

# DESARROLLO DE UNA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÁMBITO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS\*

*Amparo Cervera Taulet<sup>1</sup>, Manuel Sanchez Pérez<sup>2</sup>, Irene Gil Saura.*

UNIVERSIDAD DE VALENCIA  
UNIVERSIDAD DE ALMERIA

## RESUMEN:

*El trabajo que aquí se presenta tiene por finalidad vincular los estudios de orientación al mercado desde el ámbito del marketing con los planteamientos de reforma y modernización de las administraciones públicas desde los campos administrativo y político para la construcción de una escala de orientación al mercado en el ámbito de la administración pública. Siguiendo un proceso secuencial, se lleva a cabo el procedimiento de construcción y validación del instrumento propuesto, analizando sus propiedades psicométricas mediante el uso de técnicas estadísticas diversas. El resultado es la obtención de una herramienta de evaluación fiable y válida.*

**Palabras clave:** orientación al mercado, escala, fiabilidad, validez, análisis factorial confirmatorio.

## ABSTRACT:

*The aim of this work consists on linking research on market orientation in the field of marketing, with the proposals of reform and modernization made in the administrative and political sphere, in order to develop a market orientation scale in the field of public administration. Following a sequential process, the instrument building and validating procedure is implemented, analysing its psychometric properties by means of the statistical techniques employed. As a result of this, a reliable and valid tool of market orientation evaluation is provided.*

**Keywords:** market orientation, scale, reliability, validity, confirmatory factor analysis.

\* Los autores quieren agradecer las aportaciones realizadas por dos revisores anónimos.

<sup>1</sup> Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. Av. Tarongers s/n. 46022 Valencia. Tfno 96 3828312; Fax: 96 3828313; e-mail: [Amparo.Cervera@uv.es](mailto:Amparo.Cervera@uv.es); [Irene.Gil@uv.es](mailto:Irene.Gil@uv.es).

<sup>2</sup> Departamento de Gestión de Empresas. Universidad de Almería. Cañada S. Urbano s/n, 04120 Almería. Tfno 950 215179; Fax. 950 215178; e-mail: [msanchez@ualm.es](mailto:msanchez@ualm.es)

## 1. INTRODUCCIÓN

Hasta el momento, diversas investigaciones realizadas sobre la variable orientación al mercado han tratado de probar la existencia de antecedentes a la misma o sus consecuencias sobre el desempeño de la organización. Sin embargo, la diferente conceptualización de la orientación al mercado ha originado multitud de instrumentos para su medición que en muchos casos imposibilita la comparación de los resultados obtenidos. A lo anterior debe añadirse que los estudios sobre la orientación al mercado han sido básicamente desarrollados en el ámbito empresarial. Ello ha llevado a diversos autores a reconocer la conveniencia de extender las investigaciones hacia ámbitos diferentes. Así, Narver y Slater (1990: 34) sugieren la realización de réplicas a su estudio en otros entornos para conferir mayor sustento a su teoría y comprobar si la orientación al mercado continúa siendo un pilar para la rentabilidad de la organización, considerando, además, otras nociones de beneficio que incluyan aspectos sociales. Kohli *et al.* (1993:475) sugieren aplicar y adaptar su instrumento de medida, *Markor*, a otras formas organizacionales atípicas (tales como el gobierno estatal) confiando que “la perspectiva y muchos ítems de la escala puedan ser transferidos a las mismas” y también Lambin (1995: 36) invita a realizar réplicas en “otros sectores industriales y en otros países”. En su estudio sobre la innovación en organizaciones no lucrativas, Hurley y Hult (1998) señalan la necesidad de investigar la orientación al mercado de las organizaciones públicas para determinar cómo pueden adaptarse a los cambios que se ven apremiadas a asimilar.

Por otro lado, a través de diversas reformas en los marcos legislativos de numerosos países incluidos España, se han introducido cambios en sus di-

versos sistemas políticos y administrativos. Como base de dichos cambios se sitúa una nueva filosofía de gestión en el sector público que frente a un enfoque tradicional de la gestión pública calificado como insensible a las necesidades de los ciudadanos, busca, de forma explícita, una *orientación al ciudadano* o de servicio al público en un esfuerzo más amplio y profundo que las diversas reformas llevadas a cabo con anterioridad. Desde este contexto se afirma, asimismo, que es la Administración Local la que está en las mejores condiciones de partida para modernizar sus actuaciones apoyada por una normativa que fomenta la participación ciudadana. Las filosofías anteriores y las acciones consiguientes desarrolladas tanto desde el terreno teórico como del práctico proveen, a nuestro juicio, de las condiciones necesarias para la introducción del concepto de marketing en el ámbito público y la consiguiente orientación al mercado de sus instituciones, denominada en este ámbito *orientación al servicio del público* por recoger las dos características esenciales de cualquier organización pública: ser un ente prestador de servicios y tener carácter público.

En consecuencia, la falta de unanimidad en la conceptualización y medición de la orientación al mercado, la carencia de estudios en otros ámbitos apuntada por los autores que han estudiado el tema, y los cambios que están sufriendo las administraciones públicas locales<sup>3</sup> consideramos que justifican suficientemente la oportunidad de la investigación presentada.

Los objetivos perseguidos en este trabajo se centrarán en investigar la variable orientación al mercado a través de los diversos estudios realizados hasta el momento, concebidos básicamente en el ámbito empresarial; y en la línea propuesta por Kohli y Jaworski (1990), se tratará de cubrir la falta de una teoría sobre la orientación al mercado

<sup>3</sup> En la obra de López y Gadea (1996) se citan numerosos ejemplos de gestión pública local en los que, mediante el desarrollo de estrategias de segmentación de mercados, de relaciones con los usuarios, gestión de la imagen, análisis de las necesidades actuales y potenciales, y el análisis del entorno y de los recursos y capacidades, buscan satisfacer las necesidades de los ciudadanos, y mejorar la calidad del servicio. En el Plan estratégico de ciudades como Alcobendas (véase Ayuntamiento de Alcobendas, 1997:47) se reconoce un “Estado relacional que requiere un nuevo grupo de funciones, entre ellas el marketing”.

sustentada por una base empírica, y ello de forma concreta en los gobiernos locales. El desarrollo de este punto requerirá plantear la problemática del concepto de marketing en su aplicación al sector público, y la construcción de una escala de orientación al mercado u orientación al servicio del público en los gobiernos locales prestando especial atención a sus propiedades psicométricas, de tal forma que logremos una herramienta fiable y válida para la evaluación del grado de orientación al mercado u orientación al servicio del público de dichos gobiernos.

Se trabajará sobre la noción de “gobierno local” frente a autoridad local o pública local para abarcar la misión de la organización en un sentido más extenso que únicamente el de la propia prestación de servicios públicos. Siendo responsables de garantizar unos niveles determinados de calidad en aquellos servicios considerados con un fin público para satisfacer a sus usuarios, los gobiernos locales deben asimismo contemplar otros aspectos que afectan a la comunidad en la que ejerce sus funciones (Bovaird, 1995).

## 2. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y GOBIERNOS LOCALES

### 2.1. La orientación al mercado en la literatura de marketing: concepto y medidas propuestas

Sobre la base de la adopción del concepto de marketing, se han derivado diversas definiciones de la orientación al mercado haciendo énfasis en sus componentes culturales, filosóficos, comportamentales o estratégicos. Como indica Ruekert (1992), las diferencias entre estas aproximaciones se producen más en términos de énfasis que de substrato real, lo cual sugiere que no son excluyentes sino formas diferentes de enfocar una misma realidad (véase en la Tabla 1 una relación de los principales enfoques teóricos respecto a la orientación al mercado).

Los trabajos realizados por Narver y Slater (1990) y Kohli, Jaworski y Kumar (1993) han pro-

TABLA 1  
Principales aportaciones teóricas al concepto Orientación al Mercado

ESTUDIO	DEFINICIÓN DE LA OM	DIMENSIONES TEÓRICAS PROPUESTAS	FIABILIDAD DIMENSIONES (a Cronbach)
<b>ENFOQUE COGNITIVO: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA/CULTURA</b>			
Brown (1987), Shapiro (1988), Baker (1989), Hooley <i>et al.</i> (1990), Narver y Slater (1990) en su planteamiento teórico, Sharp (1991), Deshpandé <i>et al.</i> (1993), Avlonitis <i>et al.</i> (1993), Dreher (1993), Liu (1995), Slater y Narver (1996), Kasper (1997)			
Kasper (1997)	El grado en que una organización está guiada por y comprometida en todo su pensamiento y acción (interna y externamente) hacia los factores que determinan el comportamiento en el mercado de la propia organización y de sus clientes.	Aspectos generales de los esfuerzos para orientarse al mercado. Clientes (segmentación). Competidores. Compromiso al marketing. Coordinación y diseminación de la información de marketing. Desarrollo de nuevos prod/servicios.	—          →

<b>ENFOQUE CONDUCTUAL: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b>			
Kohli y Jaworski (1990)	Es un compuesto de 3 actividades : Generación de inteligencia de marketing en toda la organización sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes Diseminación de la inteligencia a lo largo de los departamentos Respuesta de toda la organización a la inform. El grado en que una UEN obtiene y utiliza información de los clientes, desarrolla una estrategia que satisfaga sus necesidades e implanta dicha estrategia respondiendo a las necesidades y deseos de los clientes.	Generación de inteligencia. Diseminación de inteligencia. Diseño de la respuesta. Implantación de la respuesta. Uso de la información. Desarrollo de una estrategia. Implantación de una estrategia.	$\alpha = 0.71$
Jaworski y Kohli (1993)			$\alpha = 0.82$
Ruekert (1992)			$\alpha = 0.78$ $\alpha = 0.82$ $\alpha = 0.71$ $\alpha = 0.72$ $\alpha = 0.81$
Pelham (1993) Pelham y Wilson (1996)	Filosofía de la firma que se manifiesta a través de los comportamientos de la organización por la adopción del concepto de marketing.	Or. Comprensión del cliente. Or. Satisfacción del cliente. Or. Competidor.	—
Deng y Dart (1994)	Generación de inteligencia sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes y de la competencia para su satisfacción; la integración y diseminación de la inteligencia y el diseño y ejecución coordinado de la respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado.	Or al cliente. Or a la competencia. Coord interfuncional. Enfasis beneficios.	$\alpha_1 = .7890 ; a_2 = .7299$ $\alpha_1 = .7388 ; a_2 = .6980$ $\alpha_1 = .7726 ; a_2 = .7212$ $\alpha_1 = .7466 ; a_2 = .7544$
Varela <i>et al.</i> (1996)	Esfuerzo generación info. Retraso temporal disposición info. Esfuerzo en diseminación info.	Prontitud en la diseminación. Diseño de la respuesta Implantación de la respuesta.	$\alpha_1 = .50$ $\alpha_2 = .48$ $\alpha_3 = .61$ $\alpha_4 = .45$ $\alpha_5 = .62$ $\alpha_6 = .65$
Diamantopoulos y Hart (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Anttila <i>et al.</i> (1995).			
<b>ENFOQUE CONDUCTUAL: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO OR. AL CLIENTE, A LA COMPETENCIA Y COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>			
Narver y Slater (1990)	Cultura organizativa que consiste en tres componentes de comportamiento y dos criterios de decisión (rentabilidad y largo plazo).	Or. Al cliente. Or. A la competencia. Coordinación interfuncional. Horizonte a largo plazo. Enfasis en beneficios.	$\alpha_1 = .8547 ; \alpha_2 = .8675$ $\alpha_1 = .7164 ; \alpha_2 = .7271$ $\alpha_1 = .7112 ; \alpha_2 = .7348$ $\alpha_1 = .4775 ; \alpha_2 = .4080$ $\alpha_1 = .1398 ; \alpha_2 = .0038$
Llonch (1996), Siguaw <i>et al.</i> (1994), Greenley (1995 <sup>a</sup> ), Han <i>et al.</i> (1998), Morgan y Strong (1998), Morgan <i>et al.</i> (1998)			
<b>LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>			
Day (1994a, 1994b), Slater y Narver (1995), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), Lado <i>et al.</i> (1998)			

