

La orientación al mercado de una organización y sus resultados. Comprobación empírica en organizaciones privadas no lucrativas

Rocío SAMINO GARCÍA
Lourdes RIVERO GUTIÉRREZ
Enrique PÉREZ DEL CAMPO
Universidad Rey Juan Carlos
Madrid

Resumen: El presente trabajo pretende ilustrar la relación entre la adopción de la «orientación al marketing» en la concepción y misión de una entidad no lucrativa y los resultados de la misma, aprovechando el estudio empírico realizado como parte de la Tesis Doctoral *La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital*.

Abstract: The present paper tries to illustrate the relation between the adoption of the “marketing orientation” in the conception and mission of a nonprofits organization and the results of the same one, taking advantage of the empirical study made like part the Doctoral Thesis «The market orientation in the nonprofits private organizations of Madrid capital».

Palabras claves: Orientación al marketing; marketing no lucrativo; organizaciones privadas no lucrativas.

Keywords: Marketing orientation; marketing non-profit; nonprofits private organizations.

Sumario:

I. La orientación al mercado.

- 1.1. *El enfoque Filosófico.*
- 1.2. *El enfoque Comportamental.*

- II. La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas.**
- III. Relación entre orientación al mercado y resultados.**
- IV. Conclusiones.**
- V. Bibliografía.**

I. INTRODUCCIÓN

Desde sus comienzos, el papel desempeñado por el marketing en las organizaciones ha evolucionado de forma notable, impregnando todos los ámbitos de la organización, así como a todo tipo de organizaciones, en la misma medida que se profesionaliza y se deshace de la concepción peyorativa que aún hoy debe enfrentar en la mente del neófito.

En la década de los noventa la conceptualización del mismo da un giro notable, concibiéndolo como un proceso social orientado no sólo a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sino también a la satisfacción de la sociedad en su conjunto.

A partir de ese momento, el ámbito de actuación del marketing se extiende más allá de las organizaciones empresariales propiamente dichas, y se empieza a analizar el inmenso potencial del mismo en el sector no lucrativo: administraciones públicas, educación, sanidad, religión y asuntos sociales.

En este impulso, un «pequeño granito de arena», lo aportamos cuando hace trece años –casi nada– publicábamos en estas páginas *El marketing en las instituciones no lucrativas*¹ y en el anuario siguiente (1995), *Orientación al cliente: fundamento de la calidad total*². En el primero, concluíamos, entre otras, que... «Según se incorpore el marketing en la concepción de la actividad de una entidad sin fines de lucro, tanto más satisfactoria y eficaz será su labor y la relación con todos los colectivos implicados: clientes, contribuyentes, proveedores y población en general». En la actualidad, esto más parece una obviedad que una conclusión de un análisis serio,

1. Época II, n.º xxvii, 1994, pp. 365-395.

2. Época II, n.º xxviii, 1995, pp. 445-465.

por lo que le damos una «vuelta de tuerca» cuestionándonos, ya no la aportación del marketing y sus técnicas e instrumentos, sino la aportación a los resultados organizacionales de adoptar la orientación al marketing en la concepción de la entidad y de su misión.

Por otro lado, las cada vez más cambiantes preferencias y gustos de los consumidores, el imparable avance tecnológico, el acortamiento en los ciclos de vida de los productos y la madurez de los mercados, donde las estrategias de segmentación y posicionamiento son clave para hacer frente a la intensidad y a la creciente rivalidad competitiva, conducen a las organizaciones a desarrollar nuevas capacidades para conseguir sobrevivir en el tiempo, basadas en la observación y asimilación de información sobre el entorno, su análisis y la generación de una respuesta a dichos cambios.

El entorno en el que operan las organizaciones no lucrativas se parece, cada vez más, al entorno empresarial, evidenciando una creciente complejidad e incertidumbre y volviéndose progresivamente más competitivo.

En España, la dependencia del sector no lucrativo del apoyo financiero gubernamental es mucho menor que en el resto de Europa y la filantropía privada es un factor a destacar. Además, las fuentes de ingresos en este tipo de organizaciones se han reducido considerablemente o están en peligro de extinguirse totalmente debido a los cambios sociales y políticos, y a las crisis económicas y sucesivos procesos de inflación que provocan una disminución del valor real de las aportaciones. De igual modo, tanto los beneficiarios de sus acciones como los contribuyentes de recursos se han vuelto más exigentes y están mejor informados, por lo que estudian con mayor profundidad las distintas alternativas que se les ofrece: el número de entidades sin ánimo de lucro existentes en nuestro país, ha aumentado considerablemente.

