza de la siguiente forma. Primero se discute la evidencia empírica sobre la orientación al mercado y el desempeño en las organizaciones culturales; a continuación se presenta las diferentes conceptualizaciones de orientación al mercado (cultura organizacional orientada al mercado/conjunto de actividades orientadas al mercado) adoptadas en los distintos análisis empíricos; posteriormente, se discuten elementos relativos al alcance y la metodología empleada en la evidencia empírica; asimismo, se presenta desde los diferentes constructos de orientación al mercado y sus adaptaciones al sector cultural los contextos de aplicación y las escalas empleadas (formativas/reflectivas); finalmente, cierra el artículo sugiriendo líneas futuras de investigación.

### **La orientación al mercado y el desempeño organizacional**

En el entorno lucrativo, la evidencia empírica ha demostrado que la orientación al mercado está relacionada no sólo con un mayor desempeño económico, sino que también supone una ventaja competitiva para las empresas (Deshpandé *et al.*, 1993; Narver *et al.*, 1990).

Sin embargo, la evidencia empírica en el contexto no lucrativo es escasa y no concluyente. Por un lado, están aquellos trabajos que han identificado efectos positivos de la orientación al mercado sobre captación de recursos (véase Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998; Gainer y Padanyi, 2002); por otra parte, están aquellas investigaciones que advierten que la orientación al mercado en las organizaciones culturales no influye en el desempeño económico directamente, más bien sugieren que ésta influye sobre la satisfacción del visitante y en el largo plazo incide en el desempeño de la organización (Balabanis, Stables y Philips, 1997<sup>4</sup>; Camarero y Garrido, 2007).

En el caso de las organizaciones culturales, específicamente en aquéllas no lucrativas, aunque el componente económico no pierde relevancia, éste tiende a compartir protagonismo con la misión de la organización. Orientarse a la misión organizacional ha tendido a llamarse la efectividad social o desempeño social. El desempeño

---

<sup>4</sup> Balabanis *et al.* (1997) analizan los efectos de la orientación al mercado, pero sobre el desempeño social (y no económico), medido a través de la consecución de los objetivos organizacionales a corto y largo plazos. En cualquier caso, los autores advierten una falta de relación entre ambos. Quizá este resultado se deba a la adecuación de la escala de orientación al mercado hacia una orientación al donante. Si bien es cierto que el donante es uno de los posibles públicos a los que se dirige una organización no lucrativa, no es el principal. Si partimos de que la razón de existir de una organización no lucrativa son los beneficiarios, la adecuación de la escala al beneficiario y no sólo al donante presentaría resultados diferenciados.

social se refiere a la satisfacción del cliente y a la contribución de la organización a la preservación y difusión de la cultura (Camarero y Garrido, 2007 y 2008).

La evidencia empírica sobre la orientación al mercado en el sector cultural se ha centrado en discutir sus efectos sobre distintas áreas. Tenemos, pues, que se ha explorado la conexión entre la orientación al mercado y el desempeño, encontrando en casi la totalidad de los estudios un vínculo positivo entre ellos (Camarero y Garrido, 2007, 2008 y Gainer y Padanyi 2002, 2005).

Una excepción interesante es la señalada por Voss y Voss (2000), pues no encuentran correlación entre la orientación al mercado y el desempeño dentro del sector cultural. Los autores examinan el impacto de la orientación al consumidor sobre una variedad de medidas del desempeño económico (tanto objetivas como subjetivas). Sus resultados sugieren que la orientación al consumidor está negativamente correlacionada con el desempeño económico de los teatros. A la vez que advierten efectos positivos entre la orientación al producto (*product orientation*) y el desempeño, así como la orientación a la competencia (*competitor orientation*) y el desempeño.

Adicionalmente, se ha analizado el efecto de la innovación (tanto tecnológica como administrativa) sobre la consecución de los objetivos organizacionales. Se ha evidenciando que la innovación actúa como mediador entre la orientación al mercado y el desempeño económico y social de un museo (Camarero y Garrido, 2008).

En general, en la literatura se ha observado que orientarse al mercado incrementa el desempeño (tanto económico como social) de las organizaciones culturales (Camarero y Garrido, 2007 y 2008; Gainer y Padanyi, 2002 y 2005). Asimismo, se advierte que orientarse al mercado afecta en el grado de innovación (tecnológica y administrativa) asumida en las organizaciones culturales. Concretamente, se muestra que la orientación al mercado funciona como un motor que dinamiza la innovación (Camarero y Garrido, 2008)<sup>5</sup>. A la vista de este consenso entre los académicos, surge la duda de si estos resultados pueden proyectarse a todas las organizaciones culturales.

---

<sup>5</sup> El lector podrá encontrar en el anexo 1 un cuadro resumen de los principales hallazgos dentro de la literatura dedicada al estudio de la orientación al mercado; en él se incluyen desde luego las investigaciones concentradas en el sector cultural, pero también, y dada su relevancia, se incluyen trabajos dedicados al análisis de la orientación al mercado dentro de las organizaciones no lucrativas en general.

Determinar el alcance de los resultados queda en manos de cada uno de los autores señalados; sin embargo, en este artículo de-construiremos cada uno de los estudios previos con la finalidad de advertir nuevos caminos para el estudio de la orientación al mercado en las organizaciones culturales, un campo aún fértil. A continuación analizaremos las diferentes aproximaciones conceptuales de orientación al mercado empleadas en la literatura.

