

**Eva M<sup>a</sup> Caplliure Giner**

**María José Miquel Romero**

University of Valencia – Faculty of Economy

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Avda. Los Naranjos s/n

46022 Valencia – SPAIN

Tel.: 96 382 83 12

e-mail: [eva.caplliure@uv.es](mailto:eva.caplliure@uv.es)    [maria.j.miquel@uv.es](mailto:maria.j.miquel@uv.es)

# **ACTITUD HACIA LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS: ANÁLISIS EN EL SECTOR TEXTIL ESPAÑOL<sup>1</sup>**

## **RESUMEN**

El sector textil está sometido a fuertes presiones y rápidos cambios, entre ellos la fuerte amenaza proveniente de competidores de distintas partes del mundo. En este sentido, los fabricantes del sector se ven abocados a estudiar con urgencia nuevas estrategias con el fin de mejorar su posición competitiva. Se estudia si la orientación al mercado junto con la integración en sus acciones de marketing de las nuevas tecnologías, concretamente de Internet se perfila como una opción válida para las Pymes que quieren hacer frente al entorno tan difícil al que se enfrentan. Sin embargo los resultados muestran que sólo el desarrollo de una actitud hacia la orientación al mercado unido a la aplicación de las TIC's les puede ayudar a mejorar sus competencias en marketing con respecto a la competencia y por lo tanto, sus resultados.

## **PALABRAS CLAVE**

Actitud hacia la orientación al mercado, Orientación al Mercado, Nuevas Tecnologías, competencias en marketing y resultados

## **ABSTRACT**

The textile sector is submitted to high pressure and rapid changes, among them, the strong threat coming from competitors of different parts of the world. At this respect, the manufacturers of the sector have the necessity of studying urgently new strategies in order to improve their competitive position. This research focuses on the study of market orientation and the integration of new technologies in its marketing activities, concretely of Internet, as a valid option for SME that want to face such a difficult environment in which they are involved. Nevertheless the results show that only the development of an attitude towards market orientation joined to the application of new technologies can help them to improve their marketing competences with regard to their competitors and therefore, their results.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca dentro del proyecto 6364, financiado por la Oficina de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana, con el título "Análisis estratégico de la fabricación y comercialización en la industria textil: aplicación de nuevas tecnologías"

## **KEY WORDS**

Attitude towards marketing orientation, Market Orientation, New Technologies, marketing competences, results

### **1. Introducción**

La situación por la que pasa el sector textil europea y en consecuencia el español es crítica. Desde el pasado 1 de enero de 2005 el comercio mundial del sector textil-confección se enfrenta a un nuevo escenario que implica importantes cambios en nuestra industria y en el empleo. En esa fecha caducó el sistema de cuotas que regía el comercio textil mundial estipulado por la Organización Mundial de Comercio, ello supuso la liberalización, entre otros, de la compra-venta de productos chinos. Su efecto más inmediato fue el incremento hasta de incluso un 534% de las importaciones de productos chinos, incluso a pesar de las tasas a la exportación que el gobierno chino impuso a 148 categorías de prendas después de la supresión del sistema de cuotas.

A este incremento de las importaciones hay que sumarle, además, el descenso de las exportaciones de los productos textiles españoles. Como cada vez se compran más productos textiles de otros países, la producción se redujo en 2004 un 5% respecto a 2003, lo que supuso una reducción de los beneficios, el cierre de negocios, y la consecuente disminución de empleos: el sector textil español pierde cada año un 9% de empleos; de hecho, desde 1995, han desaparecido cerca de 50.000 puestos de trabajo según el Comité Económico y Social (CES) (Consejo Económico y Social, 2005).

Ante dicho panorama, desde la Unión Europea se creó un grupo de alto nivel que formuló una serie de recomendaciones a la Comisión<sup>2</sup> para intentar paliar los efectos negativos de esta situación. Entre las recomendaciones se considera necesario el desarrollo de acciones en los ámbitos de la investigación, educación y formación para dar respuesta a los retos derivados de la competencia a la que se enfrenta el sector textil-confección de la Unión Europea (CITYC, 2004b).

Recogiendo la recomendación de la Unión Europea y centrándonos en el ámbito de la educación y concretamente desde el área de marketing, consideramos necesario analizar de

---

<sup>2</sup> Comunicación de 13 de octubre de 2004 de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de Regiones sobre el Sector textil y la confección después de 2005. COM (2004) (Consejo Económico y Social, 2005)

qué forma las acciones derivadas de una adecuada actitud hacia la orientación al mercado, una correcta implementación de dicho concepto, apoyada en la aplicación de las nuevas tecnologías pueden favorecer el desarrollo de las competencias en marketing; ello repercutirá en una mejora de los resultados, convirtiéndose la orientación al mercado en un elemento diferenciador al pasar a ser una de las tareas más importantes e imprescindibles en el panorama competitivo actual.

## **2. Situación del sector textil español**

La industria textil española cuenta con una gran tradición y siglos de experiencia; sin embargo, el gran incremento de la oferta proveniente de otros países y más concretamente de China, está suponiendo para dicho sector una prueba de fuego, en la que sólo las empresas que sean capaces de mostrar su capacidad de planificación estratégica y de adaptación a este nuevo entorno podrán hacer frente a la situación.

El sector textil-confección en España esta integrado por 7000 empresas, con una producción de 13.000 millones de euros, lo que significa el 5% del producto interior bruto dando empleo a unas 225.000 personas, cifra que representa el 8.3% del empleo industrial.