Fuente: Elaboración propia



visto de dos escalas para la medición de la orientación al mercado que han sido las mayormente utilizadas en posteriores trabajos. Pese a que ambas fueron validadas, la escala de Narver y Slater (1990), en principio, ya presenta incongruencias con el modelo teórico sobre el cual se sustenta pues definen la orientación al mercado simultáneamente como cultura, como comportamiento y como criterio de decisión, sin designar el paradigma de cultura adoptado (Dreher, 1993). Pese a que incluyeron aspectos de filosofía de gestión y de comportamiento en su definición de orientación al mercado, su operacionalización ha sido criticada por ser puramente comportamental (Siguaw y Diamantopoulos, 1995). Por otro lado, interesa resaltar que en el estudio realizado por Greenley (1995b) y pese a partir del modelo de Narver y Slater, los factores que resultaban discriminantes de las diferentes formas de orientación al mercado empíricamente apoyaban y ampliaban la conceptualización de Kohli y Jaworski.

En cuanto a la aportación de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), su escala *MARKOR*, ésta no ha quedado exenta de críticas referidas básicamente al concepto de marketing adoptado, la generación de items de la escala, y aspectos de fiabilidad y validez (Gabel, 1995; Oczkowski y Farrell, 1997).

Kohli *et al.* (1993: 473) desarrollaron *Markor* como el instrumento para “medir el grado en que una unidad estratégica de negocio (1) realiza actividades de generación de inteligencia de mercado en todos sus departamentos, (2) disemina la inteligencia vertical y horizontalmente a través de canales formales e informales y (3) desarrolla e implanta los programas de marketing sobre la base de la inteligencia generada. Hay que resaltar el hecho de que esta escala de 20 items se centra en la consideración de aquellas actividades que debe desarrollar una organización para orientarse al mercado, y no en aspectos filosóficos. Analizando las propiedades psicométricas de la escala mediante un análisis factorial confirmatorio, Kohli *et al.*, (1993) obtuvieron un apoyo moderado a su validez. Otros trabajos no lograron validar sus escalas

de medición de la orientación al mercado, bien por no acometer dicha validación, bien porque sus escalas no alcanzaban los mínimos de fiabilidad recomendados (véase Norburn, Birley y Dunn, 1988). Por su parte, Barksdale y Darden (1972), Diamantopoulos y Hart (1993) detectaron inconsistencias entre las actitudes y percepciones de los ejecutivos y las acciones realmente desarrolladas por la organización, de ahí la importancia de ir más allá del nivel filosófico/actitudinal para medir el grado de orientación al mercado de una organización. En todo caso, tal y como Diamantopoulos y Hart (1993) señalaron, la orientación al mercado no es una variable dicotómica sino que existirá una variación en el grado en que las organizaciones generan, diseminan y responden a la información sobre el mercado.

## 2.2. La orientación al mercado en el ámbito de los gobiernos locales: Marketing y Administración pública.

La definición de marketing propuesta por el Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio en 1965 junto a la publicación en el año 1969 del artículo de Kotler y Levy sobre la posibilidad de ampliar el campo de aplicación del marketing a las organizaciones distintas de las empresariales planteó el debate sobre los límites de dicha aplicación proponiendo modelos conceptuales que recogiesen dicha ampliación (Kotler, 1972; Hunt, 1976). Otros autores, por el contrario, rechazaron la ampliación de los límites del marketing advirtiendo de los peligros de aplicarlo a campos distintos de los sujetos a las leyes del mercado (Luck, 1969; Foxall 1989; Howe, 1990) o de la satisfacción de necesidades económicas (Arndt, 1978) pues aún admitiendo la aplicación de determinadas técnicas del marketing en ámbitos no empresariales no consideraban el resto de la ciencia generalmente aplicable. La búsqueda desde la Teoría del Marketing de un marco adecuado frente a la cuestión planteada llevó a la aceptación de un nuevo paradigma: el paradigma

del intercambio (Munuera, 1992)

Aunque la expansión del marketing al sector público sigue siendo cuestionada o considerada "periférica" (Walsh, 1994) dicha expansión es un hecho generalmente reconocido siendo ya numerosos los trabajos presentados sobre diversas aplicaciones del marketing en este campo (Ortega, 1977; Martín Armario, 1993; Miquel y otros, 1995; Chías, 1995). En las interacciones iniciales entre marketing y sector público consideramos que se han desarrollado dos pautas que han resultado determinantes para la configuración actual de su relación: una excesiva preocupación por aspectos de políticas de *regulación* gubernamental de las prácticas comerciales, abandonando otros enfoques más funcionales de la política pública y de la administración (Ritchie y Labrèque, 1975) así como la dificultad de integrar la información de marketing en el proceso de toma de decisiones de la gestión pública (Dyer y Shimp, 1977). En lo referente al sector público local, históricamente ha sido escasa la atención prestada a la aplicación o potencial aplicación del marketing en este ámbito: incluso los argumentos en su defensa no indican las posibles contribuciones del marketing a los procesos de toma de decisiones de planificación, localización y evaluación en este sector. Pese a lo anterior, es en el nivel local (en el que constantemente las decisiones de la administración pública se refieren a bienes y servicios que afectan directamente a los ciudadanos), donde la "utilización de las habilidades del marketing es endémica" al mismo (Stearns, Kerr y McGrath, 1979:140), aunque reconociéndose que dicha aplicación es viable con sus características propias.

Partiendo de la consideración de dichas características propias que condicionan la aplicación del concepto de marketing en los gobiernos locales referidas básicamente a las características del entorno, de la oferta, de la relación gobierno-ciuda-

danos y de los propios productos ofrecidos por la administración local (Ritchie y LaBrèque, 1975; Lamb, 1987; Snavey, 1991), el marketing debe asumir una posición ligada a las metas políticas y a los mecanismos de funcionamiento democrático (Walsh, 1994). Otros conceptos como la participación ciudadana deben integrarse en un modelo que oriente a las corporaciones locales a maximizar la satisfacción de las necesidades sociales. Dicha satisfacción será únicamente viable mediante su definición, identificación y evaluación (Martín Armario, 1993). En este sentido, en la línea de Diamantopoulos y Hart (1993) y de Cadogan y Diamantopoulos (1995) consideramos apropiado desarrollar medidas de la orientación al mercado adaptadas a cada contexto específico y el modelo de procesamiento de información de Kohli y Jaworski (1990), adaptado por otros autores en el ámbito no lucrativo (Bhuiyan, 1992; Wood y Bhuiyan 1993; Bennett 1998; Caruana, Ramaseshan y Ewing 1998; Cervera *et al.*, 1999), lo configuran como el modelo más aplicado en el ámbito no lucrativo, por lo que lo convierte en particularmente idóneo para nuestra investigación.<sup>4</sup>

### 2.3. Necesidad de una escala de orientación al mercado en los gobiernos locales

En el campo de la administración pública local, diversas experiencias demuestran la aplicación de determinadas herramientas de marketing, como el resultado de la adopción de una filosofía de acercamiento al ciudadano, para una más efectiva satisfacción de sus necesidades en lo que se ha denominado una orientación al mercado u orientación al servicio del público.<sup>5</sup> Pero durante años ha sido la propia Ciencia del Marketing la que ha trata-

<sup>4</sup> El modelo de Narver y Slater (1990) con su dimensión de orientación a la competencia parece más apropiado en ámbitos empresariales donde la consideración de los aspectos sobre la competencia resulta un elemento esencial para la supervivencia de la organización, no siendo ésta una circunstancia determinante en los gobiernos locales.

<sup>5</sup> Existe una línea de estudio en este sentido en el Centro de Estudios Locales de la Universidad de Birmingham, Reino Unido, en la que los profesores M. Clarke, J. Stewart y K. Walsh han publicado numerosos trabajos. Véase Clarke y Stewart (1994) y Walsh (1994).

do el marketing en la administración pública de forma marginal. Como indicó Bartels (1983), a lo largo de la evolución de su concepto la Ciencia del Marketing se ha desentendido de sus responsabilidades hacia algunos campos de la actividad humana a los que no ha integrado adecuadamente en su cuerpo de pensamiento, tal es el caso del marketing del sector público y concretamente el marketing de las actividades de gobierno. Tal y como señala Mokwa (1981), el estudio del marketing de las instituciones públicas resulta especialmente laborioso al tratarse de un campo que provee de aplicaciones muy dispares y de una literatura inconexa dispersa en diferentes disciplinas (principalmente Marketing, Administración pública y Ciencias políticas). Pero siguiendo a Laufer (1976), hemos considerado más interesante examinar los avances del marketing en las administraciones y colectividades locales que en el denominado sector público empresarial dado que este último desarrolla un marketing más semejante al de las empresas privadas.

Las características propias de las organizaciones públicas lejos de impedir una orientación al mercado deben considerarse argumentos que la hacen necesaria (Hayden, 1993) para la mejora de sus fines de servicio al público que las legitima. Como indican Wanna, O'Fairchiallaigh y Weller (1992) la adopción del concepto de marketing en las organizaciones públicas puede facilitar la prestación de servicios públicos más ajustados a las demandas de los ciudadanos y más cuidadosamente dirigidos a aquellos cuya necesidad es mayor. Para Cowell, (1991) dicha adopción proveerá de los instrumentos idóneos para reducir las críticas de los grupos de interés o de los medios de comunicación a las acciones del gobierno dado que el conocimiento de las necesidades del público facilita la organización de la oferta para su satisfacción, y las herramientas de comunicación de marketing mejorarán asimismo las relaciones de la institución con dichos grupos.