Por todo ello, las organizaciones no lucrativas dependen de buscar fórmulas para conseguir una mayor participación del consumidor como voluntario y una mayor financiación privada a través de los instrumentos del márketing. Han comenzado a otorgar una atención prioritaria a los principios y técnicas de gestión, a la profesionalización del equipo humano y a la adquisición de unos comportamientos más parecidos a los de las entidades empresariales. Y está despuntando, entre ellas, el aprovechamiento de todos los instrumentos que

el márketing les ofrece para optimizar los recursos disponibles y asegurar su supervivencia.

Tanto en el ámbito lucrativo como en el no lucrativo, la realidad parece subrayar la importancia de la orientación al mercado, como fuente de ventaja competitiva sostenible cuya principal consecuencia es el incremento en la rentabilidad de las organizaciones y, por ende, la garantía de su supervivencia en el tiempo.

II. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Esta corriente de investigación se ha abordado en la literatura desde dos grandes perspectivas: la filosófica, traducida en forma de cultura de negocio, y la comportamental, traducida en el desarrollo de un conjunto de actuaciones encaminadas a la satisfacción efectiva del cliente.

El enfoque Filosófico

Traduce la orientación al mercado en forma de cultura de negocio, que sirve de guía para el establecimiento de los valores y creencias de la organización, y que fija en las expectativas del cliente su punto de referencia con el objetivo de ofrecer un valor superior y un nivel de resultados satisfactorio. De este modo, la orientación al mercado como cultura organizativa podría definirse como un «conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo» (Deshpandé et al., 1993, pp. 23-37).

Narver y Slater (1990), los primeros autores en establecer una escala de medición de la orientación al mercado desde el punto de vista actitudinal, afirman que el deseo de crear un valor superior para los consumidores y lograr conducir la organización con una ventaja competitiva sostenible se basa en crear y mantener una filosofía que producirá las conductas precisas. Y la orientación al mercado es la cultura de organización que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de ese valor superior, permitiendo la necesaria rentabilidad –en sentido amplio– para desarrollar su misión.

Supone llevar a cabo tres tipos de comportamientos: *orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfun-*

cional; en base a dos criterios de decisión: *enfoque a largo plazo* y *rentabilidad* (Narver y Slater, 1990, pp. 20-35).

ILUSTRACIÓN 1: COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO



FUENTE: NARVER, J. C., y SLATER S. F. (1990, 23).

La orientación al consumidor incluye todas aquellas actividades involucradas en adquirir información sobre los consumidores y sus necesidades presentes y futuras, y en diseminar dicha información por toda la organización. Para ello ha de entenderse no sólo cómo es el consumidor hoy, sino también cómo evolucionará en el tiempo en función de los cambios que se puedan producir en el entorno; por lo que resulta imprescindible el conocimiento tanto del entorno como de la dinámica del mercado.

La *orientación al competidor* abarca las acciones que posibilitan la obtención de información sobre los competidores y la transmisión oportuna de la misma por la organización. Se debe llegar a entender las fortalezas y debilidades a corto plazo, y las habilidades y estrategias a largo plazo, tanto para los competidores actuales como para los potenciales, como medio de anticiparse y diferenciar el valor aportado.

La *coordinación interfuncional* está basada en el conocimiento del contexto, el consumidor y la competencia y comprende los

esfuerzos de coordinación de la entidad, y no sólo del departamento de márketing, para crear valor superior a su público objetivo.

Para sobrevivir en el largo plazo y conseguir rentabilidad, la empresa deberá estar constantemente investigando y añadiendo valor diferencial y significativo para sus clientes con el fin de evitar que la competencia les iguale o les adelante, lo que implica necesariamente un área táctica y de investigación plenamente desarrollada y eficiente. Por tanto, la perspectiva del largo plazo está implícita en la orientación cultural al mercado.

Esta línea argumental ha sido desarrollada por Deshpandé et al. (1993), Avlonitis et al. (1993, pp. 105-120), Slater y Narver (1994a, pp. 22-28), Slater y Narver (1994b, pp. 46-55), Day (1994, pp. 37-52), Sigauw et al. (1994, pp. 106-116), Greenley (1995, pp. 46-66), Slater y Narver (1995, pp. 63-74), Turner y Spencer (1997, pp. 110-121), Harris (1998, pp. 354-373), Narver, Slater y Tietje (1998, pp. 241-255), Hurley y Hult (1998, pp. 42-54), Morgan y Strong (1998, pp. 1051-1073), Becker y Homburg (1999, pp. 17-41) y Scarone Delgado (2005, p. 33).

1.2. *El enfoque Comportamental*

Supone trasladar la filosofía a la práctica a través del desarrollo de un conjunto de actuaciones encaminadas a la satisfacción efectiva del público objetivo. Se centra en actividades específicas más que en nociones de filosofía, facilitando un concepto de márketing operativo y ofreciendo una visión de continuidad.

