

# UNA EXTENSIÓN DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO A ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN

---

JOAN LLONCH ANDREU

JOSEP RIALP CRIADO

JAVIER SÁNCHEZ GARCÍA

[joan.llonch@uab.cat](mailto:joan.llonch@uab.cat); [josep.rialp@uab.cat](mailto:josep.rialp@uab.cat); [jsanchez@emp.uji.es](mailto:jsanchez@emp.uji.es)

*Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaume I*

## RESUMEN

*La escala MKTOR, aunque fue desarrollada para los EEUU, ha sido utilizada en una gran variedad de entornos, a pesar de que ciertos modelos de gestión desarrollados en economías avanzadas no necesariamente encajan en contextos diferentes a los que les dieron origen. Así, en el caso de las economías en transición, a causa del legado de la planificación central, el gobierno es todavía muy poderoso y sus decisiones condicionan significativamente el comportamiento de los consumidores y los resultados de la empresa. A la vista de ello, el objetivo de la presente investigación será el desarrollar una versión extendida de la escala MKTOR de orientación al mercado para economías en transición que contemple una nueva dimensión dirigida a medir el grado de orientación al gobierno. La escala se pone a prueba entre una muestra de 301 empresas Cubanas y los resultados confirman que en este entorno ésta presenta un elevado nivel de ajuste.*

## Palabras clave:

Orientación al mercado, Escala MKTOR, Economías en transición, Cuba.

## 1. Introducción

La orientación al mercado ha sido considerada “el verdadero núcleo de la moderna gestión y estrategia de marketing” (Narver y Slater, 1990, p. 20). Los dos constructos principales para la medición de la orientación al mercado son los derivados de los trabajos pioneros de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990). La escala de medición de Narver y Slater (MKTOR) persigue la evaluación de la orientación al cliente, a la competencia y del grado de coordinación de funciones existente en la empresa. Dado que los clientes y los competidores son los dos factores clave en el libre mercado, esos dos factores se convierten en pilares fundamentales de dicha conceptualización (Greenley et al., 2005; Narver y Slater, 1990).

La escala MKTOR fue desarrollada inicialmente para los Estados Unidos, aunque posteriormente se ha utilizado de forma frecuente en economías emergentes o en economías en transición, a pesar de que las evidencias empíricas existentes sugieren que determinados modelos de gestión que se originaron inicialmente en economías desarrolladas no acaban de encajar en otro tipo de entornos muy diferentes de los originarios (Davis, Douglas y Silk, 1981; Money y Colton, 2000; Narayanan y Fahey, 2005). Por tanto, para determinar si el constructo de orientación al mercado de Narver y Slater es apropiado en entornos distintos a aquel para el que originalmente fue diseñado hace falta llevar a cabo un análisis en profundidad del contexto en el que éste se vaya a aplicar (Ellis, 2007; Lin y Germain, 2003; Soehadi et al., 2001; Subramanian y Gopalakrishna, 2001; Qu y Ennev, 2005).

En las economías en transición, especialmente en la fase inicial de dicha transición<sup>1</sup>, debido a la herencia del sistema de planificación central anteriormente implantado en dichas economías, los intereses del gobierno pueden condicionar de forma importante los deseos y las necesidades de los clientes y producir unos efectos significativos en las decisiones empresariales (Peng y Luo, 2000; Tan y Litschert, 1994; Wright et al., 2005). Por tanto, dado que estar orientado al mercado significa tener una orientación externa y llevar a cabo un seguimiento permanente de los factores clave que condicionan los deseos y las necesidades de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), en las economías en transición ello debería llevar emparejado el seguimiento permanente de las decisiones gubernamentales y el tratar de mantener una relación fluida con los representantes de las distintas administraciones del Estado. Por consiguiente, siguiendo las recomendaciones de Farrell y Oczkowski (1997), quienes afirman que en futuros análisis de las escalas de orientación al mercado se deberían tener en cuenta también otros agentes clave del entorno a los considerados hasta entonces, proponemos que en el contexto de una economía en transición la escala de Narver y Slater (1990) debería de contener una nueva dimensión que sirviera para medir el grado de orientación de la empresa hacia el gobierno.

En resumen, nuestra investigación persigue desarrollar una versión extendida de la escala de Narver y Slater para ser aplicada a las economías en transición, especialmente en aquellas que se encuentren en la fase inicial de dicha transición, y comparar el ajuste de dicha escala con el que presenta la escala tradicional de orientación al mercado elaborada por tales autores.

## 2. La orientación al mercado en las economías en transición

La orientación al mercado se define como “la cultura organizativa que de manera más eficaz y efectiva genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, y por tanto unos mejores resultados para la empresa de forma continuada” (Narver y Slater, 1990, p. 21). La orientación al mercado se compone de un conjunto formado por tres actividades clave: (1) la generación de información sobre el mercado y los clientes en relación a las necesidades actuales y futuras de los mismos, (2) la diseminación de dicha información por toda la empresa y a través de todos sus departamentos, y (3) la respuesta conjunta de toda la

---

<sup>1</sup> Peng (2003) elabora un completo modelo de transición económica, de carácter longitudinal, en el que distingue básicamente dos fases claramente diferenciadas: la fase inicial y la fase final. A esta fase inicial nos referimos en el párrafo señalado en el texto.

organización en consonancia con la información obtenida del mercado (Kohli y Jaworski, 1990).

Los constructos de orientación al mercado de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990), aunque aparentan ser diferentes, comparten muchas semejanzas. En primer lugar, ambos constructos se centran en el papel clave del cliente en el marco de la orientación al mercado. En segundo lugar, los dos comportan la adopción de una orientación externa de la empresa. En tercer lugar, ambos reconocen la importancia de que la organización responda de forma conjunta a las necesidades de los clientes. Finalmente, en los dos constructos se reconoce que los intereses de otros públicos interesados u otras fuerzas del entorno pueden condicionar también las necesidades y las expectativas de los clientes (Mavondo y Farrell, 2000; Soehadi et al., 2001).