Es una premisa básica de este trabajo que la generación de información del mercado, su difusión y la respuesta a la misma (para la satis-

facción de las necesidades del mercado) constituyen el núcleo central de la orientación al mercado, tanto en el ámbito lucrativo como en el de sin ánimo de lucro, en el privado y en el público, siguiendo el modelo básico de Kohli y Jaworski (1990) reconceptualizado por Cadogan y Diamantopoulos (1995), hallado más válido por Sigauw y Diamantopoulos (1995) y de probada aplicación en contextos político-económicos y culturales diversos (Selnes, Jaworski y Kohli, 1996). Dicho modelo, además, resulta ser, la conceptualización más comprehensiva del concepto orientación al mercado (Sigauw, Simpson y Baker, 1998) como la adopción del concepto de marketing.

### 3. ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de la encuesta para la medición del grado de orientación al mercado de los gobiernos locales, está constituido por los ayuntamientos de la Comunidad Valenciana. La elección de los ayuntamientos (órganos de representación de los municipios) como la unidad básica del estudio sobre orientación al mercado en los gobiernos locales, se consideró desde el comienzo la más idónea por su carácter de ente local básico. Se trataba de 540 ayuntamientos de la Comunidad Valenciana, distribuidos entre las provincias de Alicante (141), Castellón (136) y Valencia (263) correspondiendo a un total de 4.009.329 habitantes. Asimismo, con el fin de que la muestra tuviese una distribución similar a la población se fijaron unas cuotas por provincia, número de habitantes y partido político de forma que el envío postal se apoyó con la realización de encuestas personales que garantizaran alcanzarlas.

Como consecuencia de las encuestas realizadas a los Secretarios de ayuntamiento (postales y personales) se obtuvieron un total de 222 cuestionarios válidos. A pesar de que existen diversos trabajos que argumentan la posibilidad de que el método de informante clave constituya una posible

TABLA 2  
**Ficha técnica de la investigación**

CARÁCTERÍSTICAS	
UNIVERSO	Ayuntamientos de la Comunitat Valenciana
ALCANCE	Comunitat Valenciana
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta postal y personal
TAMAÑO DE LA MUESTRA	222 Ayuntamientos
NIVEL DE CONFIANZA	95,45%; Z=2; p=q=0,5
ERROR MUESTRAL	±0,0671
MÉTODO DE MUESTREO	Por cuotas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Marzo a Julio de 1997

fuente de error (Silk y Kalwani, 1982) se reconoce su utilidad para medir diversos aspectos en contextos sociales (Eliasberg y Michie, 1984) y de forma concreta se ha utilizado mayoritariamente en los estudios de la orientación al mercado de las organizaciones. En nuestro caso la elección del Secretario de ayuntamiento como informante clave del nivel de orientación al mercado de los ayuntamientos obedeció a razones diversas: poseen una buena posición para comprender y describir las características organizativas contempladas en el estudio,<sup>6</sup> su cargo es independiente frente a los partidos políticos y han sido utilizados en otras investigaciones que han estudiado aspectos cuya unidad básica de análisis ha sido el municipio (Atlas Comercial de España, 1994). Dado que la utilización de un único informante clave en una unidad organizativa puede suponer un riesgo para el desarrollo de medidas fiables de los procesos organizativos (Moriarty y

Bateson, 1982), se analizó la posibilidad de incluir otros informantes clave. Sin embargo, a raíz de las entrevistas personales realizadas, la consideración de otras figuras quedó descartada por la singularidad de la figura del Secretario de Ayuntamiento en cuanto a su capacidad para juzgar los aspectos objeto de estudio. Además, estudios similares han utilizado la figura de un solo informante clave sin perjuicio de la fiabilidad de los datos obtenidos (Narver y Slater, 1990, Kohli y Jaworski, 1990; Gounaris y Avlonitis, 1997).

#### 4. ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Con el fin de desarrollar la escala de medida de la orientación al mercado u orientación al servicio del público de los gobiernos locales se siguieron una serie de etapas que se indican en el Cuadro 1.

<sup>6</sup> El contenido de las funciones de los Secretarios aparece recogido en el Real Decreto 1174/1987, de 18 de Septiembre. El cumplimiento de dichas funciones presupone un conocimiento amplio de todas las actividades que se llevan a cabo en un ayuntamiento.



CUADRO 1

### Resumen de las etapas seguidas para el desarrollo de la escala de orientación al mercado de los gobiernos locales

PASO 1	Revisión de la literatura y conceptualización de la orientación al mercado como la adopción del concepto de marketing desde un enfoque de comportamiento.
PASO 2	Identificación de 3 dimensiones básicas de generación, diseminación y respuesta a la información sobre el mercado según el modelo de Kohli y Jaworski (1990).
PASO 3	Elaboración de entrevistas personales en el ámbito objeto de estudio
PASO 4	Generación de ítems representando las tres dimensiones.
PASO 5	Realización de un <i>pretest</i> .
PASO 6	Depuración inicial de los ítems mediante la siguiente secuencia iterativa: 1. Obtención del coeficiente alpha y las correlaciones para cada dimensión. 2. Eliminación de los ítems cuya desaparición incrementaría el coeficiente alpha así como los de baja correlación. 3. Realización de análisis factoriales para encontrar posibles factores en cada dimensión. 4. Reestructuración de las dimensiones donde sea necesario
PASO 7	Identificación de los ítems representando las dimensiones del concepto.
PASO 8	Obtención de datos mediante entrevistas personales y postales a 540 Secretarios de ayuntamiento.
PASO 9	Purificación de la escala mediante la secuencia descrita en el Paso 6.
PASO 10	Identificación de una escala y dimensiones.
PASO 11	Análisis de las propiedades psicométricas de la escala.
PASO 12	Evaluación de la validez de la escala propuesta.

Fuente: Elaborado a partir de Churchill (1979)

## 5. GENERACIÓN DE ÍTEMS Y REFINAMIENTO DEL INSTRUMENTO

Con el objetivo de crear una escala reflectiva de la orientación al mercado (u orientación al servicio del público) en los gobiernos locales, se desarrollaron diversos indicadores para cada uno de los componentes del concepto. A partir de la revisión de las escalas sobre orientación al mercado existentes en la literatura, se detectó cómo los componentes se habían definido y operacionalizado en el pasado. Además se revisó literatura sobre administración pública como guía para adaptar el concepto al contexto objeto de estudio. Siguiendo las recomendaciones de Churchill (1979), ítems de diversas escalas existentes fueron modificados y utilizados para la creación de un conjunto inicial de ítems que más

tarde fueron adaptados para reflejar mejor el contexto objeto de estudio. El proceso de adaptación y generación de nuevos ítems requirió una extensa investigación cualitativa que consistió en nueve entrevistas: tres con Secretarios de Ayuntamiento, dos con Interventores de la Administración Local, dos con Alcaldes y dos con funcionarios.

Metodológicamente, la escala propuesta mide la orientación al mercado mediante respuestas basadas en las percepciones de los informantes clave (secretarios de ayuntamiento). Teniendo en cuenta que se pretendía medir percepciones, se utilizaron escalas de categorías detalladas de cinco niveles: 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) indicando el nivel 3 neutralidad.<sup>7</sup> En el diseño de la escala se introdujeron ítems en sentido positivo y negativo para evitar errores o vicios de mero consentimiento.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Pese a que Churchill y Peter (1984) detectaron una relación positiva entre las escalas de siete puntos y su fiabilidad, se optó por las de cinco dado que, la poca experiencia de los informantes clave en responder a este tipo de cuestiones evidenció la incapacidad de estos para discriminar entre dicho número de niveles.

<sup>8</sup> Como señala Gil (1995), pese a la existencia de autores que consideran que la terminología negativa de algunos ítems puede afectar a la estructura factorial (ver Babakus y Boller, 1992), es deseable, siguiendo las matizaciones de Carman (1990), la inclusión de los ítems negativos.



## 6. ESTUDIO PILOTO Y CUESTIONARIO INICIAL

La escala inicial fue sometida a un *pretest* en veintidós ayuntamientos durante los meses de Diciembre de 1996 y Enero de 1997. Dicho *pretest* se realizó simultáneamente mediante encuesta postal y entrevistas personales, de forma que a través de éstas últimas se explicasen los posibles problemas en la interpretación de los ítems o al completar los cuestionarios. Diversos cambios se detectaron como necesarios, pues ante determinados ítems los Secretarios no se consideraron capacitados para responderlos o se percibían con una excesiva carga política, lo cual, a juicio de los funcionarios, resultaba comprometedor. En consecuencia se desarrolló una versión final de la escala que, si inicialmente estaba constituida por sesenta y ocho ítems (veintiuno para generación de información, catorce para diseminación de la información y treinta y tres para respuesta a la información)<sup>9</sup>, quedó como se indica en el Anexo.

## 7. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

Una vez finalizado el proceso de *pretest* se procedió a la realización de la encuesta definitiva, vigilando que los ayuntamientos participantes en el mismo no fuesen de nuevo incluidos. La encuesta postal se hizo mediante sobres personalizados a nombre del Secretario,<sup>10</sup> utilizándose un sistema de identificación voluntaria. Tal y como se ha señalado anteriormente, la baja respuesta obtenida en otras investigaciones realizadas por diversas instituciones públicas con las que se había contactado llevó a fijar unas cuotas que determinaron la realización de entrevistas personales y garantizar así alcanzar dichas cuotas.

Varias semanas después del primer envío se realizó un segundo envío al resto de ayuntamientos de la población objeto de estudio. Mediante una prueba de  $\chi^2$  se determinó para un subconjunto de variables que no existían diferencias significativas entre aquellos que respondieron primero y los que lo hicieron en el segundo envío.

En su encuesta sobre aspectos de sistema de recogida de quejas, Seneviratne y Cracknell (1988) determinaron que el grado de respuesta de los gobiernos locales a la encuesta no se vio afectado por la tendencia política del gobierno local sino por su tamaño, siendo la tasa de respuesta menor en los de tamaño pequeño. No se observó que el tamaño del municipio influyese significativamente en el nivel de respuesta y se debe resaltar que la falta de interés por el tema no fue nunca un argumento sostenido: el tema objeto de estudio no producía indiferencia en ningún caso. Asumiendo que los ayuntamientos de los últimos cuestionarios respondidos poseen características similares a los que no lo han hecho (Armstrong y Overton, 1977), al comparar el primer y el cuarto cuartil en función de la fecha de recepción del cuestionario se observa que no aparecen sesgos de no-respuestas al no aparecer diferencias significativas entre ambos grupos.

## 8. DEPURACIÓN DE LA ESCALA. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ

Una vez realizado el proceso de recogida de datos, el siguiente paso consistió en determinar si alguno de los ítems debía ser eliminado de la escala, dado que se intenta seleccionar aquéllos que de forma más exacta reflejan variaciones en el concepto subyacente (generación, diseminación o respuesta a la información), cada uno de los cuales evalúa en componente específico de la orientación al merca-

<sup>9</sup> No se ha incluido el conjunto de ítems inicial de sesenta y ocho ítems por razones de espacio. El lector interesado puede contactar con los autores para obtenerla.