Esta línea de estudio comenzó a partir del trabajo de Kohli y Jaworski (1990, pp. 1-18) y continuó con los de Ruekert (1992, pp. 225-245); Jaworski y Kohli (1993, pp. 53-70); Diamantopoulos y Hart (1993, pp. 93-121); Kohli et al. (1993, pp. 467-477); Deng y Dart (1994, pp. 725-742); Cadogan y Diamantopoulos (1995, pp. 41-60); Balabanis, Stables y Phillips (1997, p. 588); Gray et al. (1998, pp. 884-903) y Jaworski, Kohli y Sahay (2000, pp. 45-54).

La *orientación al mercado operativa* supone la generación de información de mercado, su diseminación a lo largo y ancho de la estructura organizacional y el posterior desarrollo y puesta en marcha de una acción de respuesta global (Ilustración 2, siguiente).

ILUSTRACIÓN 2

ORIENTACIÓN AL MERCADO COMPORTAMENTAL



FUENTE: JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1993, p. 55).

La generación de inteligencia de mercado, incluye tanto la recogida de información sobre las preferencias y necesidades actuales y futuras de los públicos objetivos, como el análisis de los factores exógenos del entorno que puedan influenciar dichas necesidades y preferencias (la competencia; las normas y regulaciones aplicables; la tecnología y otras fuerzas del entorno). En este contexto, la generación de los datos no es responsabilidad exclusiva de marketing, sino de todas las unidades funcionales de la organización, de forma individual y colectiva.

La diseminación de inteligencia consiste en la realización de acciones coordinadas entre departamentos para facilitar tanto la recogida de la información de mercado como la distribución oportuna de la misma, quedando claro que la orientación al mercado no es responsabilidad de un solo departamento y que se requiere de la participación de todos los niveles e individuos de la entidad. Dicha

comunicación puede fluir desde o hacia la unidad de márketing, es decir, no siempre la inteligencia de mercado es diseminada desde este Departamento hacia otros, sino que puede fluir en sentido contrario, dependiendo de dónde sea generada. Esta diseminación de inteligencia es importante porque provee unas bases compartidas para concertar acciones entre los diferentes Departamentos. Así mismo, los procedimientos de difusión de información serán formales o informales y tanto horizontal como vertical.

Por último, la acción de respuesta a las necesidades del mercado es la acción que se toma como respuesta a la inteligencia que es generada y diseminada. Implica la selección del mercado objetivo, la designación y oferta de productos o servicios que atiendan a las necesidades actuales y futuras de dicho mercado, y la producción, distribución y promoción de los satisfactores, de forma que provoquen una respuesta favorable en los consumidores finales; es decir, incluye tanto el propósito o la intención de respuesta, como la implementación de la misma. Al igual que en la generación y diseminación de inteligencia, todos los departamentos deben participar en esa acción de respuesta de la tendencia del mercado.

La *orientación al mercado* podría definirse, por tanto, como un enfoque de gestión de las organizaciones en el que adoptan el concepto de márketing como cultura organizativa conductora de las estrategias competitivas de la organización. Por tanto, juega un papel fundamental en el proceso de desarrollo de la dirección estratégica de la entidad. Así, una organización se orienta al mercado en la medida en que asuma como filosofía de gestión el concepto de marketing, traduzca dicha filosofía en cultura organizativa de negocio y proceda a su aplicación operativa.

Su objetivo es conseguir la adopción de una *cultura* y unos *comportamientos* de intercambio con el mercado continuados en el tiempo, centrados en la satisfacción de las preferencias y necesidades del público objetivo de la organización, de forma que se genere una oferta de valor superior al del resto de opciones del mercado, redundado, así, en una ventaja competitiva sostenible y prolongada.

II. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS

Las organizaciones no lucrativas utilizan el marketing como un eficaz instrumento para recaudar fondos, sensibilizar a la población e

informar a los clientes sobre la forma de acceder a sus servicios. Y se interesan, cada vez más, por la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible, como forma de asegurar –al menos– su subsistencia y desarrollo. No basta con centrarse en la satisfacción de los deseos y necesidades de los públicos objetivos, sino que hay que conseguir dicha satisfacción en mejores condiciones que la competencia y teniendo en cuenta todos los demás agentes que operan en el mercado. Estos son los principios en los que se basa esta estrategia de gestión y que justifican su idoneidad en los escenarios actuales.

La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas supone aplicar la filosofía y los comportamientos necesarios para conseguir dicha orientación teniendo en cuenta la idiosincrasia y las características especiales del sector no lucrativo. Así, deberá asumir la necesidad de orientarse a su doble público objetivo, a la competencia o posibles colaboradores en la captación de recursos y al resto de factores del entorno, de forma que consiga generar intercambios de valor con sus beneficiarios y contribuyentes que sean percibidos como superiores al resto de alternativas del mercado. La adopción de dicha orientación permitirá contribuir a la mejora del grado de cumplimiento de la misión para la que la organización fue creada y que guía su funcionamiento.