Si bien existen todas esas similitudes entre ambos constructos también podemos identificar algunas diferencias. Por ejemplo, según Kohli y Jaworski (1990) la obtención de información del mercado (“market intelligence”) implica un concepto más amplio que simplemente la obtención de información sobre los deseos y las necesidades de los clientes. Según estos autores, la obtención de información del mercado debe abarcar también el análisis de otros factores exógenos que pueden influir en dichos deseos y necesidades, tales como las regulaciones gubernamentales, la tecnología, y otras fuerzas del entorno. Por consiguiente, Kohli, Jaworski y Kumar (1993) critican el constructo de Narver y Slater ya que éste adopta una visión muy limitada del mercado en la que sólo caben los clientes y la competencia, proponiendo una visión alternativa que tenga en cuenta, además de esos dos factores, otros de gran relevancia que condicionan también los deseos y las necesidades de los clientes (p.e. la tecnología y/o la regulación).

La orientación al mercado ha sido estudiada también en el marco de las economías en transición, siendo la escala de Narver y Slater la más utilizada en estos casos (Fahy et al., 2000; Hooley et al., 2000; Kaynak y Kara, 2004; Tse et al., 2003). Una conclusión fundamental que se desprende de dichas investigaciones es que la escala MKTOR es también de aplicación en dichos entornos. Con todo, en las economías en transición, el gobierno se convierte en un agente clave ya que sus intereses pueden condicionar de manera muy significativa los deseos y las necesidades de los clientes y, por consiguiente, los resultados de la empresa. En este sentido, Hoskisson, Eden, Lau y Wright (2000) observaron que el gobierno ejerce una mayor influencia en los países emergentes que en los países desarrollados. Asimismo, se ha obtenido información que pone de manifiesto que, a pesar de llevar más de dos décadas de reformas, los funcionarios de la administración China de distintos rangos tienen aún un poder muy considerable a la hora de aprobar proyectos empresariales o decidir sobre la aplicación de recursos (Peng y Luo, 2000). Según los directivos de empresas Chinas, entre los ocho factores del entorno que tienen mayor influencia en los resultados de la empresa el poder regulatorio a cargo del estado es, sin ningún género de dudas, el factor más complejo y más difícil de predecir de esos ocho (Peng y Luo, 2000; Tan y Litschert, 1994).

Por lo que respecta a otra economía en transición como es Cuba, aunque carecemos de investigaciones similares a las realizadas en China a las que nos referimos anteriormente, dado que se trata de una economía en la fase inicial de la transición (Cerviño y Bonache, 2005; Xianglin, 2007), el gobierno debería de tener en la misma una importancia clave a la hora de condicionar los deseos y las necesidades de los clientes, y en consecuencia los resultados de la empresa que en ella operan.

Según todo lo anterior, en la fase inicial de la emergencia del mercado el análisis institucional es fundamental a la hora de explicar las influencias de las presiones del gobierno en las estrategias empresariales y en sus resultados (Burgess y Steenkamp, 2006). Por tanto, dado que la orientación al mercado es una orientación externa que debería incluir el seguimiento de los factores que influyen de forma más decisiva en los deseos y las necesidades de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), en una economía en la fase inicial de su

transición, como la Cubana, una escala de orientación al mercado adaptada a dicha economía tendría que incorporar también el análisis de los efectos de las decisiones gubernamentales.

Con el objetivo de contextualizar la escala MKTOR en el marco de una economía en la fase inicial de su transición como es la economía Cubana, veremos a continuación un resumen de las principales características que presenta dicha economía y como ha evolucionado durante los últimos años.

### **3. La economía Cubana**

Los expertos consideran que Cuba es hoy en día una economía en la fase inicial del proceso de transición de la planificación central hacia el libre mercado (Cerviño y Bonache, 2005; Xianglin, 2007). Lo anterior queda reafirmado por el valor que obtiene dicho país en el Índice de Libertad Económica de la Heritage Foundation<sup>2</sup>. Concretamente, según ese índice Cuba es la segunda economía menos libre del Planeta después de Corea del Norte. Concretamente, Cuba obtuvo para el año 2010 un índice de 27,7%, mientras otras economías en transición tales como China o Vietnam obtuvieron índices, respectivamente, del 51% y del 49,8%.

Si hacemos un breve repaso de la evolución que ha tenido la economía Cubana durante los últimos años veremos que anteriormente a 1989 el bloque de países del Este Europeo realizaba alrededor del 85% del comercio exterior de Cuba. La caída del Bloque Soviético tuvo unas consecuencias muy negativas para la economía Cubana, ya que comportó el fin de los subsidios para el país y la finalización de la mayor parte de los acuerdos de intercambio que el estado Cubano tenía en aquel momento. Cuba perdió asimismo sus principales mercados exteriores, así como sus fuentes más importantes de financiación externa. A partir de aquel momento salieron a la luz las ineficiencias del sistema Cubano de planificación central, que hasta entonces habían estado disimuladas por los subsidios que el país recibía del exterior. Sin dichas ayudas muchas empresas estatales tuvieron que cerrar y el Gobierno impuso en 1990 el programa llamado Período Especial en Tiempos de Paz. Entre 1989 y 1993 el producto interior bruto Cubano se desplomó un 35%, las importaciones cayeron el 75% y el déficit presupuestario sobre el producto interior bruto alcanzó la cifra del 33% (Chatham, 1998).

Con el objetivo de frenar la caída de la economía, el Gobierno Cubano tuvo entonces que adoptar algunas reformas para liberalizar la economía y aumentar su competitividad (Agarwal, 2004). Precisamente en 1998, a partir de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista Cubano, el sistema económico comenzó a cambiar desde una economía centralizada a una economía de carácter más mixto. Dicha Resolución establecía que “se abre un espacio para el funcionamiento de los mecanismos de mercado bajo la regulación del Gobierno. La misión del Estado socialista es corregir las distorsiones propias de los mecanismos del mercado con el objetivo de disminuir sus efectos negativos” (Partido Comunista de Cuba, 1998, p. 25).

Dicha Resolución Económica puso en marcha también en 1998 un Programa de Perfeccionamiento Empresarial en gran parte de las empresas estatales, con la intención de introducir en las mismas un mayor nivel de eficiencia y competitividad, y una mayor orientación al mercado. Desde el punto de vista de sus objetivos y su estructura el mencionado Programa es parecido al programa de reforma empresarial puesto en práctica por las autoridades Chinas un tiempo atrás (Travieso-Díaz, 2001), aunque China es una economía en transición bastante diferente a la de Cuba, ya que Cuba ha realizado muchos menos avances en el terreno de remover el control estatal entre las empresas del país (Orro, 2001; Travieso-Díaz, 2001).