Con respecto a las características de las empresas del sector, el 80% de ellas tienen menos de 20 trabajadores. Si bien las empresas están distribuidas por todas las Comunidades Autónomas, tienen mayor presencia en Cataluña (40%) y la Comunidad Valenciana (21%); se concentran en determinadas comarcas y ciudades constituyendo distritos industriales (Consejo Económico y Social, 2005).

El sector textil español pierde cada año un 9% de empleos. En este sentido, desde 1995 han desaparecido cerca de 50.000 puestos de trabajo según el Comité Económico y Social (CES). Uno de sus puntos fuertes ha sido el alto nivel de calidad de sus productos, consecuencia precisamente de su larga experiencia y tradición, así como también por la aplicación continua de nuevas y mejores maquinarias. No obstante, el sector se caracteriza también por una alta sensibilidad de la demanda al precio, lo que hace primar el volumen de producción al nivel de calidad, obligándoles a competir directamente con los productos asiáticos, posiblemente de peor calidad, pero de mucho menor precio.

En cuanto a I+D+I, tal y como queda patente en el Informe sobre la Confección 2003 efectuado por el CITYC (2003), el sector está llevando a cabo importantes esfuerzos para hacer frente a ese nuevo horizonte del mercado. Dicho esfuerzo se viene materializando en inversiones en tecnología, principalmente en el campo de la logística en almacenes, y en los departamentos de contabilidad y finanzas. Si bien en algunas fases del proceso de confección

también se van incorporando avances (como en el tintado de los tejidos, en las máquinas de coser o en las planchas entre otros), son mejoras tecnológicas centradas principalmente en la mejora de la productividad, reduciendo el tiempo empleado en los procesos y buscando, ante todo, una reducción en costes.

A pesar de esos esfuerzos, el sector sigue poseyendo un punto débil importante a nivel comercial, dado que únicamente un 5% de las empresas analizadas muestran un nivel alto de imagen y marca (Ministerio de Industria Energía, 2003). Entre ese 5% se encuentran empresas como Inditex, Sáez Merino, Vives Vidal o Mango.

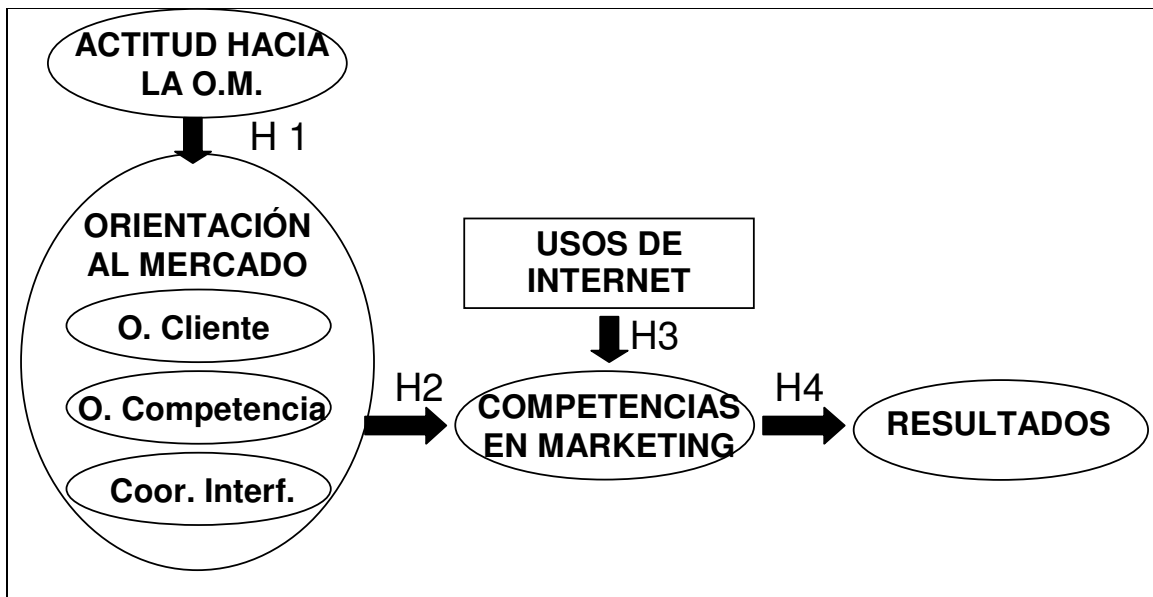
### **3. Marco Conceptual**

En un contexto caracterizado por la globalización de los mercados y la adopción de tecnologías de la información por parte de las empresas, resulta importante valorar la cultura de las organizaciones de este sector, en su intención de desarrollar comportamientos dirigidos en todo momento hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, la mejora de su satisfacción, y la creación de valor (CITYC,2004a).

Si bien el concepto de orientación al mercado ya ha sido ampliamente trabajado en los últimos años desde diversos ámbitos, como su medición, sus antecedentes, o su impacto en los resultados de la empresa (ej. Hooley y Cox, 2000; Jaworski y Kohlí, 1993; Narver y Slater, 1990; Pelham, 1997), el propósito de este trabajo es conjugar el concepto de orientación al mercado, tanto en su dimensión operativa como en su dimensión filosófica, con el análisis del uso de Internet en sus estrategias de marketing, en el ámbito del sector textil.

El objetivo principal de la presente investigación es analizar hasta qué punto una actitud favorable hacia la orientación al mercado determina efectivamente un comportamiento de orientación al mercado, repercutiendo positivamente en el desarrollo de adecuadas competencias en marketing y, el último término, en los resultados empresariales. En esta relación, el uso de nuevas tecnologías, en concreto Internet, se presenta como una herramienta facilitadora de la generación de competencias en marketing (figura 1).