### **Modelos conceptuales de la orientación al mercado**

Aunque es posible encontrar más definiciones de la orientación al mercado (por ejemplo: Siguaw, Brown y Widing, 1994; Greenley, 1995; o Pelham y Wilson, 1996)<sup>6</sup>, las dos propuestas que han recibido mayor aceptación por parte de la academia han sido la de Narver y Slater (1990), que se centra en la perspectiva cultural de la orientación al mercado, y la propuesta por Kohli y Jaworski (1990) enfocada en la perspectiva del comportamiento (Camarero y Garrido, 2008).

Si bien es cierto que estas definiciones han sido adoptadas con éxito en el entorno empresarial, también es cierto que en el sector no lucrativo han demostrado ser válidas (véase, por ejemplo, Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998; Modi y Mishra, 2010). Por su parte, en lo relativo a la cultura y las artes, las definiciones propuestas por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) rompen con el paradigma que estipula que las prácticas comerciales no necesariamente son de aplicación en el sector cultural ajeno a los intereses mercantilistas. Demostrando así su aplicabilidad general y alzándose como una herramienta gerencial de utilidad para cualquier sector.

La orientación al mercado definida como una cultura organizacional compuesta por tres elementos: 1) orientación al cliente, 2) orientación al competidor y 3) coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990) ha sido adaptada y empleada con distintos fines en organizaciones culturales como los museos (Camarero y Garrido, 2007 y 2008).

Tenemos pues que, en el caso de los museos, se ha empleado la definición propuesta por Narver y Slater (1990) adicionándola con un componente más que reconoce la importancia del mecenazgo en este sector: orientación al donante. De tal modo

---

<sup>6</sup> Para un estudio más detallado de las diferentes conceptualizaciones de la orientación al mercado, el lector puede acudir al trabajo publicado por Wrenn (1997).

que la orientación al mercado en el contexto de los museos es el resultado de cuatro constructos: 1) orientación al visitante o consumidor, 2) orientación al donante, 3) orientación al competidor y la 4) coordinación interfuncional (Camarero y Garrido, 2008).

Esta misma conceptualización ha sido empleada por Camarero y Garrido (2007), aunque los autores mantienen, en general, la estructura de la orientación al mercado como cultura organizacional, algunos elementos son definidos tomando en cuenta las particularidades del sector. Así, pues, tenemos una conceptualización de orientación al mercado compuesta por los tres elementos sugeridos por Narver y Slater (1990) (orientación al cliente, competidor y coordinación interfuncional).

Tradicionalmente, la orientación al mercado ha sido analizada eligiendo uno u otro de los enfoques comúnmente aceptados para definirla y consecuentemente para medirla (actividades orientadas al mercado o cultura organizacional orientada al mercado). Sin embargo, se ha advertido que la orientación al mercado puede ser conceptualizada como el conjunto de ambas definiciones (véase, por ejemplo, Hurley y Hult, 1998; Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, 2002).

En el contexto que aquí nos interesa (de la cultura y las artes) el trabajo expuesto por Gainer y Padanyi (2002 y 2005) emplea una definición en los términos antes expuestos; es decir que se considera orientación al mercado a la conjunción de las actividades relacionadas con la implementación del *marketing* con la cultura organizacional orientada al mercado que permite que todas las personas que forman la organización se orienten al mercado para lograr la satisfacción del consumidor.

De la revisión de la literatura se observa que las conceptualizaciones de orientación al mercado comúnmente aceptadas (Narver y Slater, 1990 y Kohli y Jaworski, 1990) son válidas no sólo para el mundo comercial sino que también encuentran su aplicación en el contexto cultural y artístico. En términos generales, estas conceptualizaciones han sido empleadas en la mayoría de las investigaciones empíricas realizadas en el sector cultural.

Aunque se ha dicho que la orientación al mercado es la aplicación de la filosofía del *marketing* dentro de las organizaciones. Ésta no es la única alternativa para evaluar qué tanto las organizaciones se preocupan por conocer y cubrir las necesidades del mercado.

Tenemos, pues, que dentro del contexto cultural, específicamente en la industria del teatro, Voss y Voss (2000) han analizado la capacidad de estas organizaciones de determinar y cumplir con los deseos de los espectadores; sin embargo, los autores no conducen su estudio desde la filosofía de la orientación al mercado sino desde la orientación estratégica. Voss y Voss (2000) emplean una conceptualización multidimensional de la orientación estratégica que incluye tres distintas orientaciones: 1) orientación al consumidor, 2) orientación a la competencia y 3) orientación al producto.

### **El constructo de la orientación al mercado**

De la revisión de la literatura es posible observar que, en la mayoría de los casos, se ha adoptado alguna de las conceptualizaciones de orientación al mercado más extendidas; la propuesta por Kolhi y Jaworski (1990) o la propuesta por Narver y Slater (1990). Consecuentemente, se observa que, en general, estos estudios han utilizado las escalas MARKOR y MKTOR para medir la orientación al mercado.

En el entorno de las organizaciones no lucrativas, el análisis de la orientación al mercado ha sido abordado desde las concepciones desarrolladas para el mundo comercial. Naturalmente, las escalas de medida empleadas en este sector son adecuaciones a las diseñadas para la empresa. De esta forma, observamos que la escala MARKOR ha sido empleada en, por ejemplo, instituciones caritativas (Balabanis *et al.*, 1997).

Por su parte, en lo relativo al sector cultural Camarero y Garrido (2007) emplearon una adaptación de la escala sugerida por Narver y Slater (1990). Para adecuarla a los museos, los autores tomaron en consideración las escalas diseñadas para el sector no lucrativo sugeridas por Balabanis *et al.* (1997) y Caruana *et al.* (1998), así como también la definición de orientación al consumidor en los museos propuesta por Kotler y Kotler (1998).

