

SISTEMAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES: EFECTOS DE LA CALIDAD TOTAL SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

M^a Leticia Santos Vijande¹, Luis Ignacio Álvarez González
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

RESUMEN

Este estudio analiza el efecto de la gestión de calidad total en el desarrollo de la orientación al mercado y en la obtención de ventajas competitivas a partir de una muestra de empresas fabricantes y de servicios. Así mismo, se contempla el efecto conjunto de la gestión de la calidad y de la orientación al mercado en el grado de aplicación de las herramientas de marketing. De este modo se pretende profundizar en la comprensión del efecto de los sistemas de gestión empresarial la aplicación del marketing en las organizaciones y adentrarnos en el estudio de los antecedentes de las capacidades que le son propias. Los resultados confirman todos los beneficios esperados de la gestión de la calidad total, desarrollada de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia empresarial, pero no así el efecto de la orientación al mercado en las habilidades de marketing, lo que tiene una gran trascendencia en cuanto a posibles líneas de investigación futura.

Palabras clave: Gestión de calidad total, modelo EFQM, orientación al mercado, ventaja competitiva, capacidad de marketing.

ABSTRACT

This study applies structural equations modelling to examine the relationships among total quality management, market orientation, organizational performance and marketing capabilities. Survey data from both manufacture and service firms is used to test the relationships hypothesized. The main objective pursued is to obtain an in-depth understanding of the total quality management system contribution to the implementation of market orientation and to the firms' competitiveness. Additionally, the synergistic effects of total quality management and market orientation on marketing capabilities are also analyzed. The potential benefits of total quality management, according to the EFQM Excellence Model, are positively contrasted whereas market orientation is proved to have a non significant effect on marketing capability. This result is understood to open a wide field of future research.

Keywords: Total quality management, EFQM Excellence Model, market orientation, competitive advantage, marketing capability.

* M^a Leticia Santos Vijande. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Tfno.: 985.10.28.23. Fax.: 985.10.37.08. e-mail: lsantos@uniovi.es.



1. INTRODUCCIÓN

En el número de otoño del *Journal of Marketing* de 2005, algunos de los autores más reconocidos en la disciplina han revisado las nuevas tendencias que afectan a su desarrollo teórico y práctico. Entre ellos, tanto Webster como Raju (BROWN *et al.*, 2005) advierten preocupados la creciente pérdida de preponderancia del marketing en las organizaciones. Este hecho es debido, en muchos casos, a la desaparición o inexistencia de los departamentos de marketing, precisamente por la generalización de la idea de que el marketing es demasiado importante como para confinarlo a un departamento. Aunque en algunas organizaciones se ha planteado como alternativa la figura del CMO –“*Chief Marketing Officer*”–, ambos autores también señalan de los peligros de esta situación: a) se trata en muchos casos de profesionales con elevada rotación en el puesto; b) que trabajan sin el apoyo firme de una dirección comprometida con el marketing; c) que carecen de formación específica en habilidades tanto estratégicas como de análisis; y d) a los que no se les asigna la responsabilidad explícita de desarrollar la orientación al mercado en la organización. Este fenómeno conlleva una considerable ineficiencia en la gestión del marketing, y hace “*imperiosa*” la necesidad de profundizar en nuestra comprensión del funcionamiento de las organizaciones, desde una perspectiva interna, con el objetivo de establecer cómo lograr la efectiva implantación del concepto de marketing. En otras palabras, se postula que resulta prioritario determinar los sistemas de gestión más favorables a la aplicación del marketing en las organizaciones.

En este sentido, en los años 90 se publicaron diversos trabajos que defienden que tanto el marketing como la Gestión de la Calidad Total (GCT) son filosofías de gestión complementarias (MORGAN y PIERCY, 1992; O’NEAL y LAFIEF, 1992; LAI y WEERAKOON 1998; MOHR-JACKSON, 1998a y b; MORRIS, BARNES, BRADLEY y LYNCH, 1999; LONG-BOTTOM, MAYER y CASEY, 2000). Así, se reconoce que el marketing trata fundamentalmente de interiorizar “la voz del cliente”, para lo que desarrolla un seguimiento continuo y proactivo de sus necesidades. Del mismo modo, la GCT considera la satisfacción del cliente como un elemento central

de su actuación, pero perseguida esencialmente a través de logro de la excelencia en la ejecución de todos los procesos y de la mejora continua.