FIGURA 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Según las relaciones planteadas, aquellas empresas con mejor actitud hacia la orientación al mercado desarrollarán un mayor grado de orientación al mercado, y, junto con la incorporación de Internet en sus procesos de gestión, mostrarán unas mayores niveles de satisfacción de los clientes, fidelidad, imagen, calidad percibida y éxito de sus productos y por tanto mejores resultados empresariales que el resto.

### 3.1. Modelo e Hipótesis

Entre las aportaciones más recientes realizadas desde el punto de vista del marketing al discurso de la estrategia empresarial cabe destacar el concepto de orientación al mercado y todo el cuerpo teórico que se ha desarrollado en torno al mismo (Flavián y Lozano, 2003). El creciente interés por este concepto se deriva de su relación con la satisfacción de las necesidades del cliente, la mejora de dicha satisfacción y la creación de valor (Cadogan y Diamantopoulus, 1995; Greenley, 1995; Kholi y Jaworsky, 1990; Narver y Salter, 1990). Según Prasad, Ramanmutthy y Naidu (2001), las empresas con una mayor orientación al mercado desarrollan mayores habilidades, procesos y comportamientos para responder a las necesidades de sus clientes y satisfacerlas, controlan las actuaciones y capacidades de los competidores, y desarrollan una cultura proclive a estas pautas.

Mayoritariamente las investigaciones sobre orientación al mercado se han centrado en el desarrollo de escalas para su medición, el análisis de los antecedentes de la orientación al mercado, así como su impacto sobre los resultados de la empresa si bien se han obtenido

resultados diversos (véase por ejemplo Hooley y Cox, 2000; Jaworsky y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990; Pelham, 1997).

No obstante, es importante señalar que frente a ese conjunto de estudios que abogan por un enfoque operativo del concepto de orientación al mercado, también se pueden apuntar los que plantean un enfoque más filosófico del concepto. Frente a la idea que apunta que para hablar de orientación al mercado hay que fijarse en el comportamiento efectivo de la empresa (Payne, 1988; Kohli y Jaworsky, 1990; Ruekert, 1992), también hay quien opina que lo realmente importante son los valores, creencias y normas que rigen en la organización, al ser las fuentes principales de influencia del comportamiento organizativo (Houston, 1986; Hooley, Lynch y Shepherd, 1990). Ante esta dualidad, autores como Alvarez (2000) adoptan una postura conciliadora apostando por la complementariedad de ambos planteamientos. En este sentido, la empresa no sólo debe desarrollar comportamientos dirigidos en todo momento a satisfacer las necesidades del cliente, mejorar su satisfacción y crear valor, sino que es importante también desarrollar una cultura propicia para ello (Greenley, 1995; Kohli y Jaworski, 1990; Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Esta propuesta de considerar ambos enfoques de manera conjunta es matizada por Flavián y Lozano (2003) al proponer y corroborar que la actitud hacia la orientación al mercado influye de manera positiva y significativa en el comportamiento de orientación al mercado. Así pues, la primera hipótesis que se plantea en esta investigación apunta que:

H1: Las empresas con una actitud más favorable hacia la orientación al mercado desarrollan un comportamiento más orientado hacia el mercado.

Por su parte Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001) proponen que las competencias en marketing actúan como variable intermedia entre la orientación al mercado y los resultados, entendiendo como competencias distintivas en marketing al grado en que una empresa desarrolla mejor o peor que la competencia sus actividades de marketing. Miles y Snow (1978) fueron los primeros en examinar este concepto, identificaron cuatro tipos de empresas en función de su visión estratégica, desde las prospectoras hasta las reactivas. McDaniel y Kolarí (1987) obtuvieron que las empresas orientadas al mercado se correspondían con las empresas protectoras y analizadoras y a su vez, Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) concluyeron que este tipo de empresas poseían mayores competencias en marketing. En nuestra investigación, proponemos que aquellas empresas del sector textil caracterizadas por un mayor grado de orientación al mercado disfrutaran de mejores competencias en marketing que sus competidores en los mercados que atiende.

H2: Las empresas del sector textil con mayor a) orientación al cliente, b) orientación a la competencia, y c) coordinación interfuncional poseen superiores competencias en marketing que sus competidores.

Por todos es sabido las ventajas que aporta el uso de las nuevas tecnologías y, en concreto, cómo Internet ha modificado las reglas del juego en la relación de la empresa con el mercado. En concreto, Internet se concibe como una de las invenciones tecnológicas más relevantes desde la revolución industrial (The Economist, 1999), llevando incluso a plantearse que ha cambiado la forma de hacer negocios, en la medida en que todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa pueden beneficiarse de esta herramienta (Papows, 1998). Estudios previos en el sector industrial han mostrado que la integración de las nuevas tecnologías en sus procesos juega un papel mediador entre la orientación al mercado y el resultado de la organización (Han, Kim y Srivastava, 1998; Min, Song y Keebler, 2002; Norzalita y Norjaya, 2004; Prasad, Ramamurthy y Naidu, 2001). En el trabajo de Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001) se puso de manifiesto que el uso de Internet en el ámbito del marketing modera la influencia entre la orientación al mercado y las competencias de marketing.

Si tenemos en cuenta que ámbitos como la eliminación de intermediarios, la gestión de las relaciones con los clientes, la automatización de la fuerza de ventas, o la información necesaria para la toma de decisiones de marketing, son algunas de las áreas en las que Internet está transformando las funciones de marketing (Prasad, et al., 2001), nuestra investigación propone que el uso de internet favorecerá el desarrollo de las competencias en marketing.