Posteriormente, Camarero y Garrido (2008) con la finalidad de medir los efectos de la orientación al mercado sobre la innovación adoptan nuevamente la escala propuesta por Narver y Slater (1990) y la complementan con ítems que analizan la importancia de la orientación al donante (tomando como base las escalas diseñadas por Liao *et al.*, 2001 y Alvarez *et al.*, 2002), estructurando de este modo la orientación al mercado en los museos y centros artísticos en cuatro actividades: 1) orientación al visitante, 2) orientación al donante, 3) orientación a la competencia y 4) coordinación interfuncional.



Voss y Voss (2000) proponen una conceptualización de orientación al mercado distinta a las propuestas por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) y plantean una conceptualización multidimensional de la orientación estratégica que incluye tres orientaciones: 1) orientación al consumidor, 2) orientación al competidor y 3) orientación al producto. Para medir estas orientaciones emplean cinco escalas del desempeño que incluyen tanto medidas objetivas como subjetivas: 1) medición objetiva del desempeño, 2) medición subjetiva del desempeño, 3) recursos de la compañía, 4) calidad del producto y 5) orientación estratégica y coordinación interfuncional.

También se ha argumentado que la orientación al mercado debería ser conceptualizada como el producto de ambas aproximaciones: la sugerida por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990). Se sugiere que ambos componentes son esenciales en la orientación al mercado y que incluso puede haber una relación causal entre ellos (Hurley y Hult, 1998).

Considerando el anterior criterio, Gainer y Padanyi (2002) miden la orientación al mercado en las organizaciones culturales desde los conceptos sugeridos por Hurley y Hult (1998); para ello utilizan un instrumento que combina ambas mediciones. Por un lado, incluyen una versión modificada de la escala MARKOR en la cual incluyen ítems que pretenden medir la generación y diseminación de inteligencia de *marketing*; por otra parte, para medir la cultura de orientación al mercado emplean una versión modificada de la escala MKTOR con la cual miden la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Posteriormente, Gainer y Padanyi (2005) tratan de identificar la relación existente entre; 1) las actividades orientadas al mercado y 2) la cultura de orientación al mercado; con ello buscan determinar las implicaciones sobre la orientación en el sector no lucrativo (incluidas las organizaciones culturales). Para lograrlo emplean escalas de medida que incluyen ambas conceptualizaciones; así, pues, para medir la cultura de orientación al cliente adoptan al contexto no lucrativo la escala propuesta por Narver y Slater (1990), mientras que para medir las actividades orientadas al cliente emplearon la escala sugerida por Kohli *et al.* (1993).

### **Contextos de aplicación**

Se ha argumentado que los efectos de la orientación al mercado pueden cambiar en función del país en el que se realice el análisis. La localización geográfica puede

influir en los niveles de orientación al mercado adoptados por las empresas y en los efectos de ésta (Brettel *et al.*, 2008).

En el caso concreto de las organizaciones culturales, la orientación al mercado ha sido analizada desde diferentes contextos. Tenemos pues que la orientación al mercado ha sido estudiada en Canadá, concretamente en 705 organizaciones culturales de Toronto y Montreal (Gainer y Padanyi, 2002). En los Estados Unidos en 124 teatros (Voss, Montoya y Voss, 2006), en España (Camarero y Garrido, 2007) y en Francia (Camarero y Garrido, 2008).

En todos estos trabajos se ha encontrado un vínculo positivo entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional. La excepción se encuentra en el trabajo realizado por Voss y Voss (2000); sin embargo, las razones son distintas a las que en este apartado se discuten; es decir que esta falta de correlación en principio no viene dada por el entorno en el que se realiza el estudio.

En los resultados alcanzados por Camarero y Garrido (2008), quienes trabajan con una muestra que incluyen museos tanto de España como Francia, no se advierten diferencias que pudieran ser atribuidas a los distintos entornos. Si bien es cierto que los autores no sugieren esa hipótesis, también es cierto que tampoco indican variables de control por países<sup>7</sup>.

Cabe mencionar que aunque no se advierten diferencias explícitas surgidas por los distintos entornos de análisis no significa que el fenómeno no se presente. La investigación empírica en las organizaciones no lucrativas ofrece evidencia de este suceso mostrando que los grados de orientación al mercado pueden variar con respecto al país analizado (Shoham *et al.*, 2006; Modi y Mishra, 2010). En todo caso, se observa una oportunidad para analizar en el futuro, pues hasta el momento los estudios relativos a la orientación al mercado en las organizaciones culturales no han analizado los posibles efectos de entorno sobre la adopción de la orientación al mercado en el sector cultural.

---

<sup>7</sup>En un estudio posterior, aunque no se analiza propiamente la orientación al mercado, los autores analizan la orientación al visitante empleando muestras que incluyen museos británicos, franceses, italianos y españoles. Nuevamente, no advierten resultados diferenciados entre países. Si bien, al igual que en sus investigaciones anteriores, Camarero y Garrido (2010) no incluyen variables de control por países y tampoco sugieren la hipótesis.

## **Quién provee la información**

También es posible que en función de a quién se dirija la encuesta, los resultados obtenidos puedan variar. En la literatura se observa que los instrumentos son dirigidos a distintas figuras directivas o creativas dentro de la organización cultural (curador, directores ejecutivos, CEO). A continuación analizaremos las distintas fuentes empleadas dentro de la investigación relativa a la orientación al mercado en las organizaciones culturales.