Desde esta perspectiva, se argumenta que la GCT puede contribuir positivamente al desarrollo del marketing evitando su “funcionalización”, es decir, proporcionándole un mayor reconocimiento y preponderancia dentro de la organización a través del impulso de la orientación al cliente en el sistema de gestión global. De este hecho se derivaría, por añadidura, una mayor participación del marketing en los procesos estratégicos de gestión. A su vez, la aplicación de los principios de marketing y, en concreto, la orientación al mercado (OM), permitirá asegurar la incorporación de las expectativas de los clientes en los procesos internos de mejora y evitará la orientación interna en la gestión de calidad. En consecuencia, se defiende la necesidad de reconocimiento mutuo entre ambas disciplinas y el potencial que ofrece a las organizaciones su aplicación simultánea, debido a su capacidad de refuerzo recíproco.

No obstante, los estudios se centran en destacar los beneficios de la aplicación simultánea de la GCT y la orientación al mercado pero asumiendo implícitamente que se trata de realidades que se generan independientemente, es decir, no existen apenas trabajos que investiguen, por ejemplo, hasta qué punto, un sistema de gestión más amplio como es la GCT, dado su interés en la satisfacción del cliente, puede derivar en el desarrollo de la orientación al mercado en las empresas (SITTIMALAKORN y HART, 2004). Además, el análisis de los efectos sinérgicos de la orientación al mercado y la GCT se ha limitado principalmente a discusiones teóricas, las evidencias empíricas en esta materia son prácticamente inexistentes.

Ahora bien, antes de abordar los posibles efectos conjuntos de la orientación al mercado y la GCT hay que tener en cuenta que la incidencia de ésta última en los resultados empresariales, y más concretamente, en el logro de ventajas competitivas, es una de las cuestiones que actualmente está siendo debatida con mayor intensidad en la literatura especializada. Lo cierto es que las primeras evidencias empíricas disponibles hasta la fecha no han sido siempre concluyentes, motivo por el que no han dudado en surgir voces críticas que han lle-



gado a calificar la GCT de moda empresarial pasajera –“*management fad*”– (MANI, MURUGAN y RAJENDRAN, 2003; DAYTON, 2003). Por este motivo, en la actualidad, se considera importante el desarrollo de estudios orientados a confirmar la contribución de GCT a la obtención de mejores resultados y una mayor competitividad empresarial a largo plazo, y que diluyan cualquier temor relativo a que los efectos de la GCT se circunscriban, exclusivamente, al ámbito de la eficiencia interna.

Como consecuencia de todos los comentarios precedentes, en este trabajo se tratan de satisfacer diversos objetivos:

1. Analizar los efectos de la GCT en la orientación al mercado. De este modo, se pretende contribuir al reducido cuerpo de evidencias empíricas sobre esta materia, así como comprender qué tipo de sistemas de gestión empresarial son más deseables desde la perspectiva del marketing. Ello nos exigirá:
 - a. Determinar cómo medimos la GCT. Esta no es una cuestión inmediata puesto que no existe una escala de medida consensuada acerca de este concepto, debido a las propias dificultades que conlleva su definición. Por este motivo, el trabajo incluye entre sus propósitos el diseño de una escala de medida específica.
2. Valorar los efectos de la GCT en la competitividad de las empresas y, específicamente, en los resultados de naturaleza externa. Dichos resultados, relacionados con aspectos como la satisfacción de los clientes, las relaciones con los proveedores, el incremento de las ventas o la cuota de mercado, son deseables desde la perspectiva del logro de ventajas competitivas, por lo que nos interesa garantizar que la GCT es capaz, por sí misma, de generar dichos beneficios para la organización.
3. Determinar los efectos conjuntos de la GCT y la orientación al mercado en la competitividad empresarial. Puesto que primeramente se tratará de abstraer los efectos individuales de la GCT en los resultados, en este caso será

necesario justificar las medidas de resultados seleccionadas. Así, opta por analizar el efecto sobre las capacidades de marketing las cuales tienen repercusiones aceptadas en el rendimiento empresarial (VORHIES y MORGAN, 2005).