Desde el punto de vista *filosófico*, será necesario que la entidad privada no lucrativa asuma una cultura de orientación al mercado que sitúe a su doble público objetivo como eje de las actuaciones presentes y futuras. Para conseguir implantar esta filosofía de la forma más eficiente y efectiva es necesario que todas las unidades funcionales e individuos de la organización se impliquen y se comprometan tanto en la orientación externa de la organización, como en la coordinación e integración interna y en la gestión de relaciones a largo plazo. Implica que todas las áreas adopten una forma de pensar y concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer las necesidades reales de sus públicos objetivo mejor que sus posibles competidores (públicos y privados). De este modo, se conseguirá crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que pueda traducirse en mejores resultados que ayuden a asegurar su supervivencia a largo plazo. Por tanto, los componentes de la orientación cultural al mercado en el ámbito no lucrativo son los mismos que para el sector empresarial, pero acondicionados a sus características concretas.

Teniendo en cuenta la dualidad de públicos objetivo en este tipo de entidades, la *orientación al consumidor* debe contemplarse desde una doble perspectiva, centrándose en conseguir información, presente y futura, tanto de los beneficiarios de las acciones no lucrativas como de los contribuyentes de recursos (monetarios y no monetarios), ya que la permanencia de ambos es imprescindible para la supervivencia de la entidad. Respecto a los contribuyentes de recursos es necesario considerar a todo individuo, organismo, entidad u organización pública o privada que proporcione dinero, valores, trabajos, bienes y/o servicios e ideas a la entidad.

Simultáneamente a la orientación al beneficiario y al contribuyente es preciso que la organización conozca y analice aquellos agentes que puedan influenciar la percepción final que se tenga de las actuaciones recibidas, y aquellos factores y fuerzas del entorno que puedan afectar sus preferencias. La organización no lucrativa debe, por tanto, estudiar el macroentorno, la legislación del país en el que opera, las nuevas formas de competencia o posibles vías de colaboración y la dinámica del mercado, entre otras. Y una vez recopilada la información, diseminarla por todos los departamentos y a todos los niveles, de forma que todos y cada uno de los componentes individuales y colectivos de la entidad colaboren en la consecución de la satisfacción de las necesidades y preferencias, actuales y futuras, de sus públicos objetivo.

Pese a que en el ámbito no lucrativo las distintas entidades se ven más como fuentes de cooperación que como competidores, es necesaria una *orientación al competidor*, ya que la alternativa de valor para beneficiarios y contribuyentes de recursos es el principal factor condicionante de la relación entre la organización privada no lucrativa y sus públicos objetivo.

En el sector que nos ocupa, la competencia es toda entidad que pretenda captar la atención y fidelidad de los contribuyentes de recursos y/o beneficiarios de la organización de referencia. Y debido a las disminuciones en los flujos monetarios provenientes tanto de particulares como de las administraciones públicas experimentadas en los últimos años y el aumento en la demanda de sus servicios, cada vez existen más entidades que pretenden captar a los públicos objetivo del resto de organizaciones, limitando la capacidad de éstas para llevar a cabo las acciones necesarias para el corolario de su misión.

Por ese motivo se hace necesario estudiar y obtener información sobre las posibles alternativas de valor actuales y potenciales, analizando y entendiendo sus fortalezas y debilidades y sus oportunidades y amenazas, para definir estrategias eficaces tanto a corto como a largo plazo. Perfilar estas características permite a la entidad identificar aquellos aspectos en los que se encuentra por delante de la competencia, así como las áreas en las que ésta opera o dispone de capacidades para operar.

De esta forma, obtendrá una ventaja sobre sus posibles rivales que le servirá para conseguir la financiación que necesita para llevar a cabo su misión, satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo y sobrevivir en el tiempo. Para recoger dicha información, al igual que en la orientación al consumidor, debe implicarse toda la entidad, de forma individual y colectiva. Y posteriormente, debe diseminarse a todos los niveles de la organización.

No obstante, la competencia no debe delimitarse al resto de entidades no lucrativas rivales, sino que debe abarcar a todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas, incluyendo las lucrativas, que intentan cubrir la misma necesidad básica.

Por último, la *coordinación interfuncional* supone, en el ámbito no lucrativo, un esfuerzo de coordinación unánime de la entidad, de forma que todas las unidades funcionales y personas de la misma aúnen esfuerzos para conseguir la satisfacción de sus públicos objetivos a través de la creación de un valor superior al resto de entidades rivales, basado en la información recopilada previamente sobre el contexto; los beneficiarios de la acción no lucrativa; los contribuyentes de recursos y, cómo no, sobre sus competidores actuales y potenciales.

Por tanto, debe existir, internamente, una integración y coordinación de todos los departamentos, áreas, unidades, miembros y/o empleados y actividades que refleje una predisposición por parte de toda la organización en su conjunto y de los elementos que la componen a desarrollar una serie de acciones tendentes a conseguir la satisfacción de sus públicos objetivo.