Gainer y Padanyi (2002) dirigen su instrumento a los gerentes generales o CEO de diferentes organizaciones no lucrativas incluidas organizaciones culturales. En un estudio posterior, estos autores envían el cuestionario a los directores ejecutivos tanto de organizaciones dedicadas a los servicios sociales y apoyo comunitario, como a los directores ejecutivos de organizaciones artísticas (Gainer y Padanyi, 2005). Por su parte, Voss y Voss (2000) se concentraron en las opiniones de los directores generales de distintos teatros. Camarero y Garrido (2007) se dirigen a los CEO de distintos museos, justificando su elección con base al conocimiento que poseen estas personas con respecto a las políticas y actividades organizacionales de un museo. Finalmente, y quizá la aproximación más interesante, en la media en que dirige su atención a individuos involucrados en actividades distintas a las de la gestión organizacional, es el realizado por Camarero y Garrido (2008), quienes dirigen su instrumento a los curadores de museos, proporcionando de este modo la percepción de agentes directamente relacionados con el diseño del producto cultural.

Del anterior análisis se desprende un elemento común a todos los trabajos: todos ellos obtuvieron sus datos del proveedor del servicio. Ésta es quizá una de las limitaciones compartida por los trabajos aquí analizados. Como señalan Gainer y Padanyi (2005), emplear distintos informadores (por ejemplo, empleados, visitantes, curadores, directores etc.) ayudaría a tener una mejor comprensión de las relaciones planteadas; sin embargo, la totalidad de estos trabajos se concentran en un solo informante y en exclusivo a la oferta.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Además, en aquellos trabajos que emplean la escala MARKOR para medir la orientación al mercado queda patente otra limitación asociada al uso del proveedor del servicio como único informante. Como señala Caruana *et al.* (1998), en el caso de los ítems referentes a la respuesta (*responsiveness*) es posible que los datos obtenidos sean más confiables si éstos procedieran de los usuarios y no del proveedor del servicio, como se ha hecho en los trabajos aquí analizados.

## Medición de la orientación al mercado

La medición y el tratamiento apropiado de las variables latentes es un tema metodológico reciente y de especial interés en la investigación en *marketing* (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Winklhofer y Diamantopoulos, 2002; Jarvis *et al.*, 2003; Martín *et al.*, 2008; Franke *et al.*, 2008; Constantino *et al.*, 2008; Aldás *et al.*, 2009b; Roberts y Bennet, 2009). Siguiendo a Diamantopoulos (1999) y Jarvis *et al.*, (2003), el investigador debe ser cauteloso con el modelo de medida utilizado en cada caso, pues de lo contrario se pueden cometer errores de especificación, que provocarán una interpretación incorrecta de los resultados. Como señalan Diamantopoulos *et al.* (2008) una configuración equivocada de un constructo formativo como reflectivo provoca sesgos en la estimación de los parámetros, las relaciones estructurales y los índices de bondad del ajuste. Pese a la gravedad de una especificación inadecuada, autores como Jarvis *et al.* (2003) demuestran que el 29% de los trabajos publicados en las revistas más importantes de *marketing* identifican y miden como reflectivos constructos que son formativos.

Desde esta premisa, conviene analizar la naturaleza de los constructos empleados en la investigación empírica sobre la orientación al mercado en las organizaciones culturales. Como ya se ha mencionado, la orientación al mercado es una de las variables más estudiadas en el *marketing* por sus implicaciones como predictor de la ventaja competitiva y los resultados económicos de las organizaciones lucrativas y no lucrativas. Sin embargo, la evidencia no es concluyente. Primero porque se pueden encontrar resultados que cuestionan la capacidad de esta variable para explicar, al menos de forma parcial, el desempeño de las organizaciones (Agarwal *et al.*, 2003), y estas inconsistencias en los resultados de los trabajos previos se pueden deber a una incorrecta especificación de este constructo. Segundo, la revisión de la literatura muestra que pese a que el constructo orientación al mercado se ha tratado habitualmente como un constructo reflectivo (Kohli *et al.*, 1993; Narver y Slater, 1990; Ormrod y Henneberg, 2011; Chung *et al.*, 2011), también existen trabajos que cuestionan dicho tratamiento y sugieren que esta variable debe tratarse como un constructo formativo (Jarvis *et al.*, 2003; Coltman *et al.*, 2008; Carbonell y Rodríguez, 2010; Camarero y Garrido, 2011). Concretamente, Jarvis *et al.*, (2003) y Coltman *et al.*, (2008) proponen que las escala MARKOR y MKTOR ampliamente utilizadas para medir la orientación al mercado, son constructos formativos que erróneamente se han tratado como reflectivos (Coltman *et al.*, 2008). En esta misma línea, trabajos recientes como los de Camarero y Garrido (2011), Carbonell y Rodríguez (2010) y Coltman *et al.*, (2008) han validado la medición

como constructo formativo de la orientación al mercado. En este sentido, resulta imprescindible analizar si la orientación al mercado se debe tratar como un constructo formativo o reflectivo.

Así, desde nuestra perspectiva y atendiendo a los trabajos de Camarero y Garrido (2011), Carbonell y Rodríguez (2010) y Coltman *et al.* (2008), en primer lugar, se puede decir con respecto a *la naturaleza del constructo* que siempre que el constructo orientación al mercado sea medido a través de indicadores que impliquen un comportamiento por parte de la organización o a la forma en que ésta utiliza sus recursos (como es el caso de las escalas de medida utilizadas por Narver y Slater (1990) de orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional), se puede considerar más apropiado especificarle como un constructo formativo debido a que los indicadores representan diferentes aspectos que forman el constructo. En segundo lugar, con relación a la *dirección de la causalidad*, la revisión de la literatura indica que la mayoría de los indicadores miden actividades o comportamiento que causan el constructo (Coltman *et al.*, 2008; Carbonell y Rodríguez, 2010; Deshpande y Farley, 1998); en definitiva, eso permite que el mismo deba ser considerado como un constructo formativo. En tercer lugar se debe determinar si la eliminación de uno de los indicadores de la escala para medir la orientación al mercado condicionaría o cambiaría la interpretación del constructo, y si es así, éste debe ser considerado como un constructo formativo debido a *las características* que presentan sus *indicadores*. En este sentido, las escalas utilizadas previamente en la literatura por Narver y Slater (1990), Deshpande y Farley (1998), Camarero y Garrido (2008), Kolhi y Jaworski (1990) Kotler y Kotler (1998) y Carbonell y Rodríguez (2010) muestran que la presencia de cada una de las dimensiones e indicadores refuerza la orientación al mercado y añadir o quitar algunos de los componentes cambiaría la interpretación conceptual de la variable.