Para alcanzar estos objetivos el trabajo se estructura como sigue. En la primera sección se analizan los conceptos de GCT y orientación al mercado, así como sus interrelaciones mutuas. Seguidamente se revisa la literatura sobre los efectos de la GCT en la competitividad empresarial. A continuación, se justifica la variable seleccionada para valorar los efectos simultáneos de ambas orientaciones en la competitividad empresarial. En cuarto lugar se detalla tanto la metodología seguida en la investigación, como las escalas empleadas con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en cada una de las secciones anteriores. Por último, se evalúa el modelo propuesto y se comentan las conclusiones de la investigación.

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y ORIENTACIÓN AL MERCADO: APOR-TACIONES MUTUAS

En los años 80, de acuerdo con la importancia creciente atribuida a la calidad como fuente de ventajas competitivas, se hizo popular la filosofía de gestión basada en el concepto de “*calidad total*” (en inglés Total Quality Management, TQM). Esta filosofía promueve el compromiso de toda la organización (y no exclusivamente del *ámbito productivo*, como en etapas previas de la evolución del concepto de calidad) con la satisfacción de sus clientes, para ello se recurre al desarrollo excelente y mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de bienes y servicios (CHURCHILL y PETER, 1994); es decir, no se trata del aseguramiento de un determinado estándar de calidad, como las normas ISO 9000, sino de su superación permanente. El concepto de GCT, por tanto, va más allá de la idea de calidad de bien y/o servicio; es un concepto que afecta a toda la actividad de la organización, partiendo de la premisa básica de que la satisfacción de las necesida-



des de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables (AGUS, KRISHNAN, LATIFAH y KADIR, 2000). La GCT trata, en definitiva, de establecer una cultura corporativa y unos sistemas de gestión que garanticen la satisfacción completa del cliente con la oferta así como, en última instancia, su lealtad a la organización.

Por tanto, los pilares que sustentan la GCT se pueden sintetizar en cuatro principios básicos (MOHR-JACKSON, 1998a):

1. El compromiso de toda la organización con este concepto.
2. El esfuerzo permanente por lograr la mejora continua.
3. La satisfacción del cliente entendida en sentido amplio. Es decir, se trata, por un lado, de contentar a los usuarios últimos de nuestra oferta, sin obviar el hecho de que la comunidad y la sociedad son también partes interesadas en la actividad de la organización que cuentan con necesidades que deben ser identificadas, comprendidas y atendidas. Así mismo, la organización tiene en sus empleados un cliente interno, cuya satisfacción y fidelización son esenciales puesto que, sin su colaboración continuada, los objetivos de calidad son inalcanzables.
4. La definición de la calidad de la oferta desde la perspectiva del cliente externo, teniendo en cuenta que ésta es evaluada en términos relativos a la proporcionada por la competencia. De este modo, el objetivo último que se persigue es proporcionar valor añadido con un comportamiento proactivo.

La satisfacción del cliente es, así mismo, el eje central del concepto de marketing. De hecho, la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y competidores son el eje central del *modus operandi* de la empresa. La organización orientada al mercado actúa conforme a un conjunto de valores y actitudes compartidos con los que se trata de estimular la creación de mayor valor para los clientes y para cuya adopción real es imprescindible el papel impulsor de la dirección (WEBSTER, 1988; GREENLEY, 1995). Así, se otorga

la máxima prioridad a lograr ofrecer un valor superior de modo rentable, tomando en consideración simultáneamente los intereses de todos los públicos de la empresa. Además, se proporcionan normas de comportamiento en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a la información del mercado (JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER 1995).