A su vez, los tres componentes de la orientación cultural al mercado deben implantarse con un *enfoque a largo plazo*. Para que una organización no lucrativa sobreviva es necesario que esté constantemente investigando y analizando las necesidades y preferencias de su doble público objetivo, tanto actual como potencial, de forma que

consiga relaciones continuadas y permanentes que garanticen su desarrollo en el tiempo y no simplemente en un momento puntual. Y será preciso informar al contribuyente que los resultados que se pueden derivar de su colaboración no tienen por qué darse a muy corto plazo, sino que en ocasiones precisa de un horizonte más largo.

Sin embargo, hay que considerar la misión como variable moderadora de las relaciones que se planteen establecer, ya que el horizonte temporal de la misión organizativa vincula la existencia de la propia organización. Por tanto, este enfoque a largo plazo podrá efectuarse siempre que la misión no se vincule a la realización puntual de una actuación benéfica concreta y finita.

Así mismo, es imprescindible no perder nunca de vista a la competencia, tanto actual como potencial, y estudiar continuamente el entorno y la dinámica del mercado, de forma que se pueda obtener la suficiente información útil como para ser capaz de conseguir y mantener una ventaja competitiva en el tiempo. De esta forma, la visión de la rentabilidad en este tipo de entidades se contempla también en el largo plazo.

Desde el punto de vista *comportamental*, la orientación al mercado en el ámbito no lucrativo incluye los mismos componentes que en el sector empresarial, pero enfocados a sus características específicas. Por tanto, deberán llevar a cabo un conjunto de actuaciones específicas que reviertan en la generación de información sobre el mercado no lucrativo, la diseminación de la misma por toda la entidad y la capacidad de respuesta a la información generada y diseminada, de forma que consigan generar una respuesta de valor a las necesidades y preferencias de sus públicos objetivos, percibida por éstos como superior al resto de alternativas a las que pudieran acceder.

Respecto a la *generación de inteligencia*, deberán obtener, analizar, interpretar y tratar la información de forma continuada, abarcando todos los elementos que configuran el mercado de una organización no lucrativa. Dicho conocimiento exige obtener información sobre su doble público objetivo, ya que la organización debe velar por la satisfacción de las necesidades y preferencias (actuales y futuras) de ambos, definiendo, además, a los beneficiarios en un sentido amplio, es decir, incluyendo tanto a los destinatarios de la acción no lucrativa, como a aquellos agentes que puedan influir en la percepción final que se tenga de dichas actuaciones.

Así mismo, no se debe olvidar el estudio de todas aquellas fuerzas del entorno que puedan afectar dichas necesidades y preferencias. Por tanto, debe analizarse la información sobre las estrategias y actuaciones de la competencia (tanto en la obtención de recursos como en la prestación del servicio), y sobre todos aquellos factores del entorno específico (grupos de presión y la propia organización) y genérico (macroentorno, legislación) que puedan influenciar a los públicos objetivo.

Los métodos de recogida de información pueden ser tanto formales como informales (reuniones, entrevistas con beneficiarios y contribuyentes, análisis formales de investigación de mercados, etc.) y pueden venir de fuentes primarias y/o secundarias; teniendo en cuenta que debe ser toda la organización, de forma individual y colectiva, la que se encargue de generar esa inteligencia de mercado.

La *diseminación de inteligencia* debe llevarse a cabo tanto en el proceso como en la extensión de la información sobre los beneficiarios, los contribuyentes del mercado y los cambios en el entorno, incluida la competencia. Y debe ser comunicada, tanto vertical como horizontalmente, al conjunto de elementos, colectivos y/o individuales, en que se estructure la organización, estableciendo así unas bases compartidas para concertar, entre los diferentes departamentos, acciones globales de valor que supongan la satisfacción de sus públicos objetivo.

Esta etapa debe realizarse, nuevamente, haciendo uso de las herramientas formales (reuniones entre departamentos, áreas y miembros de la entidad sobre la situación o las tendencias futuras del mercado) e informales (discusiones informales sobre la satisfacción de beneficiarios y contribuyentes, sobre las actuaciones de la competencia) de las que disponga la organización no lucrativa, participando todos y cada uno de los departamentos, áreas y miembros que la componen.

Por último, *la acción de respuesta* a las necesidades del mercado debe consistir en una planificación e implantación de los programas alrededor de los contribuyentes de recursos y beneficiarios de las acciones, como resultado de la generación y diseminación de la información. Así mismo, el desarrollo de la acción ha de asumir las estrategias de otras organizaciones que puedan suponer una amenaza o una oportunidad en la prestación del servicio o en la captación de recursos, así como la realidad de los restantes factores del entorno.