En resumen, es defendible que el constructo orientación al mercado medido de manera formativa podría tener mayor capacidad de explicar el desempeño organizacional en entidades no lucrativas; además, se evitarían sesgos en la estimación de los parámetros, en las relaciones estructurales y mejorarían los índices de bondad del ajuste (Coltman *et al.*, 2008; Diamantopoulos, 1999; Jarvis *et al.*, 2003; Roberts y Bennet, 2009). No obstante lo dicho, en honor a la verdad, habrá que añadir inmediatamente que no podemos asegurar que estos supuestos sean válidos en el caso de la variable en estudio debido a que en futuras investigaciones se debe aportar evidencia empírica que permita corroborar la validez del modelo de medida formativo para el caso de la orientación al mercado.

## Discusión

El objetivo de nuestro trabajo fue presentar un análisis detallado del estado del arte en la investigación dedicada a la orientación al mercado dentro de las organizaciones culturales. Para ello, analizamos cada uno de los elementos metodológicos empleados en cada una de las investigaciones revisadas.

Advertimos que, en términos generales, los diferentes trabajos empíricos emplean filosofías comunes de la orientación al mercado (ya sea conjunto de actividades o cultura organizacional). Consecuentemente, las escalas de medida adoptadas son las escalas MARKOR y MKTOR. Los contextos de aplicación cambian, pero en general se trata de investigaciones con datos procedentes de países desarrollados, con excepción de escasas investigaciones como la Modi y Mishra (2010). Finalmente, se observa una divergencia interesante con respecto a quien provee la información.

El repaso de la literatura permitió identificar en la evolución temporal y conceptual de la investigación sobre la orientación al mercado en organizaciones culturales tres ejes esenciales de consenso: a) identificar y satisfacer las necesidades del cliente de manera superior a la competencia; b) permear la cultura organizacional para que todas las personas involucradas en la organización contribuyan a conseguir los objetivos de mercadotecnia de la misma; y finalmente, c) mejorar el desempeño económico y social de la organización. Podemos decir que aunque la literatura ha avanzado en establecer un concepto de orientación al mercado válido y aplicable a diferentes tipos de organizaciones sin fines de lucro, la evidencia empírica sobre la efectividad y eficiencia de la orientación al mercado en las organizaciones culturales es aún insuficiente y resulta poco concluyente. En este sentido, nuestro estudio contribuye a encontrar dos argumentos que explican la ambigüedad en los resultados: 1) la falta de homogeneidad en la definición y medición de la orientación al mercado y de sus consecuencias (por ejemplo, el desempeño económico y social) en las organizaciones culturales; y 2) la presencia en la literatura previa de una perspectiva sesgada del problema de estudio. Esto último debido a que la mayoría de estudios se centran en estudiar la orientación al mercado únicamente desde la perspectiva del proveedor de servicios (o de la oferta), e ignoran prácticamente la perspectiva de comprador del servicio (o de la demanda).

Con base en el análisis anterior, proponemos concluir con algunas líneas de investigación que consideramos pueden ser de utilidad para quienes deseen ahondar en este tema; para ello, agrupamos estas propuestas en cuatro grandes líneas:

1. *De la medición de la orientación al mercado.* Concretamente, se debe analizar si la orientación al mercado se debe tratar como un constructo formativo o reflectivo. Nuestro trabajo muestra que futuras investigaciones pueden contribuir a mejorar el modelo de medida del constructo orientación al mercado para evitar errores de especificación y resultados inconsistentes. Como ya se ha señalado, la utilización acrítica de un modelo de medida reflectivo puede simplificar demasiado la medición de esta variable, pero existe el riesgo de reducir el rigor teórico de su tratamiento y la relevancia de sus implicaciones en la toma de decisiones de los gestores de organizaciones culturales. En este sentido, resulta imprescindible profundizar en el desarrollo de una escala de medida con indicadores formativos que permitan construir un instrumento válido y preciso para obtener resultados empíricos robustos y fiables. En resumen, es necesario determinar si la relación entre el constructo orientación al mercado y sus variables observables es reflectiva o formativa.
2. *De la medición del desempeño de las organizaciones.* En la mayoría de las investigaciones analizadas para medir los efectos de la orientación al mercado sobre el desempeño económico de las organizaciones culturales fueron empleadas escalas subjetivas; es decir que en estos trabajos se juzga la percepción de quien gestiona un museo como una medida del desempeño económico.<sup>9</sup> Proponemos que en futuras investigaciones se incluyan variables objetivas de la medición del desempeño económico que ayuden a determinar la influencia de la orientación al mercado con mayor precisión (por ejemplo, la evolución del número de clientes en un periodo longitudinal, ingreso total, déficit o superávit presupuestario).
3. *De las fuentes de información.* Se recomienda dirigir los instrumentos tanto a puestos directivos dentro de la administración de las organizaciones culturales (directores ejecutivos, CEO, etc.), así como a puestos encargados de la parte artística (curadores por ejemplo) con la finalidad de analizar si la disposición de orientarse al mercado varía en función del perfil del encuestado. En relación con esto, se recomienda dirigir los instrumentos no sólo a la oferta, sino que también es indispensable considerar a los usuarios, especialmente en aquellos casos en los que se pretende emplear

---

<sup>9</sup> Quizá la excepción sea el trabajo de Voss y Voss (2000), quienes emplean medidas objetivas y subjetivas del desempeño.

la escala MARKOR. Como señalan Caruana *et al.* (1998), las respuestas de los usuarios, frente a las de la oferta, pueden ser más confiables en algunos ítems de la escala.