La importancia del marketing empezó a aumentar en Cuba a partir del inicio de los años 90 (Hernández et al., 2004). En aquella época los exportadores cubanos tuvieron que aprender marketing para poder competir con las empresas de los países capitalistas en los mercados internacionales. Al mismo tiempo, la apertura de la economía Cubana a los inversores extranjeros permitió el establecimiento de joint-ventures con inversores de fuera del país.

---

<sup>2</sup> Ver Heritage Foundation, 2010.

Dichas joint-ventures fueron de gran utilidad para transferir conceptos clave del marketing a los directivos Cubanos.

Durante los últimos años Cuba ha logrado atraer un volumen importante de inversiones extranjeras y ha experimentado en su mercado la aparición de más de 400 asociaciones internacionales de empresas procedentes de más de 50 países diferentes, lo que ha permitido una mayor capacidad de elección para los compradores y ha introducido ciertos niveles de competencia en el mercado (Cerviño y Bonache, 2005).

Con todo, si comparamos las reformas que se han llevado a cabo en Cuba con las realizadas en otros países en transición llegamos fácilmente a la conclusión que las reformas realizadas en este país han sido mucho más limitadas. El Estado Cubano sigue poseyendo hoy en día un elevado poder que le permite determinar las prácticas aceptables a nivel de gestión empresarial y de marketing, así como la profundidad en la adopción de la orientación al mercado entre las empresas (Cerviño y Bonache, 2005). Así, por ejemplo, a pesar de que existen algunas diferencias desde el punto de vista de la ubicación de los establecimientos comerciales, en el surtido de dichos establecimientos y en su ambientación, los precios de los productos, en todos los formatos, son muy similares en todo el país. Además, en Cuba están prohibidas todas las formas convencionales de publicidad, sólo están permitidos ciertos tipos de merchandising y las actividades de distribución, tanto a nivel minorista como detallista, están totalmente bajo el control del Estado (Cerviño y Bonache, 2005).

A pesar de esas importantes limitaciones, gracias la puesta en marcha del Programa de Perfeccionamiento Empresarial existe hoy en día entre las empresas estatales un cierto movimiento hacia la adopción de actitudes y comportamientos más orientados al mercado, así como a la puesta en práctica de determinadas acciones de marketing (Hernández et al., 2004).

## **4. Metodología y resultados**

### ***4.1. Estudio cualitativo***

Antes de llevar a cabo un estudio de carácter cuantitativo se llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo a partir de un conjunto de entrevistas en profundidad. Se entrevistaron 8 altos directivos de sendas empresas que operaban en Cuba (4 de ellos de empresas estatales, 3 de joint-ventures con empresas extranjeras, y 1 de una empresa cooperativa). El objetivo de dichas entrevistas en profundidad consistía en evaluar la importancia del Gobierno en las decisiones, en las estrategias y en los resultados de las empresas Cubanas.

Tal como era de esperar, estas entrevistas sugerían claramente que el Gobierno Cubano (tanto el Gobierno central como los diferentes Gobiernos regionales) tiene todavía un elevado poder para regular el entorno económico y que sus decisiones condicionan de forma determinante el día a día de las empresas del país.

Todos los altos directivos entrevistados coincidieron en apuntar que con la tímida liberalización económica iniciada en 1998 a partir de la Resolución Económica del 5º Congreso del Partido Comunista, resolución que admitía de forma tácita la existencia de un mercado en el régimen socialista, tanto la orientación al cliente como al mercado empezaron a ser actitudes relevantes para las empresas Cubanas. Asimismo, los directivos coincidían en señalar que, dado que la economía Cubana seguía dependiendo en gran parte de la planificación central, las empresas se veían en la obligación de cultivar de manera permanente sus relaciones con los funcionarios de los diferentes niveles de la administración del Estado. De lo anterior se concluía que, puesto que el gobierno es un actor clave en ese entorno, resultaba conveniente añadir una dimensión que midiera la orientación hacia al Gobierno en cualquier tipo de escala que pretendiera medir el grado de orientación externa y al mercado de las empresas del país.

Las entrevistas realizadas daban a entender que una orientación hacia el Gobierno debería de centrarse en conseguir fundamentalmente tres cosas que en Cuba son críticas para cualquier organización empresarial: obtener financiación de los bancos públicos Cubanos a las necesidades de inversión de las empresas, obtener del Banco Central de Cuba los permisos

necesarios para invertir o realizar adquisiciones, y conseguir reducir los plazos en la concesión de permisos y autorizaciones por parte de las autoridades. A partir de ahí añadimos a la escala tradicional de Narver y Slater de orientación al mercado una nueva dimensión, a la que denominamos, “orientación al gobierno”. Dicha dimensión se medía a partir de 3 ítems a partir de preguntas tipo Likert de siete posiciones en las que 1 significaba “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. Los ítems finalmente utilizados fueron los siguientes:

- Buscamos activamente conseguir unas buenas relaciones con los funcionarios de las instituciones financieras para obtener la financiación necesaria para nuestra empresa.
- Buscamos activamente conseguir unas buenas relaciones con los funcionarios del Banco Central de Cuba para obtener las autorizaciones necesarias para invertir o para realizar adquisiciones.
- Buscamos activamente conseguir unas buenas relaciones con los funcionarios del Gobierno para conseguir reducir los plazos para la obtención de permisos o autorizaciones.

#### **4.2. Estudio cuantitativo**

Para llevar a cabo el estudio cuantitativo se realizó una encuesta entre directivos de empresas Cubanas con una facturación superior al equivalente a 6 millones de €. La obtención de datos del mercado es mucho más difícil en Cuba que en la mayoría de países debido a que el Gobierno exige la obtención de un permiso especial para la realización de dichas encuestas, permiso que es lento y difícil de conseguir (puede tardar más de una año). Debido a ello optamos por recolectar los datos a partir de un programa de investigación conjunto con el Centro de Negocios CEDET, perteneciente a la Universidad de la Habana. Entrevistamos a 301 directivos de empresas Cubanas que estaban cursando el Master Ejecutivo en Negocios en diferentes provincias del país (ver Tabla 1).