H3: La mayor integración de Internet en las actividades de marketing, fortalece el desarrollo de competencias en marketing.

Por último, investigaciones previas sugieren que aquellas empresas con competencias superiores obtienen mejores resultados (Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1995). Adicionalmente, Slater y Narver (1994) señalan que la orientación al mercado requiere de ciertas capacidades, lo que permite a la empresa alcanzar cierta ventaja competitiva que se traduce en mejoras en la rentabilidad y en el crecimiento de las ventas.

H4: Existe una relación positiva el nivel de competencias en marketing alcanzado por la empresa y los resultados de ésta.

## **4. Metodología.**

### ***4.1. El cuestionario***



Para recoger la información necesaria para contrastar el modelo se optó por la entrevista postal y/o por e-mail, para lo cual era necesario el desarrollo de un cuestionario como soporte físico de recogida de la información. El cuestionario utilizado fue el resultado de dos fases: una primera, de carácter cualitativo, cuyo objetivo era perfilar las especificaciones de las variables utilizadas, y una segunda fase en la que se realizaron diversas entrevistas personales con los directores generales de algunas empresas así como con diversos expertos del sector textil, con el fin de completar las diversas partes del cuestionario y pretestarlo.

Según el marco conceptual desarrollado, son cinco los conceptos básicos a medir: actitud hacia la orientación al mercado, comportamiento de orientación al mercado, integración de las nuevas tecnologías e Internet en las actividades de marketing, competencias distintivas en marketing y resultados financieros de la empresa. Estos conceptos se caracterizan por ser medidos a través de diversas escalas multi-ítem.

Con el fin de incluir la dimensión cultural de la orientación al mercado se incluyó en el cuestionario una pregunta sobre la actitud de la empresa en cuanto al concepto de orientación al mercado, lo que nos proporcionaría una visión más profunda del concepto y la posibilidad de mejorar dicha orientación, como afirman Bisp, Harmsen y Grunert (1996). Así, siguiendo las propuestas de Llonch (1993) y Dawes, Faullkner y Sharp (1998) planteamos 6 ítems valorados con una escala de tipo Likert de 1 a 7: Se concede gran importancia al análisis de necesidades y gustos del cliente (V1), existe gran preocupación por responder a las necesidades y gustos del cliente (V2), se lleva un estrecho control de la rentabilidad de clientes y productos (V3), los esfuerzos se centran en el largo plazo (V4), se tiene gran preocupación por conocer las acciones de la competencia (V5), se lleva un control del cliente después de la venta, con servicios posventa (V6).

La orientación al mercado como comportamiento es un concepto ampliamente utilizado en la investigación en marketing. En el presente estudio hemos medido la OM de acuerdo con los 15 ítems, valorados a través de una escala Likert de 7 puntos, propuestos por Narver y Slater (1990), estos ítems a su vez nos permiten valorar la orientación al cliente (6), orientación a la competencia (4) y coordinación interfuncional (5). De esta forma incluimos tanto la perspectiva filosófica o de actitud y el enfoque de comportamiento, respetando la multifactorialidad que de acuerdo con la opinión de diversos autores posee el concepto de orientación al mercado (Calvo, Del río y Cerrato, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1996; Meehan, 1996).

En este punto es importante matizar que aunque ambos enfoques, el de Kohli y Jaworski (1990) y el de Narver y Slater (1990) han sido ampliamente utilizados en la literatura,

consideramos que la escala más apropiada para utilizar en el contexto de esta investigación es la de Narver y Slater. Siguiendo los razonamientos de Prasad et al. (2001) los motivos son varios: la escala en cuestión es adecuada tanto desde el punto de vista conceptual como operativo, en la medida en que también incorpora la esencia de los conceptos esenciales de la propuesta de Kohli y Jaworski (1990), porque refleja de forma más precisa el concepto de orientación al mercado (frente al concepto de orientación al marketing), y porque tal y como han puesto de manifiesto distintas investigaciones que han tratado de aunar distintas escalas de orientación al mercado en un intento de síntesis, la escala resultante posee muchos más ítems de la escala de Narver y Slater que de otras escalas (Deshpandé y Farley, 1998; Pelham, 1997).

En lo que hace referencia a la integración de las nuevas tecnologías, ya se ha destacado su importancia, y en concreto de Internet, en las acciones de marketing. Cada vez es más estudiada la influencia de las nuevas tecnologías en éste área de conocimiento, si bien no existe un consenso sobre cómo medir este concepto. En nuestra investigación, identificamos 12 actividades clave que recogen un amplio abanico de aplicaciones, que van desde las que únicamente tienen un objetivo externo a las que son principalmente internas, y desde las que se centran únicamente en una reducción de costes a las que cuyo objetivo es la generación de valor (Quelch y Klein, 1996). La integración de Internet en las actividades de marketing ha sido operativizada como uso o no uso de Internet en cada una de las 12 actividades de marketing consideradas.

Para medir las competencias en marketing se ha desarrollado una escala de 6 ítems, que trata de valorar la situación de la empresa en comparación con sus inmediatos competidores con respecto al grado de satisfacción de sus clientes, fidelidad de los mismos, imagen y reputación de su marca en el mercado, calidad percibida, éxito de nuevos productos y tasa de éxito de las innovaciones de la empresa. Cada una de los seis variables fue medida a través de una escala que va de 1 a 7 (1= “muy inferior a la competencia”, 4 “igual” y 7= “muy superior a la competencia”) (Aaker, 2003). Las variables utilizadas fueron: éxito de nuevos productos (V29), satisfacción de los clientes (V30), fidelidad de los clientes (V31), imagen/reputación de la marca en el mercado (V32), calidad percibida de la empresa y sus productos (V33), tasa de éxito de las innovaciones de la empresa (V34), eficiencia de la empresa (recursos empleados(inputs)/productos obtenidos (outputs)) (V35).