4. *De la validez internacional e intersectorial del constructo.* Se sugiere analizar los efectos de la orientación al mercado en las organizaciones culturales, pero en el contexto de los países en desarrollo. A la fecha se ha advertido el vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño de estas organizaciones en países desarrollados. Shoham *et al.* (2006) sostienen que en el contexto de las organizaciones no lucrativas los efectos de la orientación al mercado sobre el desempeño organizacional varían sustancialmente entre los estudios realizados en los Estados Unidos frente a los de los países en desarrollo.

Asimismo, se recomiendan estudios *cross*-culturales que permitan comparar el efecto de la orientación al mercado en diferentes países y contextos. Camarero y Garrido (2008 y 2010) trabajan con muestras que abarcan diferentes países; sin embargo, no controlan por los efectos de cada país sobre la orientación al mercado (o al menos no sugieren la hipótesis). Aquí recomendamos la inclusión de variables de control por países que puedan demostrar la hipótesis que sugiere diferentes grados de orientación al mercado en función al entorno de análisis.

## Referencias

- Agarwal, S., M. K. Erramilli y C. S. Dev (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing* 17 (1): 68-82.
- Aldás, M. J., N. C. Lassala, M. Ruiz y B. S. Sanz (2009a). Key drivers of internet banking services use. *Online Information Review* 33 (4): 672-695.
- Álvarez Gonzáles, L. I., M. L. Santos Vijandem y R. Vázquez Casielles (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (1): 55-67.




- Balabanis, G., R. Stables y H. Phillips (1997), Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing* 31 (8): 583-603.
- Baumol, W., y Bowen (1966) *Performing arts: The economic dilemma*. Hartford: Twentieth Century Fund.
- Brettel, M., A. Engelen, F. Heinemann y P. Vadhanasindhu (2008). Antecedents of market orientation: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing* 16 (2):84-119.
- Camarero, C. y M. J. Garrido (2007). How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development* 26 (9): 809-831.
- (2008). The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management* 11 (3): 419-434.
- (2010). ¿Cómo lograr una eficaz orientación al visitante en los museos? Innovación versus conservación. *Proceedings del XXII Congreso Nacional de Marketing*, España.
- (2011). Innovación y orientaciones de marketing en la gestión de museos: evidencia empírica en el ámbito europeo. *Revista Española de Investigación en Marketing* 15 (2): 29-60.
- Carbonell, P. y A. I. Rodríguez (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business and Industrial Marketing* 25 (7): 501-513.
- Caruana, A., B. Ramaseshan y M. T. Ewing (1998). Do universities that are more market orientated perform better? *International Journal of Public Sector Management* 11 (1): 55-70.
- Chung, J-E., Y. Huang, B. Jin y B. Sternquist (2011). The impact of market orientation on Chinese retailers' channel relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing* 26 (1): 14-25.

- Colbert, F., y M. Cuadrado (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Coltman, T., T. M. Devinney, D. F. Midgley y S. Venaik (2008). Formative versus reflective measurement models: two applications of formative measurement. *Journal of Business Research* 61 (12): 1250-1262.
- Constantino A., R. Vázquez y V. Iglesias (2008). El valor percibido, una aplicación empírica en clientes industriales de electricidad y gas natural en mercados energéticos liberalizados. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 18 (31): 45-60.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* (58): 37-52.
- Deshpande, R., J. Farley y F. Webster (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* (57): 23-37.
- Deshpande, R. y J. U. Farley (1998). Measuring market orientation: a generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2 (3): 213-232.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint: export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review* 16 (6): 444-457.
- y H.M. Winklhofer (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38 (2): 269-277.
- , P. Riefler y K. P. Roth (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research* 61 (12): 1203-1218.
- Donato, F. (2008). Managing IC by antennae: Evidence from cultural organizations. *Journal of Intellectual Capital* 9 (3): 380-394.
- Franke G R, K. J. Preacher y E. E. Rigdon (2008). Proportional structural effects of formative indicators. *Journal of Business Research* 61 (12): 1229-1237.

- Gainer, B. y P. Padanyi (2002). Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (2): 182-193.
- Gainer, B. y P. Padanyi (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* (58): 854-862.
- Greenley, G. E. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies* 32 (1): 47-66.
- Hirschman, E. (1983). Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing* (47): 45-55.
- Hurley, R. y G. Hult (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62 (3): 42-54.
- Jarvis, C. B., S. B. MacKenzie y P. M. Podsakoff (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research* 30 (2): 199-218.
- Jaworski, B. J. y A. K. Kohli (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57: 53-70.
- Kohli, A. K. y B. J. Jaworski (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* (54): 1-18.
- Kohli, A., B. J. Jaworski y A. Kumar (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* (30): 467-477.
- Kotler, N. y P. Kotler (1998). *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Liao, M., S. Foreman y A. Sargeant (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6 (3): 254-268.
- Martin, R.D., D.D. Gremler, J. H. Washburn y C. G. Carrión (2008). Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure. *Journal of Business Research* (61): 1278-1291.
- Modi, P., y D. Mishra (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organizations: definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management* (26): 548-569.
- Narver, J. C., S. F. Slater y B. Tietje (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management* 2 (3): 241-255.
- Narver, J.C., y S. F. Slater (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* (54): 20-35.
- Ormrod, R.P. y S. C. Henneberg (2011). Political market orientation and strategic party postures in Danish political parties. *European Journal of Marketing* 45 (6): 852-881.
- Pelham, A. M. y D. Wilson (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1): 27-43.
- Roberts, N. y J. T. Bennett (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 40 (3): 9-39.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9 (3): 225-245.
- Samino G., R. (2009) *La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital*. Tesis doctoral. Publicaciones de la Universidad Complutense.

- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harvard Business Review* (66): 119-125.
- Shoham, A., A. Rubio, E. Vigoda-Gadot y N. Schwabsky (2006). Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (3): 453.
- Siguaw, J. A., G. Brown y R. Widing (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research* (31): 106-111.
- Voss, G. B., y Z. G. Voss (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing* (64): 67-83.
- Voss, G. B., M. Montoya-Weiss y Z. G. Voss (2006), Aligning Innovation with Market Characteristics in the Nonprofit Professional Theater Industry. *Journal of Marketing Research* (43): 296-302.
- Winklhofer, H. M. y A. Diamantopoulos (2002). Managerial evaluation of sales forecasting effectiveness: A MIMIC modeling approach, *International Journal of Research* (19): 151-166.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*: 31-54. 

## Anexo 1

### Principales contribuciones al análisis de la orientación al mercado en el entorno no lucrativo

| Autor                          | Objetivo  | Unidad de análisis                            | Entorno     | Proveedor de la información | Resultados/Contribuciones  | Limitaciones  | Líneas futuras de investigación propuestas  |
|--------------------------------|---|---|-------------|-----------------------------|--|---|---|
| Balabanis <i>et al.</i> (1997) | Examinar adopción e implantación de la orientación al mercado en las organizaciones sin fines de lucro.         | 200 organizaciones de caridad                 | Reino Unido | No especifica               | <p>-La orientación al mercado (desde el punto de vista del donante) es definida como el grado en que la organización genera, funciona y actúa para satisfacer las necesidades y preferencias de los donantes.</p> <p>-No encuentran una relación significativa entre la orientación al mercado y los resultados de las organizaciones sin ánimo de lucro a corto plazo.</p> <p>-La orientación al mercado (al donante) influye en el objetivo a corto y largo de las organizaciones sin ánimo de lucro.</p> <p>-El tamaño influye negativamente en adoptar una orientación al mercado.</p> | <p>-Únicamente tiene en cuenta organizaciones sin ánimo de lucro grandes, por lo tanto el efecto del tamaño de la organización en la orientación al mercado debe ser mencionado con cautela.</p> <p>-No utiliza técnicas estadísticas sofisticadas.</p> <p>-Incluye solamente la perspectiva de la orientación de mercado hacia el donante.</p> | <p>-Tener en cuenta otros beneficiarios para medir la orientación al mercado.</p> <p>-Utilizar otros métodos para obtener la información, para estudiar la percepción de la orientación al mercado que tienen otros participantes en las organizaciones no lucrativas.</p>  |
| Hurley y Hult (1998)           | Incorporar en el estudio de la orientación al mercado constructos relacionados con la innovación de la empresa. | 9648 empleados de 56 organizaciones públicas. | EE.UU.      | Empleados                   | <p>-La innovación en la cultura de la empresa tiene una relación positiva con la capacidad de adaptación e innovación.</p> <p>-La innovación influye positivamente para el desarrollo de una cultura empresarial que enfatiza el aprendizaje, el desarrollo y la participación en la toma de decisiones.</p>   | <p>-El concepto de orientación al mercado fue testado de forma parcial, debido a que se eliminaron convenientemente diversos aspectos del constructo.</p> <p>-Mide la cultura empresarial a través de varios ítems que asume que son reflectivos.</p> <p>-Los resultados resultan poco generalizables a otras organizaciones y empresas.</p>    | <p>-Ampliar el estudio sobre el papel que tiene la capacidad de innovación en la orientación al mercado y el desempeño.</p> <p>-Entender el papel de la cultura emprendedora en la orientación al mercado y el desempeño.</p> <p>-Estudiar la orientación al mercado y el proceso de innovación y aprendizaje en organizaciones no lucrativas.</p> <p>-Estudiar el papel de la orientación al mercado en la capacidad de adaptación a los cambios en las empresas y organizaciones.</p> |