TABLA 1  
**Ficha técnica**

Ámbito	Nacional
Método recolección	Entrevista personal
Tamaño muestral	301 empresas
Método de muestreo	Conveniencia
Trabajo de campo	Pre-test (Junio 2005); Trabajo de campo (Julio-Diciembre 2005)

La orientación al mercado tradicional fue evaluada con la escala MKTOR, una escala sugerida por Narver y Slater (1990) y compuesta por 15 ítems que oscilaban entre 1 (“totalmente en desacuerdo”) y 7 (“totalmente de acuerdo”) y con tres componentes: orientación a los clientes, orientación a la competencia y coordinación de funciones.

La nueva escala planteada tenía un total de 18 ítems, 15 tomados de la escala MKTOR más 3 adicionales que servían para medir la orientación al Gobierno. Se realizó primero un pre-test entre 8 altos directivos de empresas Cubanas que fueron distintos de los 8 empleados en el trabajo cualitativo inicial.

En la Tabla 2 se ofrece el análisis descriptivo de los ítems incluidos en esta escala. Como se puede apreciar, todos los valores medios de los ítems superan el 4, siendo la valoración media más alta la conseguida por el ítem “Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes”, que presenta un valor medio de 5,86 y una desviación de 1,44. En cambio, el menor valor medio lo obtiene el ítem “Los gerentes de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes”, con un 4,25 y una desviación de 1,98.

#### **4.3. Validación de las escalas**

El método utilizado para probar que la escala con la nueva dimensión ajustaba mejor en el contexto cubano que la escala original con tres componentes entrañaba la aplicación del enfoque de dos etapas (*two-step*) propuesto por Anderson y Gerbing (1988). En concreto nos centramos en el primero de los pasos en el que se determina la calidad de las escalas de medida utilizadas.

Para ello se realiza un análisis factorial confirmatorio con todas las dimensiones analizadas conjuntamente, primero de la escala con 3 dimensiones y, posteriormente, con la de 4.

TABLA 2  
**Análisis descriptivo de los ítems incluidos en el análisis**

Ítems	Media	Desviación Standard
<b>Orientación a los clientes</b>		
Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes	5,86	1,44
Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes	5,40	1,76
Los gerentes de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes	4,25	1,98
Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes	5,44	1,71
Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes	5,41	1,65
Damos una gran importancia al servicio post-venta	4,85	1,97
<b>Orientación a la competencia</b>		
Nuestros vendedores cambian regularmente información sobre actividades de la competencia	4,62	1,95
Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia	4,43	1,96
Para el logro de nuestra ventaja competitiva nos basamos sobre todo en el conocimientos de las necesidades de nuestros clientes	5,42	1,82
La alta dirección analiza y discute a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia	4,83	1,98
Nos fijamos objetivos de captación de clientes en mercados en los que disponemos de ventajas competitivas	5,05	1,94
<b>Coordinación interfuncional</b>		
La información acerca de nuestros clientes se comparte con otros departamentos o divisiones de la empresa	5,42	1,82
Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	5,39	1,69
Nuestros gerentes saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes	4,96	1,71
Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí	5,22	1,82
<b>Orientación al gobierno</b>		
Tenemos una gran capacidad de relación con los funcionarios de las instituciones financieras para obtener la financiación necesaria	4,77	1,78
Tenemos una gran capacidad de relación con el Banco Central de Cuba o otros organismos pertinentes para realizar compras o inversiones	4,67	1,83
Tenemos una gran capacidad de relación con los organismos gubernamentales para obtener la reducción en los plazos requeridos para obtener las autorizaciones y aprobaciones oficiales	4,35	1,75

#### **4.3.1 Validación de la escala tradicional**

Por lo que respecta a la escala MKTOR con las 3 componentes tradicionales, y tras la aplicación de un primer análisis factorial confirmatorio, se comprueba que es necesario eliminar 3 de los ítems inicialmente considerados (véase la Tabla 3):

- Los gerentes de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes
- Damos una gran importancia al servicio post-venta
- Nuestros vendedores cambian regularmente información sobre actividades de la competencia

TABLA 3  
CFA previo de la escala con 3 dimensiones

Dimensiones	Carga factorial	T value
<b>Orientación al cliente (IFC: 0,82; AVE:0,43)</b>		
Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes	0,70	13,46
Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes	0,72	13,84
Los gerentes de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes*	<b>0,45</b>	7,88
Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes	0,78	15,77
Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes	0,68	13,09
Damos una gran importancia al servicio post-venta*	<b>0,55</b>	10,07
<b>Orientación a la competencia (IFC: 0,83; AVE: 0,50)</b>		
Nuestros vendedores cambian regularmente información sobre actividades de la competencia*	<b>0,58</b>	10,35
Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia	0,69	13,11
Para el logro de nuestra ventaja competitiva nos basamos sobre todo en el conocimientos de las necesidades de nuestros clientes	0,80	15,96
La alta dirección analiza y discute a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia	0,70	13,51
Nos fijamos objetivos de captación de clientes en mercados en los que disponemos de ventajas competitivas	0,74	14,46
<b>Coordinación funcional (IFC: 0,83; AVE: 0,55)</b>		
La información acerca de nuestros clientes se comparte con otros departamentos o divisiones de la empresa	0,68	12,53
Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	0,83	16,06
Nuestros gerentes saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes	0,82	15,37
Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí	0,62	11,29

Ajuste del modelo: Chi-cuadrado=83,04; gl=65; P=0,06511; RMSEA=0,030; GFI=0,96; AGFI=0,93

\* Ítems eliminados de la escala.

IFC: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída promedio

Estos ítems son eliminados por dos razones que dificultan la validez convergente de las escalas de medida que las incluyen:

1. Al ser las cargas factoriales inferiores a 0,6 (Bagozzi, 1980; Bagozzi y Yi, 1988; Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006).
2. Al ser la varianza extraída promedio (AVE) igual o inferior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981): 0,43 Orientación al cliente y 0,50 Orientación a la competencia.