De este modo, se pueden apreciar varias similitudes inmediatas entre ambos conceptos: a) el deseo de desarrollar una oferta capaz de proporcionar valor añadido; b) el interés por tener en cuenta para ello a todos los públicos relevantes; y c) el deseo de configurar los recursos y habilidades de la organización con este fin (MORGAN, 1992). No obstante el interés de la literatura de marketing en relación a la calidad está esencialmente circunscrito al ámbito de los productos y servicios. Creemos que, dada la congruencia entre el concepto de calidad total y el de orientación al mercado se deben explorar los beneficios potenciales mutuos a la hora de aplicar y desarrollar estas filosofías de gestión especialmente porque, si comprobamos que la GCT, como filosofía de gestión integral y más amplia que la propia orientación al mercado promueve el desarrollo de ésta, podremos identificar un pilar sobre el que afianzar la reconstrucción del papel del marketing en las organizaciones.

1.1. Aportaciones de la GCT a la OM

En el análisis de las posibles repercusiones de los principios de calidad total en el ámbito del marketing, y más concretamente del desarrollo de la orientación al mercado, es necesario reconocer que el concepto de GCT ha gozado de un nivel de difusión entre los directivos de las empresas (por medio de libros especializados sobre la materia, cursos, conferencias, seminarios y/o la existencia de diversos premios otorgados a la excelencia empresarial), muy superior al conseguido por la orientación al mercado. De este modo, y aunque el concepto de satisfacción del cliente es el núcleo central de la orientación al mercado, irónicamente muchas organizaciones han redescubierto el interés por sus clientes como fruto de la implantación de programas de calidad total (MOHR-JACKSON, 1998a).



Ahondando en la interrelación entre ambos conceptos se ha llegado a defender que la GCT es fundamental para la aplicación con éxito del concepto de marketing en las organizaciones, es decir, para trasladar al comportamiento la incorporación activa de las exigencias de los clientes. Así, a pesar de los esfuerzos por conocer las necesidades de los clientes, se puede fallar en su desarrollo práctico bien por la tendencia a hacer caso omiso a las mismas en los departamentos de ingeniería, bien por la pérdida de información de la evolución de dichas necesidades a lo largo del ciclo de vida de los productos, o bien por las diversas interpretaciones de las especificaciones de producto realizadas por distintos departamentos. Por este motivo, O'NEAL y LAFIEF (1992) analizan en detalle cómo la aplicación del método denominado "Quality Function Deployment" (QFD, Despliegue de la Función de Calidad) garantiza la intervención práctica de la función de marketing no sólo en el diseño del producto, incluyendo las características que debe satisfacer, sino además en otros muchos aspectos en los que también es propia su intervención, aunque en muchas ocasiones se vea descuidada. Algunos de estos aspectos incluyen: a) el desarrollo de evaluaciones comparativas de los productos competidores desde la perspectiva del cliente; b) el establecimiento de los niveles de servicio que deben acompañar a la oferta; c) la evaluación de costes; d) el diseño del sistema de distribución y puntos de venta; e) el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes o, f) la fijación de los desarrollos paulatinos de la oferta en el tiempo.

Así mismo, uno de los pilares de la GCT es su carácter de responsabilidad compartida por todas las funciones en la empresa, para lo cual resulta imprescindible afianzar y desarrollar el diálogo interdepartamental. Esta idea es afín a la defendida desde la orientación al mercado acerca de la necesidad de ofrecer una respuesta global, de toda la organización, a la inteligencia de mercado, con el objetivo de superar la denominada "orientación al marketing" y dar cabida a un compromiso más generalizado con la satisfacción del cliente (KOHLI y JAWORSKI, 1990). En este contexto, por tanto, la GCT también beneficia el correcto desarrollo de la orientación al mercado puesto que es un instrumento que incrementa la cooperación y comunica-

ción entre el departamento de marketing y otras funciones dentro de la empresa (MOHR-JACKSON, 1998b) evitándose que el papel del marketing acabe circunscrito a las actividades propias de su función –"funcionalismo"–. De este modo se consigue, además, facilitar la participación del Marketing en la formulación de la estrategia corporativa y competitiva, lo que de nuevo redundaría en la apreciación del papel del marketing dentro de la organización (PIERCY, 1998).