## Principales contribuciones al análisis de la orientación al mercado en el entorno no lucrativo (continuación)

| Autor                         | Objetivo   | Unidad de análisis   | Entorno                     | Proveedor de la información            | Resultados/Contribuciones  | Limitaciones  | Líneas futuras de investigación propuestas  |
|-------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--|---|---|
| Canana <i>et al.</i> , (1998) | Investigar el grado en que la orientación al mercado afecta a los resultados de las universidades.   | 84 encuestas a directores universitarios   | Australia y Nueva Zelanda   | Directores de escuelas o departamentos | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revelan la importancia del concepto orientación al mercado en contextos como la educación universitaria.</li> <li>-La orientación al mercado está relacionada de forma positiva con la obtención de fondos no gubernamentales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La medición de los resultados de las universidades se obtienen a través de un único ítem.</li> <li>-Los resultados del análisis factorial confirmatorio muestran un escaso ajuste.</li> <li>-Solo tienen en cuenta una fuente de información (los directivos).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilizar diferentes escalas para medir el desempeño de las organizaciones.</li> <li>-Testar la relación entre la orientación al mercado y desempeño empresarial en las organizaciones no lucrativas.</li> <li>-Desarrollar medidas del desempeño específicas para las organizaciones no lucrativas, donde las medidas de beneficio financiero resultan poco adecuadas.</li> </ul> |
| Voss y Voss (2000)            | Analizar tres alternativas de orientación estratégica (orientación al consumidor, competidor y producto), y su efecto sobre el desempeño.  | 124 teatros  | EE.UU.                      | Director general                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Advierten una relación significativa y negativa entre la orientación al consumidor y el desempeño de la organización.</li> <li>-Relación positiva y significativa entre la orientación al producto y el desempeño de la organización.</li> </ul>   | Aunque advierten una relación positiva entre la orientación al producto y el desempeño, la correlación es muy débil.  | Explorar la relación entre la orientación estratégica y el desempeño en productos ideológicos como la religión o la política.   |
| Gainer y Padanyi (2002)       | Examinar los efectos de la orientación al mercado en el desempeño de las organizaciones no lucrativas.   | 138 organizaciones culturales canadienses.   | Canadá (Toronto y Montreal) | Gerente general/CEO                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La orientación al mercado está relacionada con la satisfacción del consumidor y la capacidad para atraer recursos financieros.</li> <li>-La reputación influye positivamente en la capacidad de las organizaciones culturales para atraer recursos financieros y para satisfacer al consumidor.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La información se obtiene únicamente de directivos.</li> <li>-Es un estudio de corte transversal.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar estudio longitudinal.</li> <li>-Utilizar diferentes fuentes de información.</li> </ul>   |
| Gainer y Padanyi (2005)       | Estudia de forma conjunta dos aspectos (el cultural y el comportamental) del constructo orientación al mercado. Entender la relación entre la orientación al mercado cultural y comportamental en las organizaciones sin ánimo de lucro. | 453 organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a tareas de servicio social, ayuda comunitaria o difusión del arte | Canadá                      | Director ejecutivo                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La orientación al mercado (cultural y comportamental) influye en el desempeño de las organizaciones sin ánimo de lucro.</li> <li>-La orientación cultural hacia el cliente media la relación entre la orientación al mercado (comportamental) y la satisfacción del cliente.</li> <li>-El concepto orientación al mercado (cultural y comportamental) puede ser utilizado en el estudio de las organizaciones sin ánimo de lucro.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se limita a un tipo de organización.</li> <li>-Utiliza una única medida del desempeño de las organizaciones no lucrativas (la satisfacción).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar estudios longitudinales.</li> <li>-Obtener información de diferentes fuentes como empleados, clientes.</li> <li>-Utilizar diferentes medidas para valorar el desempeño de las organizaciones no lucrativas, como la recaudación de fondos o donaciones.</li> <li>-Replicar análisis en diferentes sectores.</li> </ul>   |

## Principales contribuciones al análisis de la orientación al mercado en el entorno no lucrativo (continuación)

| Autor                     | Objetivo   | Unidad de análisis                    | Entorno          | Proveedor de la información | Resultados/Contribuciones  | Limitaciones   | Líneas futuras de investigación propuestas   |
|---------------------------|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------------|--|--|--|
| Camarero y Garrido (2007) | Analizar efectos de tres alternativas de orientación estratégica (orientación al mercado, a las ventas y al producto), en la efectividad económica y social de los museos.       | 182 museos                            | España           | CEO                         | -Los resultados sociales están estrechamente relacionados con la orientación al producto y al mercado (contenidamente, al consumidor), mientras que los resultados económicos están más relacionados con la orientación a las ventas y la coordinación inter-funcional.  | -La información para re-encuestar únicamente a los directores ejecutivos de los museos.  | -Obtener información de otras fuentes, como, otras organizaciones, los empleados o los clientes.<br>-Ampliar el estudio a otras organizaciones.  |
| Camarero y Garrido (2008) | Ofrecer evidencia empírica del efecto mediador de la innovación tecnológica y administrativa en la relación entre orientación al mercado y los resultados económicos y sociales. | 276 museos                            | España y Francia | Curador                     | -Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados económicos y sociales.<br>-La innovación tecnológica y administrativa media la relación entre la orientación al mercado y los resultados económicos y sociales de los museos.   | -La información para re-encuestar este estudio proviene únicamente de los curadores de los museos. Este hecho provoca que no se tenga en cuenta el punto de vista de otros agentes que participan en los resultados y la orientación al mercado de los museos. | -Explorar antecedentes de la innovación tecnológica y administrativa como el aprendizaje organizacional.<br>-Estudiar el modelo en organizaciones sin ánimo de lucro.<br>-Incluir variables moderadoras (la competencia e incertidumbre).  |
| Modi y Mishra (2010)      | Textar el efecto de la orientación al mercado en el desempeño de las organizaciones no lucrativas en países en desarrollo.   | 102 organizaciones sin ánimo de lucro | India            | Director ejecutivo          | -Relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de las organizaciones no lucrativas en países en desarrollo.<br>-Las organizaciones no lucrativas orientadas al mercado muestran un mejor desempeño, consecución de su objetivo, mayor satisfacción de los beneficiarios y mayor reputación, que las que no tienen una orientación al mercado.<br>-Proponen una escala para medir la orientación al mercado en organizaciones no lucrativas. | -Tiene en cuenta la perspectiva de orientación al mercado centrada en los consumidores (donantes y beneficiarios), limitando su aplicación a organizaciones que obtienen recursos de otras organizaciones.<br>-Obtienen la información de un único informante. | -Replicar el estudio con una muestra más grande.<br>-La escala para medir la orientación al mercado debe ser validada en otros contextos y realizar un análisis factorial confirmatorio riguroso para reducir los ítems utilizados.<br>-Comparar con otras escalas para medir la orientación al mercado.<br>-Resultan necesarios los análisis longitudinales para corroborar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño de las organizaciones. |