<sup>10</sup> Con tal fin se realizó una base de datos a partir del Fichero de Entidades Locales de la Comunidad Valenciana (1996) facilitado por la Federación Valenciana de Municipios y Provincias.

do (Kohli *et al.*, 1993). A nivel de los items, es importante analizar la correlación existente entre estos de forma que aquellos correlacionados negativamente o que no se correlacionan fuertemente con el resto deben ser eliminados. Igualmente deben ser conservados aquellos items cuya correlación con la suma de los items restantes (*item-total correlation*) es más elevada (Bagozzi, 1981). Otras características deseables para los items de una escala son (Cadogan, Diamantopoulos y Pahud, 1997): una elevada varianza, dado que permite mayor discriminación entre los individuos con niveles diferentes del concepto medido, y una media cercana al centro de su rango, dado que reduce los valores extremos que por razones diversas se pueden haber producido.

Una vez se hayan identificado los items susceptibles de ser eliminados, se examinará la fiabilidad de la escala a través de la medida de la consistencia interna mayoritariamente utilizada, el coeficiente alpha de Cronbach (1951). Lo mencionado respecto a los items (correlaciones negativas entre items, correlaciones débiles entre items, bajas correlaciones item-escala, medias extremas o bajas varianzas) tiende a reducir el alpha y en consecuencia, a la hora de desarrollar escalas, los items que reducen substancialmente la consistencia interna deben considerarse para su eliminación, vigilando no descuidar la fundamentación teórica. A continuación, siguiendo con el proceso propuesto por Churchill (1979) se tratará de determinar las propiedades psicométricas de la escala de medición de la variable orientación al mercado. Previamente deben señalarse dos aspectos que podrían influir sobre los resultados obtenidos en dicho análisis. En primer lugar, la muestra considerada es amplia y heterogénea, dos circunstancias encontradas inversamente relacionadas con los valores del coeficiente alpha de Cronbach (véase el meta-análisis realizado por Peterson, 1994). No obstante, se ha considerado como primordial para los objetivos

de la investigación, la utilización de una muestra que recogiese la realidad presente en los ayuntamientos de la población objeto de estudio, tanto por sus características como por la de los Secretarios que responden, asumiendo su heterogeneidad aún en posible detrimento de los resultados estadísticos.

### 8.1. Fiabilidad de la escala

Siguiendo el diagrama secuencial propuesto por Churchill (1979) procedemos primeramente al análisis de la fiabilidad de la escala de orientación al mercado. Dicho análisis se llevará a cabo en cada una de las subescalas propuestas a partir del modelo adoptado: subescala de generación de información sobre el mercado, subescala de diseminación de la información y subescala de respuesta a la información.

Para el análisis de la fiabilidad se calculó el coeficiente alpha de Cronbach (1951) que representa la consistencia interna de un conjunto de items (Churchill, 1979). A continuación se procedió a eliminar aquellos items cuya correlación fuese inferior a 0,4 o cuya eliminación permitiese obtener un alpha considerablemente superior.<sup>11</sup>

Comenzando por la subescala de generación de información, se eliminó  $v_{10}^G$  porque empeora el coeficiente alpha de Cronbach, y  $v_6^G$ , pues su carga factorial resultaba inferior a 0,5, obteniéndose los resultados indicados en la Tabla 3.

En la escala de diseminación de la información, de nuevo fue necesario eliminar items, pues las correlaciones de  $v_3^D$  y  $v_{14}^D$  con el resto de los items de la escala eran inferiores a 0,3, obteniéndose un alpha de 0,6849, como se indica en la Tabla 4.

En cuanto a la escala de respuesta a la información, hubo de eliminarse  $v_3^R$ ,  $v_{11}^R$ ,  $v_{12}^R$ ,  $v_{13}^R$ ,  $v_{17}^R$ ,  $v_{18}^R$ ,  $v_{21}^R$ ,  $v_{22}^R$  y  $v_{28}^R$ , bien por su baja correlación con el resto de items o porque empeoraban el alpha, obteniéndose la escala con las puntuaciones observadas en la Tabla 5.

<sup>11</sup> Siendo conscientes de que 0,3 es un valor mínimo comúnmente aceptado (Nurosis, 1993) se exigirá una correlación ítem-total de 0,4 como mayor garantía de la robustez de la escala.



TABLA 3  
Fiabilidad de la escala de generación de información

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V <sup>G*</sup>	37,8852	49,7271	,4561	,8640
V <sup>G*</sup> <sub>1</sub>	38,0670	48,7743	,5581	,8573
V <sup>G</sup> <sub>3</sub>	38,1005	48,6100	,5167	,8602
V <sup>G</sup> <sub>7</sub>	37,9617	48,7774	,4618	,8646
V <sup>G*</sup> <sub>9</sub>	37,5407	50,3457	,5156	,8601
V <sup>G*</sup> <sub>13</sub>	37,6364	48,6652	,6132	,8542
V <sup>G*</sup> <sub>14</sub>	37,6890	47,6288	,6533	,8513
V <sup>G*</sup> <sub>15</sub>	38,0048	47,3798	,6454	,8516
V <sup>G</sup> <sub>16</sub>	38,9474	50,2136	,4302	,8655
V <sup>G*</sup> <sub>17</sub>	37,9522	49,0842	,5383	,8586
V <sup>G*</sup> <sub>18</sub>	37,9952	48,5048	,6169	,8539
V <sup>G*</sup> <sub>20</sub>	38,0622	47,5394	,6564	,8510
V <sup>G*</sup> <sub>21</sub>				
<b>Alpha = ,8681</b>				

\* indica ítem en sentido inverso

TABLA 4  
Fiabilidad de la escala de diseminación de información

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V <sup>D</sup>	10,9112	5,1329	,5161	,5868
V <sup>D</sup> <sub>1</sub>	10,9206	5,2002	,4483	,6354
V <sup>D</sup> <sub>5</sub>	10,3925	5,6762	,4669	,6210
V <sup>D</sup> <sub>10</sub>	10,3785	5,7762	,4453	,6339
V <sup>D</sup> <sub>13</sub>				
<b>Alpha = ,68491</b>				

TABLA 5  
Fiabilidad de la escala de respuesta a la información

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V <sup>R*</sup>	26,7606	23,6075	,6262	,8412
V <sup>R*</sup> <sub>1</sub>	26,7793	24,3049	,5711	,8473
V <sup>R*</sup> <sub>19</sub>	26,5775	22,8584	,7067	,8318
V <sup>R*</sup> <sub>20</sub>	26,5493	23,3714	,6885	,8346
V <sup>R*</sup> <sub>25</sub>	26,5399	23,8911	,4949	,8579
V <sup>R*</sup> <sub>26</sub>	26,8545	22,9646	,6914	,8335
V <sup>R*</sup> <sub>27</sub>	27,0657	24,0240	,4660	,8621
V <sup>R*</sup> <sub>29</sub>	26,4554	24,0228	,6670	,8380
V <sup>R*</sup> <sub>32</sub>				
<b>Alpha = ,8603</b>				

\* indica ítem en sentido inverso

Tras el proceso de depuración se ha logrado que todos los ítems de cada una de las tres subescalas tengan una correlación superior a 0,4 con su

subescala correspondiente con unos alpha de 0,8681, 0,6849, 0,8603 para las subescalas de generación de información, diseminación de informa-





**TABLA 6**  
**Análisis factorial de la subescala de generación de información**

		Factor 1	Factor 2
$v^{G*}_{15}$	Comprender necesidades	<b>,77718</b>	,18429
$v^{G*}_{18}$	Conocer satisfacción	<b>,76163</b>	,02038
$v^{G*}_{14}$	Conocer necesidades minorías	<b>,74283</b>	,17281
$v^{G*}_{21}$	Detectar cambios entorno	<b>,69520</b>	,31287
$v^{G*}_{20}$	Detectar cambios ciudadanos	<b>,65960</b>	,30238
$v^{G*}_1$	Conocer opinión ciudadano	<b>,64746</b>	,03132
$v^{G*}_{16}$	Comprender factores ambiente	<b>,62061</b>	,39081
$v^{G*}_{13}$	Visitas conocer necesidades	<b>,59877</b>	,20368
$v^G_9$	Consulta pública afectados	,12280	<b>,75683</b>
$v^G_3$	Necesidades aún no cubiertas	,24299	<b>,75059</b>
$v^G_7$	Impacto decisiones	,19928	<b>,74721</b>
$v^G_{17}$	Necesidades difíciles de captar	,10979	<b>,71427</b>

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación a la muestra = 0,85938  
Test de Barlett de Esfericidad = 980,11227; Signif. = ,00000

\* indica ítem en sentido inverso

ción y respuesta a la información, respectivamente. Estos valores pueden considerarse muy elevados para las características del estudio actual.

Una vez depuradas las subescalas, se procedió a su análisis factorial de componentes principales con rotación *Varimax* para tratar de confirmar si el número de dimensiones conceptualizadas se verifica empíricamente.

En la escala de generación de información, los factores hallados explican un 55% de la varianza. Pese a haberse hipotetizado un único factor de generación de información se observa que se han obtenido dos factores (Tabla 6). F1 (ítems  $v^{G*}_{15}$ ,  $v^{G*}_{18}$ ,  $v^{G*}_{14}$ ,  $v^{G*}_{21}$ ,  $v^{G*}_{20}$ ,  $v^{G*}_1$ ,  $v^{G*}_{16}$ ,  $v^{G*}_{13}$ ) supone la generación de información sobre los ciudadanos y el entorno para su comprensión (ítems  $v^{G*}_{13}$ ,  $v^{G*}_{14}$ ,  $v^{G*}_{15}$ ,  $v^{G*}_{16}$ ), la detección de cambios ( $v^{G*}_{20}$ ,  $v^{G*}_{21}$ )

y el conocimiento de la opinión/satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos que recibe ( $v^{G*}_1$  y  $v^{G*}_{18}$ ). Se trata de un factor de generación de información general, en la línea de lo propuesto por Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1996). F2 (ítems  $v^G_9$ ,  $v^G_3$ ,  $v^G_7$ ,  $v^G_{17}$ ) contiene aquellos ítems relativos a la recogida de información sobre el impacto que proyectos futuros del ayuntamiento tendrán sobre los ciudadanos. Se trataría de un factor de generación de información novedoso, pues incluye específicamente una perspectiva de repercusión de las acciones futuras que la organización posee sobre el mercado al que sirve.