Una vez realizada la depuración de la escala se obtiene un modelo que cumple todos los requisitos de dimensionalidad, fiabilidad y validez, tal y como se muestra en las Tabla 4 y 5.

La fiabilidad de la escala se demuestra porque los índices de fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones obtenidas son superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). La validez convergente queda demostrada por dos motivos. El primero porque las cargas factoriales son significativas y superiores a 0,6 (Bagozzi, 1980; Bagozzi y Yi, 1988; Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006). Y el segundo porque la varianza extraída promedio (AVE) para cada uno de los factores es 0,5 o superior (Fornell y Larcker, 1981).

En la Tabla 5 se muestra la validez discriminante de los constructos considerados en el modelo, que se evalúa a través de la varianza extraída promedio-AVE (Fornell y Larcker, 1981). Para ello un constructo debe compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo. Esto sucede cuando la raíz cuadrada del AVE entre cada par de factores es superior a la correlación estimada entre dichos factores, tal y como sucede en el presente caso, lo que ratifica su validez discriminante.



TABLA 4  
CFA depurado de la escala con 3 dimensiones

Dimensiones	Carga factorial	T value
<b>Orientación al cliente (IFC: 0,82; AVE:0,53)</b>		
Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes	0,70	13,43
Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes	0,74	14,43
Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes	0,79	15,91
Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes	0,69	13,35
<b>Orientación a la competencia (IFC: 0,82; AVE: 0,53)</b>		
Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia	0,68	12,76
Para el logro de nuestra ventaja competitiva nos basamos sobre todo en el conocimientos de las necesidades de nuestros clientes	0,81	16,31
La alta dirección analiza y discute a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia	0,69	12,99
Nos fijamos objetivos de captación de clientes en mercados en los que disponemos de ventajas competitivas	0,73	14,01
<b>Coordinación funcional (IFC: 0,84; AVE: 0,57)</b>		
La información acerca de nuestros clientes se comparte con otros departamentos o divisiones de la empresa	0,69	12,85
Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	0,85	16,98
Nuestros gerentes saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes	0,82	15,41
Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí	0,64	11,91

Ajuste del modelo: Chi-cuadrado=49,09; gl=43; P=0,24223; RMSEA=0,022; GFI=0,97; AGFI=0,95

IFC: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída promedio

TABLA 5  
Validez discriminante

	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Coordinación de funciones
Orientación al cliente	0,73		
Orientación a la competencia	0,48	0,73	
Coordinación de funciones	0,46	0,41	0,76

Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE). Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores.

Por lo que respecta al ajuste, puesto que la probabilidad asociada a la Chi-cuadrado es superior a 0,05 se puede afirmar que existe un ajuste global (Jöreskog y Sörbom, 1996).

#### 4.3.1 Validación de la escala de cuatro componentes

Con respecto a la escala que presenta 4 dimensiones, siguiendo los pasos realizados anteriormente y partiendo de la escala depurada, se obtiene un modelo que ajusta y que cumple todos los requisitos de dimensionalidad, fiabilidad y validez, tal y como se muestran en las Tablas 6 y 7.

Respecto al ajuste, también con esta escala que incorpora una cuarta dimensión se consigue un ajuste global por el hecho de que la probabilidad asociada a la Chi-cuadrado es superior a 0,05 (0,31616).

Como ocurría anteriormente, la fiabilidad de la escala se demuestra porque los índices de fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones obtenidas son superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).

La validez convergente queda demostrada porque las cargas factoriales son significativas y superiores a 0,6 (Bagozzi, 1980; Bagozzi y Yi, 1988; Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006), y porque la varianza extraída promedio (AVE) para cada uno de los factores es siempre superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

TABLA 6  
CFA depurado de la escala con 4 dimensiones

Dimensiones	Carga factorial	T value
<b>Orientación al cliente (IFC: 0,82; AVE: 0,53)</b>		
Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes	0,70	13,44
Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes	0,74	14,42
Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes	0,79	15,90
Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes	0,69	13,39
<b>Orientación a la competencia (IFC: 0,82; AVE: 0,53)</b>		
Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia	0,68	12,79
Para el logro de nuestra ventaja competitiva nos basamos sobre todo en el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes	0,81	16,29
La alta dirección analiza y discute a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia	0,69	12,99
Nos fijamos objetivos de captación de clientes en mercados en los que disponemos de ventajas competitivas	0,73	13,99
<b>Coordinación funcional (IFC: 0,84; AVE: 0,57)</b>		
La información acerca de nuestros clientes se comparte con otros departamentos o divisiones de la empresa	0,69	12,82
Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	0,85	17,02
Nuestros gerentes saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes	0,81	15,23
Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí	0,65	12,23
<b>Orientación al gobierno (IFC: 0,82; AVE: 0,61)</b>		
Tenemos una gran capacidad de relación con los funcionarios de las instituciones financieras para obtener de las mismas la financiación necesaria	0,69	12,43
Tenemos una gran capacidad de relación con el Banco Central de Cuba o otros organismos pertinentes para realizar compras o inversiones	0,89	16,67
Tenemos una gran capacidad de relación con los organismos gubernamentales para obtener la reducción en los plazos requeridos para obtener las autorizaciones y aprobaciones oficiales	0,74	13,56

Ajuste del modelo: Chi-cuadrado=79.28; gl=74; P=0,31616; RMSEA=0,015; GFI=0,97; AGFI=0,94

IFC: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída promedio

Finalmente, en la Tabla 7 se muestra la validez discriminante de los constructos considerados en el modelo, que se evalúa a través de la varianza extraída promedio-AVE (Fornell y Larcker, 1981). Tal y como sucede en el caso de la escala con tres dimensiones, los constructos comparten más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo, puesto que la raíz cuadrada del AVE entre cada par de factores es superior a la correlación estimada entre dichos factores, lo que ratifica su validez discriminante.

TABLA 7  
Validez discriminante

	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Coordinación de funciones	Orientación al gobierno
Orientación al cliente	0,73			
Orientación a la competencia	0,48	0,73		
Coordinación de funciones	0,46	0,41	0,75	
Orientación al gobierno	0,16	0,15	0,14	0,78

\* Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores.