En el presente estudio, la medición de resultados se ha realizado con una escala multi-ítem, de carácter subjetivo, realizada a nivel de dirección general; concretamente los resultados han sido medidos a través de la percepción que tienen los directivos con respecto a la competencia

del margen sobre ventas que obtienen (V23), el beneficio neto (V24), la rentabilidad (V25), los resultados globales (V26), el crecimiento de las ventas (V27) y la consecución de objetivos de marketing (V28). Para ello se les pidió, al igual que en el caso anterior, que valorara de 1 a 7 su situación con respecto a sus competidores directos.

#### **4.2. La recogida de la información**

La población objeto de estudio está compuesta por las 465 principales empresas del sector textil cuya sede social está en la Comunidad Valenciana y cuya facturación excediera de los 360000 euros, según ARDAN<sup>3</sup>. La recolección de los datos se llevó a cabo mediante encuesta postal y/o por correo electrónico dirigida a sus gerentes. Se obtuvieron 148 cuestionarios válidos lo que supone un ratio de respuesta del 33% que consideramos satisfactorio, puesto que el cuestionario era autoadministrado y muy extenso, y comparable con el ratio de respuesta de otros estudios sobre temas de marketing similares (Han, Kim, y Srivastava, 1998; Jaworski y Kohli, 1993; Prasad, Ramamurthy y Naidu, 1991). La comparación entre empresas que respondieron y aquellas que no lo hicieron no mostró diferencias significativas (a un nivel de 0,01).

### **5. Resultados**

La muestra está integrada principalmente por fabricantes (86.7%) siendo el resto distribuidores. Son empresas con una dilatada experiencia dentro del sector puesto que llevan una media de 27 años en el negocio (únicamente un 19.6% de ellas tienen una antigüedad inferior a 10 años). Además, el 95.6% de las empresas son PYMES, que es el tipo de empresa principal dentro del sector textil. Se encuentran representados diversos subsectores de actividad (textil hogar, textil confección, hiladura, textil hostelería, pasamanería, etc.) siendo los más representados textil hogar y textil confección con un porcentaje de participación del 33.8% y el 26.4% respectivamente.

De forma exploratoria (tabla 1), podríamos afirmar que las empresas objeto de estudio muestran una actitud positiva hacia la orientación al mercado como cultura. El nivel medio

---

<sup>3</sup> Ardán es una unidad del Consorcio de la Zona Franca de Vigo que realiza investigaciones sobre la dinámica competitiva de las empresas y provee de servicios de inteligencia competitiva para mejorar la toma de decisiones por parte de los estrategas de las empresas.

Desde hace varios años Ardán dispone de datos de más de 100.000 empresas por año, españolas y portuguesas. Para cada empresa se cuenta con aproximadamente 500 datos, los cuales permiten inferir su posición competitiva y la de los sectores y las áreas en las que ésta opera. Las fuentes que utiliza Ardán son múltiples, entre las que destacamos: las propias empresas que facilitan sus datos (básicamente identificativos) voluntariamente, los registros mercantiles, de donde se obtienen cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria) e informe de gestión que las sociedades depositan al amparo de la actual legislación, el Boletín Oficial del Registro Mercantil, el BORME, entre otras.

tanto de orientación al mercado como para cada uno de sus tres componentes está por encima de la media teórica. De los diversos usos de Internet propuestos vinculados con actividades de marketing, por término medio hacen un uso de seis actividades. Por último y con lo que respecta tanto al nivel de desempeño de las actividades de marketing y resultados obtenidos por la distintas actividades de la empresa en comparación con la competencia, señalar que su valoración media está por encima de la media teórica, al igual que en los casos anteriores. De hecho, para todas las escalas propuestas las diferencias entre la media muestra y la poblacional son significativas a un nivel  $p= 0.01$ .

**Tabla 1.- Análisis descriptivo de la muestra (n=148)**

	Mínimo	Máximo	Media teórica	Media	Desv. típ.
ACTITUD ORIENTACIÓN AL MERCADO (6 ítems de 1 a 7)	12,00	42,00	24,00*	31,8924	5,88028
ORIENTACIÓN AL MERCADO (15 ítems de 1 a 7)	33,00	105,00	60,00*	80,5527	15,78297
ORIENTACIÓN AL CLIENTE (6 ítems de 1 a 7)	15,00	42,00	24,00*	33,3294	6,02066
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA (4 ítems de 1 a 7)	7,00	28,00	16,00*	21,8980	6,66109
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL (5 ítems de 1 a 7)	5,00	35,00	20,00*	25,3253	6,54552
UTILIDAD DE INTERNET (n° de usos dados)	0,00	11,00	----	5,4392	2,43899
COMPETENCIAS DE MARKETING (6 ítems de 1 a 7)	11,00	42,00	24,00*	30,9038	5,25707
RESULTADOS (5 ítems de 1 a 7)	6,00	42,00	20,00*	25,8883	5,78660

• Las diferencias entre la media teórica y la muestral son significativas a un nivel  $p= 0.01$

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Validez y fiabilidad de las escalas.