En la subescala de diseminación de la información se obtuvo un sólo factor que explica el 51,6% de la varianza (Tabla 7). F1 incluye el ítem general relativo a la diseminación de la información ( $v^D_1$ )

**TABLA 7**  
**Análisis factorial de la subescala de diseminación de información**

		Factor 1
$v^D_1$	Comunicación departamentos	<b>,75110</b>
$v^D_{10}$	Comunicación personal contacto	<b>,72487</b>
$v^D_{13}$	Rapidez flujo información	<b>,70218</b>
$v^D_5$	Coordinación	<b>,69353</b>

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación a la muestra = ,65473  
Test de Barlett de Esfericidad = 148,69473; Signif. = ,00000



y tal y como se había establecido en el modelo teórico items relativos a la diseminación de información vertical y horizontal, formal e informal ( $v^D_{10}$ ,  $v^D_{13}$ ) además del elemento de coordinación para la diseminación de la información ( $v^D_5$ ).

En lo que respecta a la subescala de respuesta a la información, se obtuvo un sólo factor que explica el 52% de la varianza (Tabla 8). F1 supone

de (Churchill, 1979; Nunnally, 1978), Por tanto, es necesario que la escala, además, verifique un conjunto de propiedades psicométricas que se incluyen en lo que se denomina análisis de la validez del instrumento. En un sentido general, un instrumento de medición es válido si cumple satisfactoriamente el propósito con el que se diseñó. Dado que las medidas de marketing tienen propósitos

TABLA 8  
Análisis factorial de la subescala de respuesta de información

		Factor 1
$v^{R*}$	Provisión información sobre servicios	,79654
$v^{R*20}$	Lenguaje y comunicación sencillos	,79163
$v^{R*25}$	Buenos canales comunicación público	,78496
$v^{R*27}$	Quejas son tratadas	,76856
$v^{R*32}$	Diseño políticas responde ciudadanos	,72647
$v^{R*1}$	Proveer información derecho servicios	,68159
$v^{R*19}$	Facilitar contacto personal competente	,61025
$v^{R*26}$	Fomentar participación ciudadana	,57529
$v^{R*29}$		

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación a la muestra = ,88207  
Test de Barlett de Esfericidad = 669,34675; Signif. = ,00000

\* indica item en sentido inverso

un factor que incluye items relativos a la accesibilidad cognoscitiva en aspectos de información (sobre el derecho a recibir servicios y sobre los servicios disponibles  $v^{R*}_{19}$ ,  $v^{R*}_{20}$ ) y accesibilidad cognoscitiva en aspectos de comunicación ( $v^{R*}_{25}$ ,  $v^{R*}_{26}$  y  $v^{R*}_{27}$ ); la participación (fomento de la participación y el tratamiento de quejas, que supone una forma de participación  $v^{R*}_{29}$  y  $v^{R*}_{32}$ ). Por último se incluye asimismo, como se había hipotetizado, la utilización de la información ( $v^{R*}_1$ ) para el diseño de las políticas del ayuntamiento.

## 8.2. Validez de la escala

Una vez constatada la fiabilidad o consistencia interna de las subescalas y su composición factorial, siguiendo con el esquema propuesto por Churchill (1979), se analizará su validez, dado que el análisis de la fiabilidad constituye una condición necesaria pero no suficiente para que exista vali-

diferentes, existen también diferentes tipos de validez. Siguiendo el esquema de Nunnally (1987) se propone una clasificación de validez en tres categorías: validez de contenido, validez de constructo y validez en relación a un criterio. Asimismo se analizará la validez nomológica (Peter, 1981).

La **validez de contenido** se refiere a que la escala sea resultado de un proceso de generación de items que agota el dominio y de una purificación posterior (Churchill, 1979). Los procedimientos seguidos para desarrollar la escala de orientación al mercado aquí propuesta satisface los requisitos anteriores dado que está basada en previas medidas existentes en la literatura junto a una revisión teórica para su adaptación en el ámbito objeto de estudio y su posterior depuración.

Una medida que posee fiabilidad y validez de contenido, debe producir un conjunto de items internamente homogéneos, pero estos análisis no son suficientes pues es necesario, además, afirmar su

**validez de constructo.** Dicha *validez de constructo* requiere tres tipos de evidencias: la *validez convergente*, la *validez discriminante* y la *validez factorial*. Todas ellas, junto con el análisis de fiabilidad, constituyen lo que se denomina validación interna (Peter, 1981). Para la determinación de la validez convergente y discriminante existe la técnica de la matriz multirrasgo-multimétodo de Campbell y Fiske (1959). No obstante, sus limitaciones (Peter, 1981; Sullivan y Feldman, 1994), derivadas de la dificultad para su aplicación (selección de métodos máximamente diferentes e independientes), de los supuestos que impone, del hecho de que la convergencia o discriminancia puedan tener lugar debido a errores en la medición, y de la ausencia de criterios en cuanto a niveles de significación y correlación, nos llevaron a proponer métodos alternativos.

ción elevada entre las variables en que descomponemos la variable orientación al mercado que se pretende operativizar, y que teóricamente se había supuesto que formaban parte de ésta. En este caso, se deberían obtener correlaciones altas entre generación de información, diseminación de información y respuesta a la información. Como puede observarse en la Tabla 9 alcanzan correlaciones elevadas, todas ellas significativas con  $p < 0,001$ .

La *validez discriminante* de la escala determina si ésta constituye “una escala nueva y no simplemente un reflejo de algunas otras variables” (Churchill, 1979: 70). De la misma manera que en la validez convergente, las matrices multirrasgo-multimétodo (Campbell y Fiske, 1959) son utilizadas para evidenciar este tipo de validez aunque de nuevo, las limitaciones del método nos llevaron a analizar, de forma alternativa, si sus

TABLA 9  
Correlaciones de las subescalas de orientación al mercado

	GENERACIÓN_1	GENERACIÓN_2	DISEMINACIÓN	RESPUESTA
GENERACIÓN_1	1,0000			
GENERACIÓN_2	0,5438***	1,0000		
DISEMINACIÓN	0,5116***	0,5408***	1,0000	
RESPUESTA	0,7686***	0,3385***	0,4415***	1,0000

\*\*\*  $p < 0,0001$

En cuanto a la *validez convergente*, ésta se evidencia “por la amplitud en que una medida correlaciona altamente con otras medidas diseñadas para medir el mismo constructo”. Para su evidencia se determinó la obtención de una correla-

componentes correlacionan más entre sí que con otras variables latentes no relacionadas de ningún modo con la orientación al mercado o relacionadas con ella en menor grado (Gaski y Etzel, 1986). Como puede deducirse de la Tabla 10, pese

TABLA 10  
Correlaciones de las subescalas de orientación al mercado con las de la filosofía de gestión del alcalde

	OR_PROD	OR_VENTA	OR_MK	OR_SOCIED
GENERACION_1	-,1457 ( $p = ,134$ )	-,2026 ( $p = ,036$ )	-,1035 ( $p = ,289$ )	-,0088 ( $p = ,928$ )
GENERACION_2	-,0380 ( $p = ,698$ )	-,0703 ( $p = ,472$ )	,0602 ( $p = ,538$ )	,0058 ( $p = ,953$ )
DISEMINACIÓN	-,0901 ( $p = ,354$ )	-,1158 ( $p = ,233$ )	-,0604 ( $p = ,535$ )	,0068 ( $p = ,944$ )
RESPUESTA	-,0231 ( $p = ,813$ )	-,1947 ( $p = ,044$ )	-,0162 ( $p = ,869$ )	-,0479 ( $p = ,624$ )

a medir conceptos semejantes, las correlaciones entre las subescalas de orientación al mercado y la filosofía de gestión de orientación al marketing del alcalde son escasamente significativas ( $p=0,289$ ;  $p=0,538$ ;  $p=0,535$ ;  $p=0,869$ ) probándose la validez discriminante de la escala.<sup>12</sup>

En cuanto a la *validez factorial*, la variable latente orientación al mercado se sometió a un análisis factorial confirmatorio mediante EQS (Bentler 1995) que probase la dimensionalidad del mismo siguiendo el método de prueba y comparación que utilizaron Kohli *et al.* (1993) para la determinación de su escala *Markor*. Así, se procedió a estimar todas las alternativas posibles de dimensionalidad de la escala de orientación al mercado de los gobiernos locales. A partir de la comparación de las medidas de ajuste obtenidas y calculadas (Tabla 11) se observa que es la solución de cuatro factores correlacionados la que obtuvo mejores resultados. Dichos resultados alcanzados nos llevan a retomar la discusión planteada sobre la dimensionalidad de la variable orientación al mercado.

Aceptado generalmente el hecho de que la orientación al mercado es una variable multidimensional, los resultados obtenidos confirman dicha afirmación. Pese a que el valor de  $c^2$  obtenido puede considerarse elevado, estudios realizados con una muestra elevada lo asumen admisible (Lichtenstein *et al.*, 1993). Además, los otros indicadores obtenidos resultan aceptables (entre otros, el valor de

$\chi^2$  normalizado por el tamaño muestral) llevándonos a afirmar que la orientación al mercado está constituida por las cuatro dimensiones obtenidas y anteriormente explicadas. El hecho de que los indicadores para la solución de “un factor general subyacente de orientación al mercado con cuatro factores correlacionados” provean también de valores aceptables, nos lleva a considerar la posibilidad de esta configuración dimensional. No obstante, dado que los valores obtenidos para los indicadores de la solución de cuatro factores correlacionados son mejores, optaremos por adoptar esta solución y afirmar que la orientación al mercado está compuesta por cuatro dimensiones: generación de información sobre el mercado actual, generación de información sobre el impacto de los proyectos de la organización, diseminación de la información y respuesta a la información.

Los análisis realizados se refieren a la validez interna de la escala, pero siendo información necesaria no es suficiente para aceptar la validez de la escala de medida propuesta (Peter 1981: 135). Es necesario, además, que exista validez externa antes de aceptar la validez de una escala de medida. La evidencia de validez externa se obtiene mediante la evidencia empírica de relaciones entre medidas de variables latentes relacionadas conceptualmente (Peter y Churchill, 1986: 1). En este sentido analizaremos la validez *en relación a un criterio* y la validez *nomológica*.

<sup>12</sup> La filosofía de gestión del alcalde se midió, siguiendo a Deng y Dart (1994), pidiendo a dichos alcaldes que indicaran en qué medida cada una de las cuatro filosofías descritas (orientación al producto, a las ventas, al marketing y a la sociedad) guiaba su comportamiento.