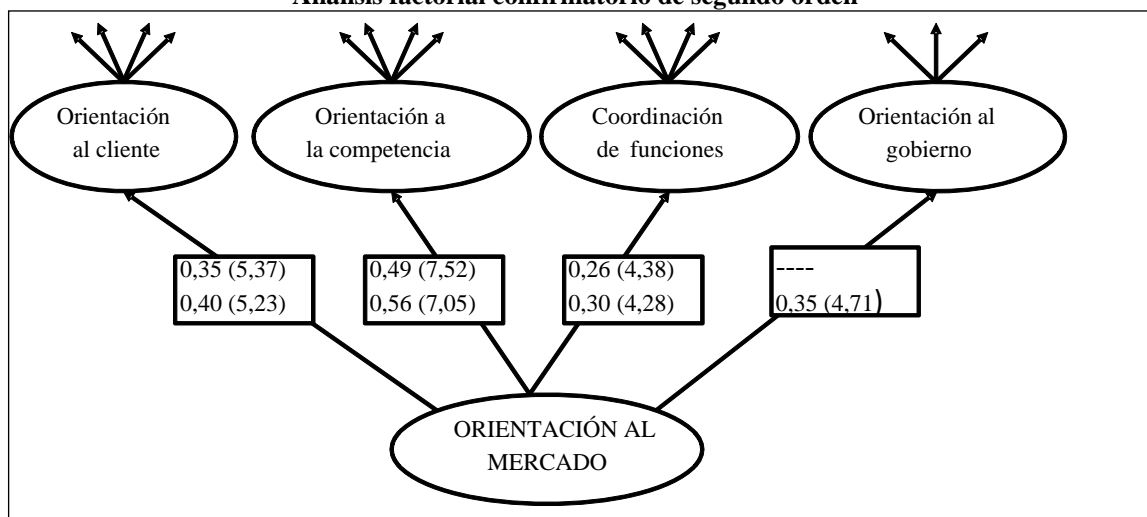
Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE).

Llegados a este punto, nos encontramos con que las escalas de orientación al mercado tanto con 3 como con 4 dimensiones cumplen con las condiciones de fiabilidad, validez y ajuste en el contexto cubano. Con el objetivo de ratificar que la dimensión orientación al gobierno es una componente más de la escala que permite medir la orientación al mercado, se realiza un análisis

factorial confirmatorio de segundo orden reflectivo en el que se determina en qué medida la orientación al mercado global determina cada una de sus dimensiones (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003).

De los resultados que se muestran en la figura 1, tanto en el caso de 3 como en el de 4 dimensiones, la orientación al mercado global determina de un modo significativo cada una de dichas dimensiones. Estos resultados ratifican que la orientación al gobierno es una dimensión más de la orientación al mercado en el caso de Cuba.

FIGURA 1  
Análisis factorial confirmatorio de segundo orden



Ajuste del modelo: Chi-cuadrado (3 dimensiones)=55,17; gl=52; P=0,35582; RMSEA=0,014; GFI=0,97; AGFI=0,95  
Ajuste del modelo: Chi-cuadrado (4 dimensiones)=86,90; gl=85; P=0,42232; RMSEA=0,009; GFI=0,97; AGFI=0,94  
En los recuadros donde se muestran los valores de las relaciones del constructo orientación al mercado global con sus componentes.

## 5. Conclusiones

### 5.1. Discusión y conclusiones

El presente trabajo analiza empíricamente la medición de la orientación al mercado en la fase inicial de la transición económica de la planificación central al libre mercado. El trabajo se desarrolla en el marco de la economía Cubana. Cuba es un país muy interesante para estudiar la situación del marketing, de la orientación al mercado y la forma de evaluarla ya que, dado que se encuentra en la fase inicial de su transición, el marketing en ese entorno se convierte en una competencia clave para su desarrollo futuro (Batra, 1996; Kaynak y Kara, 2004).

Durante los últimos años se han elaborado un gran número de escalas para medir la orientación al mercado de una empresa, aunque las dos pioneras son la MARKOR y la MKTOR. Dichas escalas han sido puestas a prueba en una gran variedad de entornos, países desarrollados y subdesarrollados, países Occidentales y Orientales, economías en transición y economías no en transición, con la finalidad de comprobar si son aplicables en contextos muy diferentes. Tal como señala Hooley et al. (2000), si el constructo de la orientación al mercado es un constructo válido y fiable debería de poder aplicarse a todo tipo de entornos, y no sólo a aquellos para los que fue desarrollado inicialmente. Por consiguiente, la tarea de validar dicha escala en el contexto de una economía en la fase inicial de su transición como es la Cubana representa una contribución significativa al campo del marketing, ya que Cuba es un contexto completamente distinto a aquel para el que dicha escala fue creada.

La presente investigación demuestra que la escala tradicional de orientación al mercado de Narver y Slater (MKTOR), con ligeras modificaciones, cumple los aspectos de validez en el

entorno de una economía en la fase inicial de la transición como es Cuba. Los coeficientes de fiabilidad y el análisis factorial confirmatorio muestran que la escala es adecuada a partir de los criterios normalmente utilizados en la literatura. Con todo, debido a que obtuvieron cargas factoriales inferiores a las recomendadas en la literatura, fue necesario eliminar tres ítems de dicha escala, dos pertenecientes al componente orientación a los clientes, concretamente, “damos una gran importancia al servicio postventa” y “los gerentes de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes”, y uno de la orientación a la competencia, “nuestros vendedores cambian regularmente información sobre actividades de la competencia”.

Con respecto al primer ítem eliminado, es decir, “damos una gran importancia al servicio postventa”, ello puede ser debido a que en Cuba los servicios de mantenimiento se ven afectados por no contar con el abastecimiento necesario de las piezas e instrumental necesario para brindar un buen servicio postventa a los clientes, ya que debido a las restricciones económicas a la importación existentes en el país resulta muy difícil la compra de piezas de repuesto (Piñero, 2009).

En relación al segundo ítem eliminado, o sea, “los gerentes de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes”, ello puede deberse a que, tal vez a consecuencia de la antigua cultura propia de la planificación comunista o por el hecho de que todo el sistema de distribución comercial en Cuba pertenezca al Estado (Cerviño y Bonache, 2005), los gerentes de los distintos departamentos no estén habituados a salir de sus lugares de trabajo para ir a visitar a clientes, o no les resulta necesario desplazarse a los puntos de venta para ver a los clientes, sino que les basta con mantener una relación fluida con los funcionarios estatales encargados de este negociado.