1.2. Aportaciones de la OM a la GCT

De los comentarios anteriores también se deriva que el éxito a largo plazo de la GCT está condicionado por la existencia de fuertes vínculos con las actividades de marketing (FRAM, 1995), especialmente en lo que se refiere a aprovechar sus habilidades en investigación sobre las necesidades de los clientes, evaluación de la competencia y análisis del entorno (ORSINI, 1994). En consecuencia, es particularmente importante que una buena orientación empresarial al mercado evite que la percepción de las necesidades de los clientes se obtenga internamente en la organización en vez de ser fruto del estudio del mercado (MORGAN y PIERCY, 1992).

Del mismo modo, CRAVENS, HOLLAND, LAMB y MONCRIEF (1989) establecen una serie de responsabilidades ineludibles para la dirección de marketing, con la finalidad de conseguir el aseguramiento de la calidad, y que a su vez son propias de las empresas orientadas al mercado: a) la función de marketing debe establecer las expectativas de calidad de los clientes y participar en su conversión en estándares de calidad; b) dichos estándares deben ser aplicados por la función de marketing para mejorar la calidad de sus actividades; y c) el marketing debe desarrollar la función de comercialización aprovechando la calidad de los productos para conseguir ventajas competitivas.

Por tanto, entendemos que una organización efectivamente orientada al mercado parte de una base que le permite desarrollar un mayor interés por las prácticas relacionadas con la gestión de la calidad total, dado que ya asume algunos de los principios básicos de la GCT: la satisfacción del



cliente y la organización de procesos para conseguir este resultado. No obstante es necesario reconocer que la GCT es una filosofía de gestión más amplia, diseñada para abarcar todos los procesos y funciones organizativas y que, dado su interés en la atención al cliente, parece razonable que promueva la orientación al mercado empresarial, tanto en su perspectiva cultural como comportamental. Así, la GCT, además de la preocupación explícita por la satisfacción del cliente y la involucración de toda la organización en este intento incluye, expresamente, el interés por el establecimiento de alianzas y relaciones con los públicos relevantes para la empresa -lo que resume los principios de la orientación al mercado cultural. Del mismo modo, la GCT contempla el diseño de los procesos para efectuar un seguimiento continuado de las fuerzas del mercado con el objetivo de desarrollar una respuesta estratégica adecuada con la colaboración de todas las actividades empresariales -aspectos que se identifican con la orientación al mercado operativa. En consecuencia, se plantea la primera hipótesis de la investigación.

H1: *La gestión de la calidad total incide directa y positivamente en el grado de orientación al mercado desarrollado por las empresas.*

2. EFECTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Desde el momento en el que se inicia la literatura sobre GCT guiada por sus principales "gurus" -CROSBY (1979), FEIGEMBAUM (1979), ISHIKAWA (1986), DEMING (1989) o JURAN (1990)- se asocia este concepto con la mejora del desempeño organizativo. Así, en líneas generales se establece que las empresas que gestionan de acuerdo con los principios de calidad total experimentan una serie de beneficios que pueden clasificarse de acuerdo con su naturaleza interna y externa.

Dentro de los beneficios de naturaleza interna se incluyen:

1. Ventajas en el ámbito de los recursos humanos, las cuales se manifiestan a través de un

incremento de la eficiencia interna y de la mejora del ambiente de trabajo al favorecerse la participación de los empleados en la gestión de la empresa y en el logro de un objetivo común: la mejora de la calidad.

2. Desde el punto de vista técnico se consigue una mayor racionalización de procesos. Así, al examinar los diversos procedimientos de la empresa se consigue subsanar y detectar las posibles carencias y deficiencias, y eliminar las situaciones en las que existen duplicaciones de esfuerzos. Todo ello genera una disminución de costes en el medio y largo plazo y una mejora de la productividad y de la eficiencia (GARVIN, 1988).
3. Así mismo, se experimentan ventajas de carácter económico al tratar de hacer las cosas bien a la primera -excelencia-, de modo que se reducen los costes de la no-calidad y ello repercute en la mejora de la relación calidad-precio.