Medidas de ajuste de las diversas alternativas de dimensionalidad del modelo de orientación al mercado

TABLA II

ESPECIFICACIÓN	Average Absolute Std. Res	Average off-diag Std. Res	Mod AIC	Mod CAIC	$\chi^2$ **	d.f.	Normed $\chi^2$	Bentler-Bonett Normed	Bentler-Bonett Nonnorm	CFI
1 Factor General	0.0671	0.0730	431.771	-678.835	935.771	252	3.7133	0.666	0.703	0.729
1 F. General y 3 Factores correlacionados	0.0671	0.07304	445.771	-633.98	935.772	245	3.8194	0.666	0.692	0.726
1F.General y 3 Factores no correlacionados	0.68E+34	0.2E+29	3729.692	2636.714	4225.69	248	17.039	-0.509	-0.753	0.000
3 Factores correlacionados	0.0626	0.0681	295.294	-802.091	793.295	249	3.1859	0.717	0.761	0.784
3 Factores correlacionados (mejorado)	0.0592	0.0644	177.783	-901.973	667.784	245	2.7256	0.762	0.811	0.833
3 Factores no correlacionados	0.1948	0.2118	569.346	-541.260	1073.34	252	4.2592	0.617	0.644	0.675
3 Factores correlacionados y 1 F. General <sup>13</sup>	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3Factores no correlacionados y 1F. General	0.0748	0.0796	307.015	-799.184	809.015	251	3.2231	0.711	0.757	0.779
4 Factores correlacionados	0.0444	0.0482	59.6402	-1024.52	551.640	246	2.2424	0.803	0.864	0.879
4 Factores no correlacionados	0.2091	0.2273	459.264	-651.343	963.264	252	3.8224	0.656	0.691	0.718
4 Factores no correlacionados y 1F.General	0.0557	0.0605	135.214	-957.763	631.215	248	2.54522	0.775	0.831	0.848
4 Factores (F2 y F3 s/F4) y 1 F. General.	2.5554	2.3332	950.2644	-116.271	1434.26	242	5.9267	0.488	0.461	0.528
1 F. General y 4 Factores correlacionados	0.0671	0.0730	453.771	-608.356	935.772	241	3.8828	0.666	0.685	0.725
1F.General y 4 Factores no correlacionados	3232078	3230173	3944.66	2856.097	4438.66	247	17.9	-0.585	-0.855	0.000

\* p<0.001 en todos los casos

<sup>13</sup> En el caso de que los conceptos (factores) sean variables dependientes estos no deben estar correlacionados (Bentler, 1995). En este caso la correlación ya no es más un parámetro del modelo dado que los 3 Factores F1, F2 y F3 son ahora variables dependientes y tales variables no pueden tener varianzas o covarianzas como parámetros. Cualquier correlación o covarianza entre F1, F2 y F3 es explicada por un factor de segundo orden.

La validez *en relación a un criterio* se evaluará analizando la capacidad predictiva de la escala de orientación al mercado sobre la participación ciudadana, dado que ésta constituye un elemento original de los gobiernos locales democráticos.<sup>14</sup> Tras el análisis se obtuvo que todas las subescalas

la escala propuesta, se analizó una característica organizativa relacionada teóricamente con la orientación al mercado. Así, diversos estudios prueban que el *entrepreneurship*, entendido como un fenómeno organizativo, influye en el nivel de orientación al mercado de la organización (Miles y

TABLA 12  
Validez predictiva de la escala de orientación al mercado

Significado	Estimación Estándar	Valor del estadístico t
Respuesta → Participación	0,503	1,978*
Diseminación → Participación	0,213	1,682**
Generación <sub>2</sub> → Participación	0,770	5,377*
Generación <sub>1</sub> → Participación	-0,773	-2,724*

\*t significativo para  $p < 0,05$   
\*\*t significativo para  $p < 0,1$

proveían de relaciones significativas con ésta, tal y como se indica en la Tabla 12.

Por último, existe *validez nomológica* si la relación entre dos conceptos se establece teóricamente y las mediciones se comportan como cabría esperar. Para probar la validez nomológica de

Arnold, 1991; Wood y Bhuiyan, 1993; Cervera, 1999).<sup>15</sup> Como puede observarse en la Tabla 13, el *entrepreneurship* aparece relacionado significativamente con cada una de las dimensiones de la orientación al mercado.<sup>16</sup>

TABLA 13  
Matriz de correlaciones de las escalas del modelo

	ENTREPR.	GENERACIÓN INFORM <sub>1</sub>	GENERACIÓN INFORM <sub>2</sub>	DISEMINACIÓN INFORMACIÓN	RESPUESTA
ENTREPRENEURSHIP	1,000	0,3708***	0,5525***	0,3476***	0,2130*

\*\*\*  $p \leq 0,001$   
\*  $p \leq 0,05$

<sup>14</sup> Siguiendo las indicaciones de Jaworski y Kohli (1996) sobre la necesidad de considerar de forma separada las dimensiones del *performance* de las organizaciones por la variedad de dimensiones que éste encierra, se sometió a un análisis factorial el conjunto de ítems relativos a la actuación del gobierno local obteniéndose un primer factor relativo a la participación ciudadana que explicaba por sí solo un 40% de la varianza con un alpha de Cronbach de 0,9123. Dichos ítems se refieren a la participación ciudadana en la prestación, en la modificación/eliminación y en la planificación de los servicios públicos del gobierno local y se han retenido para la medición del concepto.

<sup>15</sup> Para un estudio más amplio del soporte teórico de esta relación y de aspectos metodológicos de la misma véase Cervera (1999).

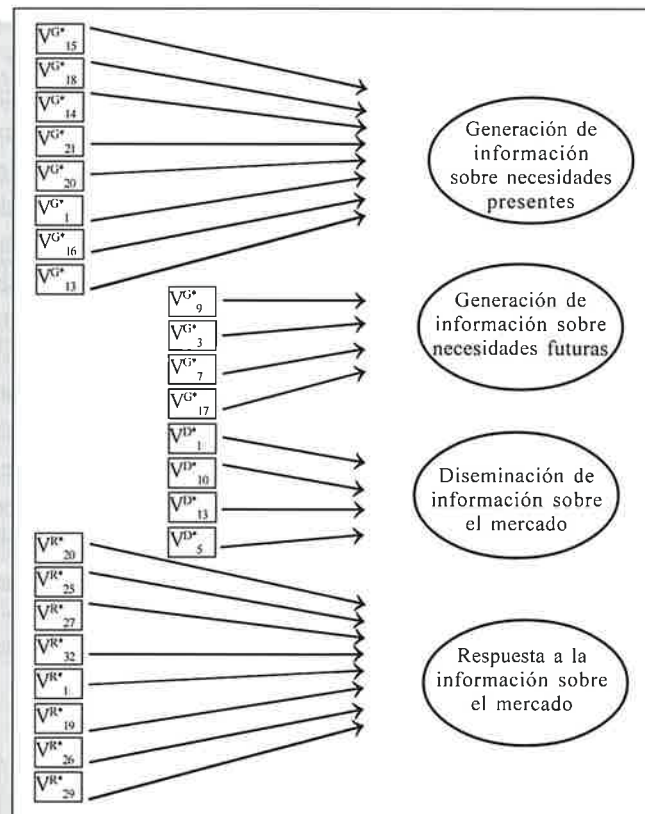
<sup>16</sup> El *entrepreneurship* fue medido utilizando la escala propuesta por Bhuiyan (1992) la cual lo conceptualiza y operacionaliza bajo un planteamiento de procesos organizativos en el ámbito de las organizaciones no lucrativas. En nuestro análisis de dicha escala se obtuvo un único factor que explicaba el 62,3% de la varianza y un alpha de Cronbach de 0,8959.

#### 4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

Detectada la necesidad de realizar estudios de la variable orientación al mercado en ámbitos diversos, y siguiendo las propuestas a la realización de réplicas por parte de los autores que desde la Ciencia del Marketing han profundizado en el estudio y análisis de la variable orientación al mercado, este estudio ha llevado a cabo el transvase teórico y empírico de sus principios a los gobiernos locales. A continuación nos proponemos, como culminación al trabajo realizado, la extracción de una serie de conclusiones que configuran las aportaciones principales de este trabajo. En primer lugar, desde un enfoque contingente, el concepto de

marketing, en su aplicación a los gobiernos locales debe incluir dimensiones derivadas de su propia esencia donde se recojan los valores democráticos a auspiciar por éste. Se ha probado que el modelo de Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993, 1996) de orientación al mercado como generación de información, diseminación de información y respuesta a la misma es consistente en el ámbito de los gobiernos locales. El modelo que mejor explica la orientación al servicio del público de los gobiernos locales está constituido por cuatro factores correlacionados: tres factores de generación, diseminación y respuesta a la información y un nuevo factor de generación de información referente al impacto en el futuro de las acciones del gobierno local (ver Figura 1).

FIGURA 1  
Items y dimensiones de la escala de orientación al mercado de los gobiernos locales



No obstante, no puede permanecerse ajenos a la existencia de una serie de limitaciones que bien a priori o con posterioridad deben asumirse y evidenciarse y que obligan a una interpretación de dichas conclusiones con precaución. En este sentido, se ha evaluado el grado de orientación al mercado de los gobiernos locales únicamente desde una óptica de la oferta, sin considerar el juicio de la demanda (los ciudadanos). Esta limitación ya ha sido puntualizada por otros autores (Deshpandé *et al.*, 1993; Gabel, 1995; Llonch, 1996; Biemans *et al.*, 1997) en el sentido de que la medición de la orientación al mercado no debe ceñirse al juicio subjetivo de la propia organización. Sin embargo, debe notarse que la mayor parte de estudios sobre orientación al mercado en empresas se han realizado con ejecutivos de la propia organización. En este caso, la figura del Secretario, al menos en un principio, resulta más neutra respecto a los gestores políticos de la corporación que en el caso anterior pues ostenta su cargo por oposición y salvo causa grave no podrá ser expulsado del mismo. Otra limitación se refiere al hecho de haber limitado el juicio sobre la orientación al mercado a un solo miembro de cada organización sin considerar varios miembros. En tercer lugar, se ha reducido el mercado al de los ciudadanos. El modelo de orientación al mercado aquí propuesto no ha considerado explícitamente dicho mercado en toda su amplitud (otros niveles de gobierno, funcionarios, inversores, empresas multinacionales...). En este primer análisis se ha considerado prioritario centrar el modelo de orientación al servicio del público en los ciudadanos por el hecho de que éste representa un concepto universal. Por último, el estudio se ha realizado de forma transversal, no longitudinal.

El análisis en profundidad de los conceptos analizados junto a las limitaciones asumidas como tales sirven de base para la determinación de posibles líneas futuras de investigación. Primeramente, cabría analizar la orientación al mercado contemplando el punto de vista de la demanda, es decir, combinar medidas internas y externas de la orientación al mercado. Ello permitirá detectar discrepancias y coincidencias sobre las que la organización deberá tratar de actuar. En segundo lugar, convendría analizar la orientación al mercado considerando varios juicios y a diversos niveles de la misma (Biemans *et al.*, 1997). Igualmente interesante sería concretar el mercado de los gobiernos locales en los públicos con los que se relaciona: funcionarios, inversores, empresas multinacionales, otros niveles de gobierno, etc. Por último, cabría llevar a cabo estudios longitudinales de forma que pueda analizarse la evolución de la orientación al mercado de la organización a lo largo del tiempo. A lo largo de este trabajo se han propuesto y comprobado las características psicométricas de una escala para medir el grado de orientación al mercado de los gobiernos locales. Dicha escala posee las características de fiabilidad y validez y constituye una herramienta mediante la cual los gobiernos locales pueden evaluar el grado de orientación al mercado u orientación al servicio del público de sus actividades. En consecuencia, junto a las cualidades metodológicas del instrumento (como garantía de base), se ofrece una herramienta de cualidades operacionales y de decisión, requisitos todos ellos de un instrumento de medida eficaz (Vernette, 1995). No obstante, consideramos que la investigación aquí presentada no debe suponer un trabajo que pueda finalizarse en este artículo debido a que las conclusiones obtenidas deberían ser ampliadas y contrastadas por trabajos posteriores.