Por tanto, el desarrollo y puesta en práctica de la acción de respuesta exige de la participación de todos y cada uno de los elementos que componen la organización (departamentos, áreas y/o miembros), con el fin de conseguir una respuesta organizativa flexible y rápida a la hora de adaptarse a la exigencias del mercado transmitidas en el proceso de diseminación de la inteligencia de mercado, y alcanzar la satisfacción de las necesidades y preferencias de sus públicos objetivo y, por ende, asegurar la propia supervivencia de la organización.

III. RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS

La gran mayoría de los autores que han investigado empíricamente la orientación al mercado han llegado a la conclusión de que la adopción de este concepto de gestión, tanto desde el punto de vista filosófico como comportamental, permite a la organización conseguir incrementar sus resultados. Este hecho ha sido probado en distintos sectores de actividad y bajo diferentes métodos de medición del resultado de una entidad, tanto en el ámbito lucrativo (Narver y Slater (1990); Jaworski y Kohli (1993, pp. 53-70); Matsuno, Mentser y Özsoy (2002, pp. 18-32); Lai (2003, pp. 17-34); Tse et al. (2003, pp. 227-239)), donde se demuestra la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial. Como en el no lucrativo (Stewart, (1991, pp. 117-124); Balabanis et. al. (1997, pp. 583-603); Bhuian (1997, pp. 317-328); Caruana et. al. (1998, pp. 63-82); Bennett (1998, pp. 31-45); Cervera et al. (1999, pp. 55-81); Wood, Bhuian y Kiecker (2000, pp. 213-226); Álvarez González (2000, pp. 198-213) y Gainer y Padanyi (2005, pp. 854-865)), que también concluyen que la orientación al mercado conlleva un incremento y una mejora en los resultados de este tipo de organizaciones.

Algo que resulta lógico, si aceptamos que la orientación al mercado promueve la gestión de la información sobre el mercado (público objetivo, competidores y resto de factores del entorno) de forma continuada en el tiempo, para que pueda ser tratada conjunta y coordinadamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta de valor superior al resto de competidores, consiguiendo así una mayor satisfacción de las necesidades de su o sus públicos objetivos.

Desde el punto de vista filosófico, Narver y Slater (1990, pp. 20-35) verifican esta realidad, afirmando que existe una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y la rentabilidad. El objetivo final de esta cultura de negocio es conseguir una ventaja competitiva duradera en el tiempo, reaccionando a las necesidades del mercado y anticipándose a éstas con una oferta más satisfactoria que sus competidores, consiguiendo así una mayor satisfacción de las necesidades de sus clientes y un incremento en la rentabilidad de su esfuerzo.

Kohli y Jaworski (1990, pp. 1-18), desde su perspectiva comportamental, además de establecer la misma relación positiva entre los beneficios de una organización y la orientación al mercado, afirman que la aplicación de ésta produce efectos psicológicos y sociales beneficiosos sobre los empleados y sobre las respuestas del cliente. Concretamente, argumentan que la orientación al mercado conduce a un sentimiento de orgullo por pertenecer a una organización en la que todos los individuos y departamentos que la conforman trabajan conjuntamente hacia la meta común de satisfacer a los clientes, lo que generará un sentimiento de contribución valiosa y de satisfacción por el trabajo común llevado a cabo, un sentido de pertenencia y confianza y compromiso hacia la organización y sus responsables. Igualmente, plantean que esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, lo que permitirá mejorar la percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece. Por último, afirman que la orientación al mercado favorece el incremento en la satisfacción de los consumidores, los cuales se convierten en los mejores promotores de los productos y/o servicios de la organización. De este modo, la entidad consigue, por una parte, fidelizar a sus clientes actuales y, por otra, gracias a la difusión por parte de estos del buen trabajo y las excelencias de la oferta, captar a nuevos consumidores antes potenciales.

Para la medición del resultado de una organización en el ámbito lucrativo, los ingresos y/o el beneficio se utilizan como estimador del éxito empresarial. Sin embargo, en el ámbito no lucrativo estas variables no son un indicador efectivo de un trabajo bien realizado. En este sector, el éxito de la organización deberá pasar por la efectiva consecución de la misión que define y justifica su existencia, la cual no viene caracterizada en términos monetarios, pero, en cualquier caso, debe ser medible (objetivable).

Toda organización no lucrativa que se oriente al mercado presumiblemente obtendrá un mayor conocimiento de sus clientes, tanto beneficiarios como contribuyentes de recursos, lo que permitirá ofrecer una respuesta más adecuada a las necesidades de los mismos y aportar un valor superior al del resto de competidores o rivales; y esa mayor satisfacción se traducirá en una atracción superior de los contribuyentes de recursos, por lo que el presupuesto disponible por la entidad para poder llevar a cabo sus actividades con los beneficiarios se incrementará. Por tanto, cabe esperar que la orientación al mercado influya positivamente sobre los resultados de las actuaciones de una organización privada no lucrativa sobre sus beneficiarios y contribuyentes de recursos.