En primer lugar, se procedió a efectuar un análisis exploratorio de la fiabilidad de la escala a partir del indicador alpha de Cronbach (Cronbach, 1951), así como a partir de la correlación ítem-total (Bagozzi, 1981). El análisis del alpha de Cronbach si se elimina elemento no llevó a eliminar ningún ítems pues todos superaban el umbral mínimo de 0,3 (Norusis, 1993). El lpha de Cronbach para cada una de las escalas utilizadas mostró resultados satisfactorios, ya que en todos los casos presentó valores superiores a 0,7 (Nunnally, 1978) (actitud hacia la orientación al mercado 0,785; orientación al mercado 0,909; orientación al cliente 0,834; Orientación a la competencia 0,867; coordinación interfuncional 0,893; competencias en marketing 0,845 y resultados 0,893).

Para contrastar la validez convergente de las escalas se realizó un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de estimación *ML Robust*. El modelo inicial planteado no

ofrecía un buen ajuste por lo que, siguiendo las recomendaciones del programa y siempre teniendo en cuenta que los cambios fueran razonables desde el punto de vista teórico, se eliminaron las siguientes variables: v6, de v7-v22, v37-39 y 42; v35-36. El modelo final obtenido sí presentaba un buen ajuste como muestran los indicadores recogidos en la tabla 2. Asimismo, se comprobó que todas las cargas de los ítems eran significativas y superiores a 0,5 (Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez, 2003), por lo que puede afirmarse que la escala posee validez convergente (tabla 3).

**Tabla 2.- Índices de Bondad del ajuste del AFC**

<b>Índices de Bondad del Ajuste</b>	<b>Valores inicial</b>	<b>Valores finales</b>
Chi-Cuadrado	1356.920 dl.539 p<0,000	59.081 40gl p=0,02635
NFI (BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX)	0.649	0.927
NNFI (BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX)	0.724	0.965
CFI (COMPARATIVE FIT INDEX)	0.750	0.975
IFI (BOLLEN FIT INDEX)	0.754	0.975
GFI (LISREL GFI FIT INDEX)	0.652	0.934
AGFI (LISREL AGFI FIT INDEX)	0.593	0.891
SRMR	0.200	0.049
RMSEA	0.120	0.057

**Tabla 3.- Valores t y cargas estandarizadas**

	Valores t*	Cargas estandarizadas $\lambda$
Actitud OM		
V1	11,782	0,871
V2	10,559	0,799
V3	7,476	0,602
V4	4,807	0,509
V5	4,736	0,504
Resultados		
V23	10,992	0,784
V24	12,599	0,859
V25	12,892	0,871
V26	11,192	0,794
Competencias en marketing		
V32	10,158	0,845
V33	10,501	0,874

En cuanto a la validez discriminante, se aplicó el test del intervalo de confianza entre los dos factores cuya covarianza presentaba el valor más elevado (F5, F4). El intervalo de confianza

para la covarianza de +/- dos errores estándar alrededor de la estimación resultante del AFC es de (0,393-0,661) no incluyéndose en él el valor 1, por lo que también se confirmó la existencia de validez discriminante.

Adicionalmente al análisis de fiabilidad exploratorio, se utilizaron dos criterios más para valorar la fiabilidad de las dimensiones de la escala: la fiabilidad compuesta del constructo (FCC) y el análisis de la varianza extraída (AVE). Los resultados muestran (ver tabla 4) que todas las escalas se encontraban en niveles aceptables, ya que estaban muy próximas o superaban los valores recomendables de 0,7 puntos en el caso de FCC (Jöreskog, 1971) y de 0,5 en AVE (Fornell y Larcker, 1981).

**Tabla 4.- Fiabilidad del instrumento de medida**

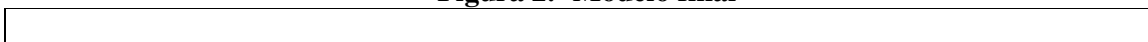
<b>Dimensiones</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza Extraída</b>
F1	0,798245347	0,4545086
F5	0,849844696381426	0,7389505
F6	0,896864173752689	0,6854035

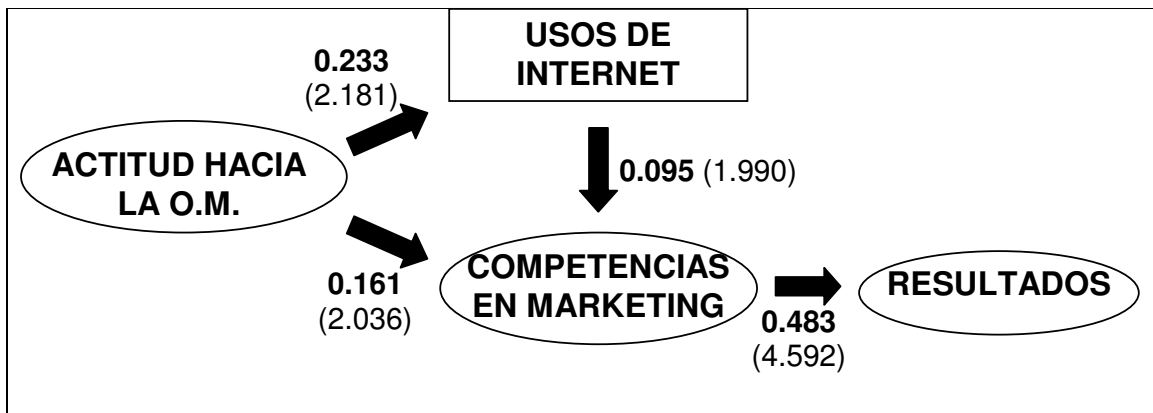
Tras validar las escalas de medida procedimos a la contrastación del modelo de ecuaciones estructurales propuesto, obteniendo unos índices de bondad del ajuste adecuados (tabla 5) para las relaciones que muestra la Figura 2.