Resulta más difícil justificar el que el ítem “nuestros vendedores cambian regularmente información sobre actividades de la competencia”, es decir, el tercer ítem eliminado, no forme parte de la escala de orientación al mercado en esta economía. Lo anterior quizás se deba a una herencia cultural del régimen comunista, o tal vez a que la información en Cuba es un tema muy delicado de gestionar. De hecho, resulta muy complicado obtener información sobre el mercado y sobre los clientes ya que, o bien no existen estadísticas o bien la información se mantiene normalmente en secreto (Cerviño y Bonache, 2005).

A pesar que, como vimos, la escala tradicional MKTOR ajusta aceptablemente en el marco de esta economía en transición, la presente investigación muestra que una escala MKTOR ampliada a cuatro componentes, en la que la cuarta dimensión sea la “orientación al gobierno”, tiene un buen ajuste en dicho contexto, y que dicho componente forma parte del mencionado constructo. Por consiguiente, dado que en las economías en transición, especialmente en la fase inicial de las mismas, el gobierno se convierte en un agente clave, ya que sus intereses y decisiones pueden condicionar de manera muy significativa los deseos y las necesidades de los clientes y los resultados de la empresa, en el marco de dichas economías parece razonable considerar que el estar orientado al mercado implica estar orientado a los clientes, a los competidores y también al gobierno. Así pues, en este entorno una escala MKTOR ampliada con un cuarto componente tiene más sentido para evaluar la orientación al mercado que la escala tradicional. Lo anterior es sin duda la principal aportación de nuestro trabajo, ya que implica poner al alcance de académicos y de profesionales de la empresa una nueva escala de aplicación a este tipo de contextos que hasta el momento no existía.

## **5.2. Implicaciones para la gestión**

Desde el punto de vista de la práctica empresarial, dado que la continua expansión de las compañías internacionales o multinacionales ha generado la necesidad de entender las prioridades de la gestión empresarial en diferentes entornos nacionales, en lugar de aplicar una visión de carácter etnocéntrico acerca de dichas prioridades (Sin et al., 2003; 2005), en una economía que inicia la transición, como es la Cubana, los directivos y la empresa en general deben de orientarse también de forma prioritaria hacia el gobierno si quieren estar orientados al mercado. Ello es de aplicación para las empresas autóctonas, pero sobre todo para todas aquellas empresas o asociaciones empresariales extranjeras que pretendan penetrar en el mercado

Cubano. Lo anterior implica de manera específica orientarse a los funcionarios y políticos de los organismos de la administración del Estado, orientarse a los funcionarios del Banco Central de Cuba para obtener del mismo la financiación necesaria, los permisos y las autorizaciones precisas para que la organización pueda evolucionar. Todo ello en el tiempo y en los plazos más cortos posibles, ya que el salvar las importantes barreras burocráticas que existen en este tipo de entornos es un factor clave para la competitividad de las empresas. Sin todo lo anterior, por muy orientada que esté la organización a los clientes y a los competidores, le va a ser muy difícil desenvolverse con éxito en estos entornos tan diferentes de los existentes en los países occidentales.

### **5.3. Limitaciones e investigación futura**

Aunque la presente investigación haya realizado contribuciones significativas al conocimiento de la orientación al mercado en los países en transición, especialmente para Cuba, dicha investigación presenta algunas limitaciones relevantes que en todo caso hay que tomar como líneas de investigación futura. Una primera limitación reside en que los datos se obtuvieron a partir de un solo informante por empresa; convendría en el futuro realizar una investigación similar que midiera la orientación al mercado y la orientación al gobierno, pero tomando a más de un informante por empresa. Una segunda limitación se basa en que, debido a las restricciones legales y políticas para conseguir información en Cuba, las respuestas se obtuvieron mediante entrevistas personales con directivos que estaban cursando un Programa Master Ejecutivo en Negocios en la Universidad de la Habana. Los datos serían más representativos si se hubieran recolectado con un cuestionario dirigido a una muestra representativa de empresas, aunque por motivos anteriormente aducidos, ello resulta prácticamente imposible de realizar en la actualidad.

Con respecto a las líneas de investigación futura, a partir del concepto de orientación al mercado de cuatro componentes desarrollado en el presente trabajo, se podrían estudiar los principales antecedentes de dicha orientación al mercado (de la alta dirección, de los sistemas organizativos o relativos a las formas de retribución) (Kohli y Jaworski, 1990) en este tipo de contexto, así como el proceso más adecuado para conseguir aumentar el grado de orientación al mercado de las empresas en estos entornos (es decir, un proceso “programático” o un proceso “market-back”) (Narver et al., 1998).

Convendría asimismo poner a prueba esta extensión de la escala MKTOR a otros países en transición, como China o Vietnam, o a países emergentes en la fase inicial de su desarrollo, y ver si en ellos el componente “orientación al gobierno” también forma parte de la orientación al mercado. De este modo lograríamos verificar si dicha escala es de aplicación a muchos otros entornos aparte del entorno Cubano.

Como investigación futura sería de gran interés estudiar la relación entre la orientación al mercado, medida con esta nueva escala MKTOR ampliada, y los resultados organizativos. En este sentido convendría considerar tanto resultados más relacionados con la actividad de marketing (satisfacción de clientes, fidelidad, conocimiento de marcas, etc.), como con resultados de carácter financiero (beneficios, margen sobre ventas, rentabilidad, etc.).

### **Referencias bibliográficas**

- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pgs. 411-423.
- BAGOZZI R. Y YI, Y. (1988). “On the evaluation of structural equation models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, pgs. 74-94.
- BAGOZZI, R. (1980). *Causal Modeling in Marketing*, Wiley & Sons, New York.
- BAGOZZI, R.P. Y PHILIPS, L.W. (1982). “Representing and testing organizational theories: a holistic construal”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, nº 3, pgs. 459-489.
- BATRA, R. (1996). “Marketing issues and challenges in transitional economies”, *The William Davidson Institute*, working paper nº 12, Octubre, pgs. 1-50.