No obstante, a través de la satisfacción de sus contribuyentes y beneficiarios, lo que persigue una organización sin fines de lucro es la consecución del fin para la que fue creada, escrito en forma de misión, y que guía su funcionamiento y su existencia. Así, las organizaciones no lucrativas no se definen alrededor del beneficio económico, sino alrededor de su misión; los excedentes financieros no se reparten, sino que se guardan y se reinvierten en la producción y suministro de los productos y servicios para los que la entidad fue constituida. Por lo que cabría decir que aquella entidad no lucrativa que esté orientada al mercado estará en disposición de contribuir en mayor grado al cumplimiento de su misión, tanto directa como indirectamente, a través de la obtención de mejores resultados en las actuaciones sobre sus beneficiarios y contribuyentes.

Debido a la ambigüedad, generalidad y vaguedad que rodean la definición de la misión, la evaluación directa del grado de consecución de las metas organizativas en el ámbito no lucrativo sigue siendo un aspecto sin resolver plenamente. Sin embargo, sí queda constatada la necesidad de disponer de mecanismos de estimación directa de los resultados de las actuaciones de este tipo de entidades.

A este respecto, Balabanis, Stables y Phillips (1997, pp. 583-603), siguiendo a Lamb y Crompton (1990, p. 174) clasifican la medición de resultados no lucrativos en *medidas de eficacia*, que permiten valorar los resultados finales y el impacto de los programas de actuaciones sobre los distintos públicos objetivo; y *medidas de eficiencia*, que permiten valorar la relación existente entre los *inputs* empleados en las actuaciones no lucrativas y los resultados que de ellas se derivan.

En las primeras se utilizan medidas como el número de actuaciones realizadas (en lo que se refiere al beneficiario), y el volumen de ingresos obtenidos (en lo que al contribuyente de recursos concierne). Y para valorar la eficiencia se estima el ratio de contribución al gasto por parte de los contribuyentes de recursos, que surge de vincular el gasto en las actuaciones no lucrativas y la cantidad de aportaciones monetarias recibidas.

En un principio, podría pensarse que aquella entidad no lucrativa que esté orientada al mercado conseguirá incrementar el número de actuaciones no lucrativas y el volumen de ingresos obtenidos, a la vez que el ratio de contribución al gasto por parte de los contribuyentes de recursos. Y gracias a ello la contribución al cumplimiento de su misión será mayor.

Sin embargo, el reciente estudio empírico realizado como base de la Tesis Doctoral que inspira el presente trabajo, entre las asociaciones y fundaciones domiciliadas registralmente en Madrid capital, aporta datos novedosos en cuanto a la consecución de los resultados en este tipo de entidades (Samino, 2007). En dicha investigación se verifica que la orientación al mercado influye positivamente sobre los resultados globales de la organización y sobre el éxito de la misma. Sin embargo, respecto a los resultados de las acciones que realiza la entidad sobre sus beneficiarios y contribuyentes es necesario matizar algunos aspectos, que presentamos a modo y bajo el epígrafe de conclusiones.

IV. CONCLUSIONES

1. Se observa que aquellas organizaciones que poseen un alto grado de orientación al mercado consiguen mejores resultados en relación al promedio de entidades de su sector de actividad. Pero, desde un punto de vista objetivo, el análisis de las medidas de eficiencia muestra que, si bien la orientación al mercado estimula el volumen de ingresos obtenido, no afecta al número de actuaciones que lleva a cabo, y tampoco afecta al porcentaje de ingresos que destina a la realización de esas actividades (medida de eficacia).
2. La orientación al mercado sí contribuye al cumplimiento de la misión que motiva la existencia de la organización, tanto de forma directa como indirectamente, al favorecer el incremento en

el volumen de ingresos y al mejorar los resultados de la misma respecto al resto de entidades competidoras y/o colaboradoras.