**Tabla 5.- Índices de bondad del ajuste**

<b>Índices de Bondad del Ajuste</b>	<b>Valores</b>
Chi-Cuadrado	81.748 dl.48 p=0.00171
NFI (BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX)	.881
NNFI (BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX)	.925
CFI (COMPARATIVE FIT INDEX)	.945
IFI (BOLLEN FIT INDEX)	.947
GFI (LISREL GFI FIT INDEX)	.882
AGFI (LISREL AGFI FIT INDEX)	.808
SRMR	.065
RMSEA	.084

**Figura 2.- Modelo final**





## 6.- Conclusiones

Una de las primeras conclusiones que merece la pena destacar de los resultados obtenidos, por su peculiaridad, es que la orientación al mercado haya quedado excluída del modelo. Según nuestra investigación, desarrollada en el ámbito del sector textil, la orientación al mercado no ejerce ningún tipo de influencia en el desarrollo de competencias en marketing. Esta conclusión es, cuanto menos, chocante. En investigaciones desarrolladas en otros ámbitos, sí que se ha encontrado una clara influencia entre los dos conceptos en mayor o menor medida; así por ejemplo, en el estudio de Prasad et al. (2001) los tres componentes de la orientación al mercado ejercen una alta influencia sobre el desarrollo de competencias en marketing, mientras que en el de Norzalita et al. (2004) únicamente dos de sus componentes (orientación a la competencia y coordinación interfuncional) son significativas.

A partir de estos resultados, las hipótesis H1 y H2 recogidas en nuestra investigación no se cumplen.

Ante estos datos hay que apuntar a un necesario análisis de los datos en mayor profundidad para tratar de explicar la no consideración del concepto orientación al mercado, especialmente si tenemos en cuenta que, tal y como plantea Favian y Lozano (2003), la dimensión cultural o actitudinal del concepto (que sí que ha arrojado relaciones significativas) se identifica más con el enfoque de Narver y Slater (1990), que ha sido el utilizado en la escala de medida de comportamiento, que con el enfoque de Kohli y Jaworski (1990).

Tal y como hemos apuntado, según nuestro trabajo, el desarrollo de una actitud hacia la orientación al mercado sí que ejerce una influencia positiva y significativa tanto en cuanto al uso de internet, como en cuanto al desarrollo de competencias en marketing. Únicamente en dos de las siete competencias consideradas se da esta relación; se trata de la

imagen/reputación de la marca en el mercado, y de la calidad percibida de la empresas y sus productos.

Analizando la esencia del concepto actitud hacia la orientación al mercado, es lógico identificar la relación actitud – uso de Internet; analizar y preocuparse por responder a las necesidades y gustos del cliente, controlar la rentabilidad de los clientes y productos, esforzarse en el largo plazo y preocuparse por conocer las acciones de la competencia son, sin lugar a dudas, actuaciones en las que las nuevas tecnologías pueden desarrollar un papel primordial.

Además, también el uso de internet muestra una relación positiva con el desarrollo de competencias en marketing, tal y como habíamos planteado en la hipótesis H3 de nuestro trabajo.

En último lugar, el desarrollo de competencias en marketing, tal y como se ha demostrado también en otros trabajos, tiene relación directa y positiva con los resultados empresariales (aceptándose la hipótesis H4 de nuestra investigación), si bien sólo en cuatro de los seis indicadores contemplados: margen sobre ventas, beneficio neto, rentabilidad, resultados globales.

Según estos resultados, será fundamental por parte de la dirección inculcar una filosofía y una cultura de orientación al mercado, en la medida en que determinará el desarrollo de competencias en marketing y, consecuentemente, de mejores resultados empresariales.

Por otro lado, será determinante asimismo la integración de internet en las actividades de marketing para favorecer el desarrollo de competencias en marketing. Para conseguir esto, es fundamental proporcionar a la empresa los recursos necesarios, tanto en términos tecnológico, como en términos de habilidades. No basta con disponer de la tecnología; es necesario que el personal de la empresa sepa sacar partido a dicha tecnología, para lo cual la formación y el desarrollo de habilidades en el uso de Internet jugarán un papel principal.

La principal limitación que podemos plantear al estudio, es la forma de medir tanto las competencias en marketing como los resultados empresariales, ya que en ambos casos se trata de juicios del directivo encuestado al respecto. Quizás el uso de otro tipo de medida, más objetiva, podría modificar la intensidad e incluso la significatividad de las relaciones planteadas.

Siguiendo en esta línea y como futura línea de investigación, se plantea abordar el estudio desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades.



## 5. Referencias bibliográficas

ALVAREZ, L.I. (2000). *Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*. Tesis Doctoral, universidad de Oviedo. Citado por Flavián y Alvarez (2003) op.cit.

AAKER, D.S. (2003). *Strategic Marketing Management*. 6ª Edición, Wiley, NY.

BISP, S.; HARMSE, H. Y GRUNERT, K. (1996). "Improving Measurement of Market Orientation- An attitude/activity Based Approach", *Proceedings of the 25<sup>th</sup> Emac Conference*, 14-17 May, Budapest, 75-87.

BAGOZZI, R.P. (1981). "Evaluating structural equations models with unobservables variables and measurement error: a comment", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, agosto, pp. 375-381.