## ANEXO

## Escala de medida de la orientación al mercado

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en lo que se refiere a su Ayuntamiento desde las últimas elecciones municipales (1=en total desacuerdo; 5= en total acuerdo).

## Generación de información

- v<sup>G\*</sup><sub>1</sub>. Desconocimiento opinión del ciudadano sobre servicios públicos del ayuntamiento
- v<sup>G</sup><sub>3</sub>. Se recoge información sobre las necesidades aún no cubiertas
- v<sup>G</sup><sub>6</sub>. Conocimiento de qué hacen otros ayuntamientos para satisfacer ciudadanos
- v<sup>G</sup><sub>7</sub>. Se recoge información sobre el impacto de las decisiones sobre los ciudadanos.
- v<sup>G</sup><sub>9</sub>. Se consulta públicamente con los grupos que puedan verse afectados
- v<sup>G</sup><sub>10</sub>. Realización periódica de encuestas
- v<sup>G\*</sup><sub>13</sub>. No se visita barrios periódicamente
- v<sup>G\*</sup><sub>14</sub>. Desconocimiento necesidades marginados.
- v<sup>G\*</sup><sub>15</sub>. No dedicación tiempo a la comprensión necesidades ciudadanos
- v<sup>G\*</sup><sub>16</sub>. No dedicación tiempo a la comprensión factores ambientales
- v<sup>G</sup><sub>17</sub>. Captación información cualitativa
- v<sup>G</sup><sub>18</sub>. Desconocimiento satisfacción del ciudadano con los servicios que se prestan
- v<sup>G\*</sup><sub>20</sub>. Lentitud en detectar cambios en las preferencias de los ciudadanos.
- v<sup>G\*</sup><sub>21</sub>. Lentitud en detectar cambios del entorno que le rodea

## Diseminación de la información

- v<sup>D</sup><sub>1</sub>. Diseminación interna total de información del ciudadano.
- v<sup>D</sup><sub>3</sub>. No integración funciones del ayuntamiento.
- v<sup>D</sup><sub>5</sub>. Coordinación áreas y concejalías.
- v<sup>D</sup><sub>10</sub>. Existencia cauces formales diseminación información )
- v<sup>D</sup><sub>13</sub>. Diseminación rápida información
- v<sup>D</sup><sub>14</sub>. Existencia cauces informales diseminación información

## Respuesta a la información

- v<sup>R\*</sup><sub>1</sub>. Desconsideración información sobre ciudadanos en el diseño de políticas
- v<sup>R</sup><sub>3</sub>. Consideración información ciudadanos en la elaboración de presupuestos
- v<sup>R</sup><sub>11</sub>. Transparencia en la toma de decisiones y en la gestión
- v<sup>R</sup><sub>12</sub>. Flexibilidad de los horarios
- v<sup>R</sup><sub>13</sub>. Proximidad geográfica
- v<sup>R</sup><sub>17</sub>. Provisión oportuna de información al público
- v<sup>R</sup><sub>18</sub>. Provisión de información al público sobre disponibilidad de los servicios públicos
- v<sup>R\*</sup><sub>19</sub>. No provisión de información al público sobre derechos.
- v<sup>R\*</sup><sub>20</sub>. No provisión de información al público sobre acceso a servicios
- v<sup>R</sup><sub>21</sub>. Provisión de información al público sobre metas en indicadores de *performance* de servicio
- v<sup>R</sup><sub>22</sub>. Provisión de información al público sobre el procedimiento de quejas
- v<sup>R\*</sup><sub>25</sub>. No utilización comunicación comprensible
- v<sup>R\*</sup><sub>26</sub>. No provisión oportuna de contacto adecuados con el personal
- v<sup>R\*</sup><sub>27</sub>. Canales idóneos de comunicación con el público.
- v<sup>R</sup><sub>28</sub>. Imagen del ayuntamiento como un ente no fragmentado
- v<sup>R</sup><sub>29</sub>. Fomento de la participación ciudadana
- v<sup>R\*</sup><sub>32</sub>. Desatención de las quejas de los ciudadanos

\* indica ítem en sentido inverso



## BIBLIOGRAFÍA

- ANTTILA, M., K. MÖLLER, A. RAJALA (1995), "Assessing Market Orientation of High Technology Companies: A study in the Finnish Electrical and Electronics Industry". En *Marketing Today and for the 21<sup>st</sup> Century*. M. Bergadaá ed. 24<sup>th</sup> EMAC Conference, 16-19 Mayo. Paris, vol 2: 1383-1392.
- ARMSTRONG, J. Y T. OVERTON (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys". *Journal of Marketing Research*, 14, Agosto: 396-402.
- ARNDT, J. (1978), "How Broad Should the Marketing Concept Be?". *Journal of Marketing*, vol. 42, Enero: 101-103.
- AVLONITIS, G.J, A. KOUREMENOS Y S.P. GOUNARIS (1993), "Discriminating Profitable and Unprofitable Companies on the Basis of Company Marketing Profiles". En *Marketing for the New Europe*. J. Chias y J. Sureda eds. 22<sup>nd</sup> EMAC Conference. 25-28 Mayo, Barcelona, vol 1: 105-120.
- AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS (1997), *Alcobendas Plan Ciudad. Calidad y Modernización en la Gestión Pública*. Gestión 2000, Barcelona.
- BABAKUS, E. Y G. BOLLER (1992), "An Empirical Assessment of the Servqual Scale". *Journal of business Research*, vol. 24: 253-268.
- BAGOZZI, R.P. (1981), "Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment". *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, Agosto: 375-381.
- BAGOZZI, R.P. Y Y. Yi (1991), "Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, vol. 17, Marzo: 426-439.
- BAKER, M. (1989), "Marketing - A New Philosophy of Management?". *The Quarterly Review of Marketing*, vol. 14 (2): 1-4
- BARKSDALE, H.. Y W.R. DARDEN (1972), "Consumer Attitudes toward Marketing and Consumerism". *Journal of Marketing*, vol. 36, Octubre : 28-35.
- (1983), "Is Marketing Defaulting Its Responsibilities ?". *Journal of Marketing*, vol. 47, invierno : 32-35.
- BENNETT, R. (1998), "Market orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organizations: Implications for Fund-Raising Performance". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1): 31-45.
- BENTLER, P.M. (1995), *EQS. Structural Equations Program Manual*.
- BHUIAN, S. (1992), "Market Orientation and Successful Not-For-Profit Marketing: Direct Relationships and the Influence of Professionalism, Entrepreneurship, Competition and Demand". *Tesis Doctoral*. Texas Tech University.
- BIEMANS, W., H.R. COMMANDEUR, R.T. FRAMBACH, B. HILLEBRAND,, R. A. W. KOK, F. LANGERAK Y N. SCHILLEWAERT (1997), "Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets". *Proceedings 26 EMAC Conference*, 20-23 Mayo, Warwick: 1471-1478.
- BOVAIRD, T. (1995), "Urban Governance and "Quality of Life". Marketing in strategies for competition between sustainable cities". *Conferencia Regional Futures: Past and Present, East and West*. Gotemburgo, Suecia, 6-9 Mayo.
- BROWN, R. (1987), "Marketing - a function and a philosophy". *The Quarterly Review of Marketing*. Vol 12 (3 y 4): 25-30.
- CADOGAN, J.W. Y A. DIAMANTOPOULOS (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3 (1): 41-60.
- CADOGAN, J.W., A. DIAMANTOPOULOS, C. PAHUD (1997), "Developing a Measure of Export Market Orientation: Scale Construction and Cross-Cultural Validation". *26 EMAC Conference*. Warwick: 232-251.
- CAMPBELL, D.T. Y D.W. FISKE (1959), "Convergent and Discriminant Validity by the Multitrait-Multimethod Matrix". *Psychological Bulletin*, vol. 56, Marzo: 81-105.
- CARMAN, J.M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual

- Dimensions". *Journal of Retailing*, vol. 66, 1, primavera: 33-55.
- CARUANA A. (1995), "Propositions and a model: Do excellent market oriented firms who deliver quality service perform better?. *Management Research News*, vol 18 (1-2): 9-23.
- CARUANA, A., F.RAMASESHAN Y M.T.EWING (1998), "The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1): 63-82.
- CERVERA, A., A. MOLLÁ Y H. CALDERÓN (1999), "Market Orientation. A framework for Public Institutions". *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 7(1), pendiente de publicación.
- CERVERA, A. (1999), *Marketing y orientación al mercado de la administración pública local*. Alfons el Magnànim. Valencia.
- CHÍAS, J. (1995), *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público*. McGraw Hill. Madrid.
- CHURCHILL, G. A. ,JR. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, XVI, Noviembre : 64-73.
- CHURCHILL, Y PETER (1984), " Research Design Effects of the Reliability of Rating Scales: A Meta Analysis. *Journal of Marketing Research*, vol. XXI, Noviembre: 360-375.
- CLARKE M. Y J. STEWART (1994), "The Local Authority and the New Community Governance". *Regional Studies*, vol. 28 (2): 201-207.
- COWELL, D.W. (1991), "*Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo*". Legis. Serie empresarial. Bogotá.
- CRONBACH, L.J. (1950), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test". *Psychometrika*, nº16, Octubre: 297-334.
- DAY, G. (1994a), "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, vol 58, Octubre: 37-52.
- DAY, G. (1994b), "Continuous Learning About Markets". *California Management Review*, Verano: 9-31.
- DENG, S. Y J. DART (1994), "Measuring Market Orientation : A Multi-factor, Multi-item Approach". *Journal of Marketing Management*, vol 10 (8): 725-742.
- DEPARTAMENTO DE MARKETING DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO (1965), "A Statement of Marketing Philosophy". *Journal of Marketing*, vol. 29, Enero : 43-44
- DESPANDÉ,R., J.U. FARLEY Y F.E. WEBSTER JR (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, Enero: 23-27.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y S. HART (1993), "Linking market orientation and company performance : preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework". *Journal of Strategic Management*, vol 1 (2): 93-121.
- DREHER, A. (1993), "Marketing Orientation : How to Grasp the Phenomenon" en *Marketing for the New Europe*. J. Chias y J. Sureda eds. 22 *EMAC Conference*, Barcelona, 25-28 de Mayo: 375-393.
- DYER, R. F. Y T.A. SHIMP (1977), "Enhancing the role of marketing research in public policy decision making", *Journal of Marketing*, vol. 41(1), Enero: 63-67.
- ELIASHBERG, J. Y D. A. MICHIE (1984), "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study". *Journal of Marketing Research*, XXI, Febrero: 75-88.
- FEDERACIÓ VALENCIANA DE MUNICIPIS I PROVÍNCIES (1996), *Fichero de Entidades Locales de la Comunidad Valenciana*, publicación nº 22.
- FOXALL, G. (1989), "Marketing's Domain", *European Journal of Marketing*, 23 (8): 7-23.
- GABEL, T. (1995), "Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns en *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educator's Conference*, eds. B. Stern y G. Zinkhan, Chicago, Il: 368-375 citado por