3. Por tanto, cabe esperar que aquella entidad privada no lucrativa que adopte la filosofía y comportamientos de la orientación al mercado consiga incrementar sus ingresos y mejorar su posicionamiento en el mercado. Pero estos hechos no tienen por qué afectar a otras decisiones de la organización respecto al número de actividades llevadas a cabo en cuanto a los beneficiarios se refiere o al dinero invertido en las mismas.
4. Comprobamos, finalmente, que siguen vigentes los dos obstáculos que reseñásemos en 1994: la escasa medición del rendimiento de su actuación y el desarrollo de una estructura interna indisimulada encargada de administrar el esfuerzo de marketing.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I., *Orientación al mercado de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*, Tesis doctoral no publicada, Oviedo 2000, pp. 198-213.
- AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A., y GOUNARIS, S. P., «Discriminant profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles», 22nd *EMAC Conference* (Barcelona), 1 (1993).
- BALABANIS, G.; STABLES, R. E., y PHILLIPS, H. C., «Market Orientation in the Top 200 British Charity organizations and its impact on their performance», *European Journal of Marketing*, Bradford, vol. 31, Iss. 8 (1997).
- BECKER, J., y HOMBURG, C., «Market-oriented management: a system-based perspective», *Journal of Market Focused Management*, 4 (1999).
- BENNETT, R., «Market Orientation among small to medium sized UK charitable organizations: implications for fund-raising performance», *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, 1 (1998).
- BHUIAN, S. N., «Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia», *The Journal of Services Marketing*, vol. 11, 5 (1997).
- CADOGAN, J., y DIAMANTOPOULOS, A., «Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization», *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1995).
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B., y EWING, M. T., «The Marketing Orientation-Performance Link: Some evidence from the Public Sector and Universities», *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, 1 (1998).

- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M., y GIL, I., «Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las Administraciones públicas», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, 2 (1999).
- DAY, G. S., «The capabilities of market-driven organizations», *Journal of Marketing*, vol. 58, 4 (1994).
- DELGADO, C. A., «La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto» (trabajo de doctorado en línea) (2005), IN3:VOC (Trabajos de doctorado; TD05-001), <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>, fecha de consulta 10/08/06 a las 14.00h.
- DENG, S., y DART, J., «Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, 8 (1994).
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U., y WEBSTER, F. E. JR., «Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis», *Journal of Marketing*, 57 (1993) (1).
- DIAMANTOPOULOS, A., y HART, S., «Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework», *Journal of Strategic Marketing*, 1 (1993).
- GAINER, B., y PADANYI, P., «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*, vol. 58, 6 (2005).
- GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C., y MATHESON, P., «Developing a better measure of Market Orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 32, 9/10 (1998).
- GREENLEY, G. E., «Forms of market orientation in UK companies», *Journal of Management Studies*, 32 (1) (1995a).
- HARRIS, L. C., «Cultural domination: the key to market-oriented culture?», *European Journal of Marketing*, vol. 32, 3/4 (1998).
- HURLEY, R. F., y HULT, G. T., «Innovation, market orientation and organization learning: an integration and empirical examination», *Journal of Marketing*, vol. 62, 3 (1998).
- JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K., «Market orientation: antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, 3 (1993).
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K., y SAHAY, «Market-Driven versus Driving Markets», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, 1 (2000).
- KOHLI, A. K., y JAWORSKI, B. J., «Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54 (1990).
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J., y KUMAR, A., «Markor: a measure of market orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, 4 (1993).
- LAI, K-H., «Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance», *International Journal of Production Economics*, vol. 84, 1 (2003).

- LAMB, C. W., y CROMPTON, J. L., «Analysing marketing performance», in FINE, S. H. (ed.), *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Allyn&Bacon, Needham Heights, MA 1990.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T., y ÖZSOMER, «The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance», *Journal of Marketing*, vol. 66 (2002).
- MORGAN, R. E., y STRONG, C. A., «Market orientation and dimensions of strategic orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 32, 11/12 (1998).
- NARVER, J. C., y SLATER, S. F., «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54 (1990).
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F., y TIETJE, B., «Creating a market orientation», *Journal of Market Focused Management*, 2 (1998).
- PÉREZ DEL CAMPO, E., «Orientación al cliente: fundamento de la Calidad Total», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, época II, XXVIII (1995).
- «El Marketing en las instituciones no lucrativas», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, época II, XXVII (1994).
- RUEKERT, R. W., «Developing a market orientation: an organizational strategy perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, 3 (1992).
- SAMINO GARCÍA, R., *La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid Capital*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid 2007.
- SIGUAW, J. A.; BROWN, G., y WIDING, R. E., «The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes», *Journal of Marketing Research*, vol. 31, 1 (1994).
- SLATER, S. F., y NARVER, J. C., «Market orientation, customer value, and superior performance», *Business Horizons* (1994).
- «Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?», *Journal of Marketing*, vol. 58, 1 (1994).
- «Market orientation and learning organization», *Journal of Marketing*, vol. 59, 3 (1995).
- STEWART, K. L., «Applying a Market Orientation to a Higher Education Setting», *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 7, 2 (1991).
- TSE, A. C.; SIN, L. Y.; YAU, O. H. M.; LEE, J. S. Y., y CHOW, R., «Market orientation and business performance in a Chinese business environment», *Journal of Business Research*, vol. 56 (2003).
- TURNER, G. B., y SPENCER, B., «Understanding the marketing concept as organizational culture», *European Journal of Marketing*, vol. 31, 2 (1997).
- WOOD, V. R.; BHUIAN, S., y KIEKER, P., «Market orientation and organizational performance in Non-for-Profit Hospitals», *Journal of Business Research*, vol. 48 (2000).