CADOGAN, J. Y DIAMANTOPOULOS, A. (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski, and the Market Measurement Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, v.3, n°1, 41-60,

CALVO, A., DEL RIO, M. L., Y CERRATO, M.C. (1996). "Factores de la Empresa y del Cliente como Antecedentes Seleccionados de la orientación al Mercado", *X Congreso Nacional AEDEM*, granada, 129-139.

CITYC (2003). *Informe sobre el sector textil y la confección*, Centro de Información textil y de la Confección.

CITYC (2004a). "La Unión Europea revisa la política textil para afrontar la globalización", *Revista Informa*, n° 3 (abril).

CITYC (2004b). "Unión Europea: nuevos instrumentos para competir", *Revista Informa*, n° 3 (abril).

CONANT, J.S., MOKWA, M.P. Y VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic types distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple measures study" *Strategic management Journal*, vol. 11, September, pp. 365-383.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2005). "El sector textil-confección ante un nuevo escenario", *Observatorio de Relaciones Industriales*, n° 79 (Marzo).

CRONBACH, L. S. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of test" *Psychometrika*, vol. 16, n° 3, pp. 297-334.

- DAWES, J.; GAULKNER, M. Y SHARP, B. (1998). "Business Orientation Scales: Development and Psychometric Assessment", *Proceedings of the 27<sup>th</sup> Emac Conference*, May, Stockholm, Track 5, 461-77.
- DESHPANDÉ, R. Y FARLEY, J.U. (1998): "Measuring Market Orientation: Generalization and Síntesis". *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-32.
- FLAVIÁN, C Y LOZANO, F.C. (2003): "Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento de orientación al mercado en la universidad pública española". *Encuentros de profesores universitarias de marketing*. Disponible en [http://marketing.ugr.es/ponencias/flavian\\_lozano.pdf](http://marketing.ugr.es/ponencias/flavian_lozano.pdf)
- GOUNARIS, S. Y AVLONITIS, G. (1996). "Marketing Orientation : A powerful, Competitive Edge for industrial marketers", *Proceedings of the 25<sup>th</sup> Emac Conference*, May, Budapest, 491-500.
- GREENLEY, G. (1995). "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies", *British Journal of Management*, 6 (March), 1-13.
- HAN, J., KIM, N. Y SRIVASTAVA, J. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, v.62 (October), 30-45.
- HAN, J.K., KIM, N. Y SRIVASTAVA, R.K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, v.62 (October), 30-45.
- HOOLEY, G. Y COX, T (2000), "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *Journal of Business Research*, 50, 273-85.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. Y SHEPHERD, J. (1990): "The marketing concept: Putting the theory into practice". *European Journal of Marketing*, vol. 24 (9), 7-24.
- HOUSTON, F.S. (1986): "The marketing concept: What it is and what it is not". *Journal of Marketing*, vol. 50 (Abril), 81-87.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993), "Market Orientation; Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, v. 57 n°3, 53-70,
- KOHLI, A. Y JAWORSKI, B. (1990). "Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications" *Journal of Marketing*, v54 n°2, 1-18

- LLONCH, J. (1993). *Orientación al Mercado y Competitividad en la Empresa*, EADA Gestión (Gestión 20009. Barcelona.
- MCDANIEL, S. Y KOLARI, J. (1987). “Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology”, *Journal of Marketing*, v.59 (October), 19-30,
- MEEHAN, S.A. (1996). “Doctoral Research: What do we really know about Market Orientation?”, *Business Strategy Review*, v. 7, n° 1, 47-50.
- MILES, R. E.Y SNOW CH. (1978). *Organizational Strategy Structure and Process*. McGraw-Hill. New York
- MIN, S.; SONG, S. Y KEEBLER, J. (2002). “An internet-Mediated Market Orientation (IOM) : building a theory”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 10 n°2, 1-11
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (2003): *Análisis tecnológico del Sector confección y sus Proyecciones*.
- NARVER, J. C. AND SLATER S. F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, v.54 (October), 20-35.
- NORZALITA, A. Y NORJAYA, Y. (2004): “The influence of Market Orientation on Marketing Competency and the effect of Internet-Marketing Integration”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 16 n° 2
- NORUSIS, M. (1993): *SPSS for windows professional statistics*.Ed. SPSS Inc.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2d ed. McGraw-Hill. New York.
- PAPOWS; J. (1998). *Enterprise.com*. Reading, MA: Perseus Books. Citado por Prasad et al (2001) op.cit.
- PAYNE, A. (1988 ): “Developing a marketing oriented organization”. *Business Horizons*, 31 (3), 46-53.
- PELHAM, A. (1997), “Mediating Influences in the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (Summer), 55-76.
- PELHAM A. Y WILSON, D.T. (1995). “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation on Small-Firm Business Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.24 (1), 27-44.

PRASAD, V.K., RAMAMURTHY, K. Y NAIDU, G. (2001). "The influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance.", *Journal of International Marketing*, v.9 n°4, 82-110.

QUELCH, J.A. Y KLEIN, L.R. (1996). "The Internet and International Marketing", *Sloan Management Review*, v.38 n°3, 60-75.

RUEKERT, L.W. (1992): "Developing a market orientation: An organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in marketing*, vol. 9, 225-245.

THE ECONOMIST (1999). "A survey of Business and the Internet", Junio 26, 1-40.

SANZO, M.; SANTOS, M.; VÁZQUEZ, R. Y ÁLVAREZ, L. (2003). "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction". *Industrial Marketing Management*, 32 (4), pp. 327-345

SLATER, S. Y NARVER, J. (1994). "Does Competitive Environment moderate the market Orientation", *Journal of Marketing*, v. 59, n°3, 63-74.