- Oczkowski y Farrell (1997).
- GASKI, J.F. Y J.J. ETZEL (1986), "The Index of Consumer Sentiment Toward Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 50, Julio : 71-81.
- GIL, I. (1995), *La calidad de servicio percibida y la selección del punto de venta*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- GOUNARIS, S.P. Y G.J. AVLONITIS (1997), "Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation". Proceedings 26 EMAC Conference, 20-23 Mayo, Warwick: 536-555.
- GREENLEY, G.E. (1995a), "Market Orientation and Company Performance : Empirical Evidence From UK Companies". *British Journal of Management*, vol 6 : 1-13.
- GREENLEY, G.E. (1995b), "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, 32 (1) :47-66.
- HAN, J., KIM, K. Y R.K. SRIVASTAVA (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, vol. 62, Octubre: 30-45.
- HAYDEN, V. (1993), "How to Increase Market Orientation". *Journal of Management in Medicine*, vol. 7(1): 29-46.
- HOOLEY G., J. LYNCH Y J. SHEPERED (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, 24 (9): 7-24.
- HOWE, F. (1990), "Marketing for Nonprofit Organizations : A Snare & Delusion ?" en *Public & Nonprofit Marketing. Readings & Cases*. 2ª Ed. The Scientific Press, San Francisco: 17-21.
- HUNT, S.D. (1976), "The Nature and Scope of Marketing". *Journal of Marketing*, Julio: 17-28.
- HUNT, S.D. Y R.M. MORGAN (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 59, Abril: 1-15.
- HURLEY, R.F. Y G. T. HULT (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio: 42-54.
- JAWORSKI B.J. Y A.K. KOHLI (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, vol 57, Julio : 53-70.
- JAWORSKI B.J. Y A.K. KOHLI (1996), "Market Orientation : Review, Refinement, and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, 1: 119-135.
- JOHN, G. Y T. REVE (1982), "The reliability and validity of Key informant Data from Dyadic Relationship in Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, vol XIX, Noviembre: 517-524.
- KASPER, H. (1997), "Corporate Culture and Market Orientation in Services: a Matter of Definition and Communication". 26<sup>th</sup> EMAC Conference, 20-23 Mayo, Warwick: 663-668.
- KOHLI A. K. Y B.J. JAWORSKI (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol 54, Abril : 1-18.
- KOHLI A. K. , B.J. JAWORSKI Y A. KUMAR (1993): "Markor: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. XXX (4), Noviembre: 467-477.
- KOTLER P. Y S.J. LEVY (1969), "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, Enero: 10-15.
- KOTLER, P. (1972), "A Generic Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 36, Abril: 46-54.
- LADO, N., A. MAYDEU-OLIVARES Y J. RIVERA (1998), "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model". *European Journal of Marketing*, vol. 32 (1/2): 23-39.
- LAMB, C. W. JR.(1987), "Public Sector Marketing Is Different", *Business Horizons*, vol 30 (4) : 56-60.
- LAMBIN, J.J. (1995), "Ideas erróneas acerca del marketing" en *Factores de competitividad en el comercio minorista*. Col.lecció estudis comercials. Generalitat Valenciana: 15-38.
- LAUFER, R. (1976), "Le marketing du service public". *Revue Française de Gestion*, Noviembre-Diciembre : 72-87.





- LICHTENSTEIN, D., N. RIDGAY Y R. NETEMEYER (1993), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study". *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, Mayo: 234-245.
- LIU, H. (1995), "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms". *European Journal of Marketing*, vol 29 (1): 57-71.
- LONCH, J. (1996), "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?". *Esic Market*, Julio-Septiembre: 60-79.
- LÓPEZ, J. Y A. GADEA (1995), *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Eds. Gestión 2000.
- LUCK, D. J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing -Too Far", *Journal of Marketing*, vol. 33: 53-55.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993), *Marketing*. Ariel. Barcelona.
- MILES, M.P Y D.R. ARNOLD (1991), "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, verano: 49- 65.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1994) Atlas comercial de España 1988. Colección de estudios de Comercio Interior.
- MIQUEL, S., E. BIGNÉ, J. SÁNCHEZ, M.A. MOLINER Y T. VALLET (1995), "El marketing de los servicios públicos administrativos". Congreso de AEDEM: 2287-2299.
- MOKWA, M.P. (1981), "Government marketing: an inquiry into theory, process, and perspective" en *Government Marketing. Theory and Practice*. M.P. Mokwa y S. E. Permut eds. Praeger, Nueva York: 17-35.
- MORGAN, R.E., C.S. KATSIKEAS Y K. APPIAH-ADU (1998), "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities". *Journal of Marketing Management*, 14: 353-381.
- MORGAN, R.E. Y C.A. STRONG (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*, vol. 32, 11/12: 1051-1073.
- MORIARTY, R. T. Y J.E.G. BATESON (1982), "Exploring Complex Decision Making Units : A New Approach". *Journal of Marketing Research*, 19, Mayo: 182-191.
- MUNUERA, J.L. (1992), "Evolución en las dimensiones del concepto de marketing". *Información Comercial Española*, 707, Julio: 126-142.
- NARVER J.C. Y S.F. SLATER (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol 54, Octubre : 20-35.
- NORBURN D, S. BIRLEY Y M. DUNN (1988), "Strategic Marketing Effectiveness and Its Relationship to Corporate Culture and Beliefs: A Cross-national Study". *International Studies of Management & Organization*, vol XVIII, 2: 83-100.
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2ª edic. Nueva York. Mc Graw Hill.
- Nurosis, M.J. (1993), *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- OCZKOWSKI, E. Y M. FARRELL (1997), "Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation". *Marketing Without Borders*. Academy of Marketing 31<sup>st</sup> Annual Conference, Manchester: 669-680.
- ORTEGA, E. (1977), "El Marketing en el Sector Público y en las instituciones no lucrativas". *Esic Market*, 21, Enero-Abril : 15-27.
- PELHAM, A.M. (1993), "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance". Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Pennsylvania, USA.
- PELHAM, A.M. Y D.T. 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*, vol. 24 (1): 27-43.
- PETER J.P. (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices". *Journal of Marketing Research*, 16, Febrero: 6-17.
- PETER, J.P. (1981), "Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices". *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, Mayo: 133-145.
- PETER J.P. Y G. A. CHURCHILL JR. (1986), "Rela-



- tionships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. XXIII, Febrero: 1-10.
- PETERSON, R.A. (1994), "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, vol. 21, Septiembre: 381-391.
- RITCHIE J.R.B. Y R.J. LABRÈQUE (1975), "Marketing Research and Public Policy: A Functional Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 69, Julio: 12-19.
- RUEKERT, R.W. (1992), "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9 : 225-245.
- SELNES, F., B.J. JAWORSKI Y A.K. KOHLI (1996), "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, nº2: 139-157.
- SENEVIRATNE Y CRACKNELL (1988), "Consumer Complaints in Public Sector Services". *Public Administration*, vol. 66, verano: 181-193.
- SHAPIRO, B. (1988), "What the Hell Is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, 6: 119-125.
- SHARP, B. (1991), "Marketing Orientation: More than Just Customer Focus". *International Marketing Review*, vol 8 (4) : 20-25.
- SIGUAW, J.A., G. BROWN Y R.E. WIDING II (1994), "The influence of the Market Orientation of the firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, vol XXXI, Febrero: 106-116.
- SIGUAW J.A. Y A. DIAMANTOPOULOS (1995), "Measuring market orientation: some evidence on Narver y Slater's three-component scale". *Journal of Strategic Marketing*, 3: 77-88.
- SIGUAW, J.A., P.M. SIMPSON Y T.L. BAKER (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio: 99-111.
- SILK, A.J. Y M. KALWANI (1982), "Measuring Influence in Organizational Purchase Decisions". *Journal of Marketing Research*, 19, Mayo: 165-181.
- SLATER S. Y J.C. NARVER (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance." *Business Horizons*, Marzo-Abril, vol 37(2) : 22-28.
- SNAVELY, K. (1991), "Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model". *American Review of public Administration*, vol 21 (4): 311-326.
- STEARNS, J.M., J.R. KERR Y R.R. McGRATH (1979), "Advances of Marketing for Functional Public Policy Administration" en *Proceedings: Southern Marketing Association*. Editor: R. S. Franz, Lafayette, L.A.: University of Southwestern Louisiana.
- SULLIVAN, J.L. Y S. FELDMAN (1994), "Multiple Indicators: An Introduction en *Basic Measurement*. M.S. Lewis-Beck ed. Sage Publications.
- SLATER, S. Y J.C. NARVER (1995), "Market Orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, vol. 59: 63-74.
- SLATER, S.F. Y J.C. NARVER (1996), "Competitive Strategy in the Market-Focused Business". *Journal of Market Focused Management*, 1: 159-174.
- TUOMINEN, M. Y K. MÖLLER (1996), "Market Orientation: A State-of-the-Art Review" en *Marketing for an expanded future*. Beracs, J., A. Bauer y J. Simon eds., vol. 2. 25 EMAC Conference, 14-17 Mayo, Budapest: 1161-1181.
- VARELA, J.A., A. CALVO, E. MAGALHAES Y J.M. CARVALHO (1996), "Perspectivas sobre el constructo "Orientación al mercado". Análisis empírico de sus relaciones". Congreso AEDEM, Junio, Granada: 115-128.
- VERNETTE, E. (1995), "Eficacia de los instrumentos de estudio: evaluación de las escalas de medida". *Investigación y Marketing*, nº48, Julio: 49-67.
- WALSH, K. (1994), "Marketing and Public Sector Management". *European Journal of Marketing*, 28(3): 63-71.

WANNA J., C. O'FAIRCHIALLAIGH Y P. WELLER (1992),  
*Public Sector Management in Australia*.  
MacMillan Education Australia.  
WOOD, W.R. Y S.N. BHUIAN (1993), "Market Orien-

tation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions".  
*Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol 1(1): 7-32.