- BURGESS, S.M. Y STEENKAMP, J-B. E.M. (2006). "Marketing renaissance: how research in emerging markets advances marketing science and practice", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pgs. 337-356.
- CERVIÑO, J. Y BONACHE, J. (2005). "Cuban retailing: from a centrally planned to a mixed dual system", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, nº 1, pgs. 79-94.
- CHATHAM, C.W. (1998). "Cuba's economy strategy", *Princeton Journal of Foreign Affairs*, Invierno, disponible en <http://www.princeton.edu/foreigna/winter1998/cuba.html>.
- CUBAN COMMUNIST PARTY (1998). *Economic Resolution of the 5th Congress of the Cuban Communist Party*, Editorial Política, La Habana.
- DAVIS, H.L., S.P. DOUGLAS A Y A.J. SILK, A.J. (1981). "Measure unreliability: a hidden threat to cross national marketing research?", *Journal of Marketing*, Vol. 45, pgs. 98-109.
- DIAMANTOPOULOS, A Y H.M. WINKLHOFFER (2001). "Index Construction with Formative indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, mayo, pgs. 269-277.
- ELLIS, P.D. (2007). "Distance, dependence and diversity of markets: effects on market orientation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pgs. 374-386.
- FAHY, J., HOOLEY, G., COX, T., BERACS, J. FONFARA, K. Y SNOJ, B. (2000). "The development and impact of marketing capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, nº 1, pgs. 63-81.
- FARRELL, M.A. Y OCZKOWSKI, E. (1997). "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective", *Marketing Bulletin*, Vol. 8, pgs. 30-40.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, pgs. 39-50.
- GREENLEY, G.E., HOOLEY, G.J. Y RUDD, J.M. (2005). "Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pgs. 1483-1494.
- HAIR, J.H., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. Y TATHAM, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6 Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HERITAGE FOUNDATION, THE (2010). Disponible en <http://www.heritage.org>
- HERNÁNDEZ, A., DÍAZ, I. Y BARREIRO, L. (2004). "Marketing en Cuba: dónde nos encontramos", *IV Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública*, La Habana, Junio.
- HOOLEY, G., COX, T., FAHY, J., SHIPLEY, D. BERACS, J., FONFARA, K. Y SNOJ, B. (2000). "Market orientation in transition economies of central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales", *Journal of Business Research*, Vol. 50, pgs. 273-285.
- HOSKISSON, R.E., EDEN, L., LAU, C.M. Y WRIGHT, M. (2000). "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, nº 3, pgs. 249-268.
- JARVIS, C.B., S.B. MACKENZIE Y P.M. PODSAKOFF (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, nº. 2, pgs.. 199-218.
- JÖRESKOG, K.G. Y SÖRBOM, D. (1996). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago: Scientific Software International.
- KAYNAK, E. Y KARA, A. (2004). "Market orientation and organizational performance: a comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pgs. 743-753.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, pgs. 1-18.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B. Y KUMAR, A. (1993). "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (Noviembre), pgs. 467-477.
- LIN, X. Y GERMAIN, R. (2003). "Organizational structure, context, customer orientation, and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pgs.1131-1151.
- MAVONDO, F.T. Y FARRELL, M.A. (2000). "Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers?", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, nº 2, pgs. 223-244.
- MONEY, R.B. Y D. COLTON (2000). "The response of the "New consumer" to promotion in the transition economies of the former Soviet Bloc", *Journal of World Business*, 35, Vol. 2, pgs. 189-205.
- NARAYANAN, V.K. Y FAHEY, L. (2005). "The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: an epistemological analysis", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, pgs. 207-223.

- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 57, nº 4, pgs. 20-35.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F. Y TIETJE, B. (1998). "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pgs. 241-255.
- ORRO, R. (2001). "Economic and political liberalization in former socialist countries: implications for Cuba", *Annual Meeting of the Association for the Study of the Cuban Economy (ASCE)*, Miami, Florida, Agosto.
- PENG, M.W. (2003). "Institutional transitions and strategic choices", *Academy of Management Review*, Vol. 28, nº 2, pgs. 275-296.
- PENG, M.W. Y LUO, Y. (2000). "Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of micro-macro link", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, nº 3, pgs. 486-501.
- PIÑEIRO, C. (2009). "La empresa Cubana estatal y su entorno nacional actual", *Economía y Gerencia en Cuba: Avances de Investigación*, Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, Agosto.
- QU, R. Y ENNEW, C.T. (2005). "Developing a market orientation in a transitional economy: the role of government regulation and ownership structure", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 24, nº 1, pgs. 82-89.
- SIN, L.Y.M., TSE, A.C.B., YAU, O.H.M., CHOW, R. Y LEE, J.S.Y. (2003). "Market orientation and business performance. A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 5/6, pgs. 910-936.
- SIN, L.Y.M., TSE, A.C.B., YAU, O.H.M., CHOW, R. Y LEE, J.S.Y. (2005). "Market orientation, relationship market orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type", *Journal of International Marketing*, Vol. 13, nº 1, pgs. 36-57.
- SOEHADI, A.W., HART, S. Y TAGG, S. (2001). "Measuring market orientation in the Indonesian retail context", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pgs. 285-299.
- SUBRAMANIAN, R. Y GOPALAKRISHNA, P. (2001). "The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy. An empirical analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 53, pgs. 1-13.
- TAN, J.J. Y LITSCHERT, R.J. (1994). "Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronic industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pgs. 1-20.
- TRAVIESO-DÍAZ, M.F. (2001). "Cuba's perfeccionamiento empresarial law: a step towards privatization?", *Annual Meeting of the Association for the Study of the Cuban Economy (ASCE)*, Miami, Florida, Agosto.
- TSE, A.C.B., SIN, L.Y.M. YAU, O.H.M. LEE, J.S.Y. Y CHOW, R. (2003). "Market orientation and business performance in a Chinese business environment", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pgs. 227-239.
- WRIGHT, M., FILATOTCHEV, I., HOSKISSON, R.E. Y PENG, M.W. (2005). "Guest editor's introduction. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom", *Journal of Management Studies*, Vol. 42 nº 1, pgs. 1-33.
- XIANGLIN, M. (2007). "Cuban reform and economic opening", *Latin American Perspectives*, Vol. 34, pgs. 93-105.