Los beneficios de naturaleza externa se refieren a:

1. Desarrollo de una oferta comercial más adecuada a las necesidades de los clientes, lo que conlleva un incremento notorio de la fidelización y satisfacción de la clientela (MORGAN y PIERCY, 1992).
2. Aumento de la participación en el mercado, como consecuencia de las mejoras en la gestión comercial, y potenciación de la imagen de la empresa, lo que contribuye a la aparición de mayores oportunidades de acceso a nuevos mercados (SERRANO, LÓPEZ y ALONSO, 1998).

Sin embargo, la obtención de evidencias empíricas sobre todas estas cuestiones ha sido muy posterior a la de su formulación. Así en los años 80 la influencia de la Gestión de Calidad se estudia fundamentalmente asociada a sus efectos en los productos o servicios y, por tanto, en relación a los resultados de naturaleza externa. En los años 90 empiezan a proliferar los estudios dedicados a la GCT, pero en muchos de ellos no se adopta un enfoque global de este concepto, sino que se anali-



za la influencia de prácticas concretas de gestión de calidad, lo cual supone un enfoque reduccionista. En los restantes, las técnicas metodológicas son muy variadas, las medidas de resultados empleadas difieren sustancialmente y, sólo muy recientemente, se han empezado a utilizar modelos de relaciones causales para valorar las relaciones propuestas. Todo ello sin mencionar la dificultad que existe para consensuar cómo medir la GCT, como más adelante se comenta.

La consecuencia de todo este proceso es que las evidencias empíricas disponibles hasta la fecha no son concluyentes, de tal manera que la investigación se ha enfocado casi inmediatamente a determinar el papel moderador en los efectos de la GCT de diversas variables, tanto de naturaleza externa o medioambiental (FUENTES, 2003; LLORÉNS, VERDÚ y MOLINA, 2003; MERINO-DÍAZ, 2003; CHONG y RUNDUS, 2004), como de naturaleza interna (TERZIOVSKI y SAMSON, 1999; HENDRIKCS y SINGHAL, 2001; TAYLOR y RIGHT, 2003), quizá sin agotar la solución de los problemas previos y obtener así más evidencias acerca de los efectos de la GCT en los resultados mediante metodologías y escalas de medida más uniformes.

Para efectuar comparaciones entre los estudios que tratan la incidencia de la GCT en el desempeño organizativo hemos tomado como referente aquellos en los que se desarrolla un enfoque holístico de este concepto². Entre los defensores de la GCT, LARSON y SHINA (1995) constatan que ésta incide positivamente en la cooperación dentro de la organización, satisfacción de los empleados, productividad, satisfacción de los clientes y calidad del producto. Posteriormente, LEMAK y REED (1997) introducen en el conjunto de estimadores empleados el valor de mercado de la empresa y los márgenes de las ventas, obteniendo de nuevo resultados positivos. Más tarde TERZIOVSKI y SAMSON (1999) también comprueban la incidencia beneficiosa de la GCT en la moral de los empleados, productividad, mejora de los tiempos de distribución, satisfacción de los clientes, aumento de las ventas y de la liquidez. No obstante, cuando los estudios

toman como referente medidas de resultados financieros tales como el ROA o el ROE cabe destacar que mientras que algunos trabajos encuentran un efecto positivo (ADAM *et al.*, 1997; EASTON y JARRELL, 1998; HENDRICKS y SINGHAL, 2001), otros no confirman un efecto significativo de la GCT en este tipo de medidas de rendimiento (POWELL, 1995, CHAPMAN, MURRAY y MELLOR, 1997). En este sentido, son varios además los trabajos que utilizando indicadores de resultados diferentes a los de naturaleza financiera no constatan efectos observables de la GCT, (HARARI, 1993; SALEGNA y FAZEL, 1995), o que se cuestionan su utilidad por el excesivo coste y tiempo que requiere su implantación, o por su difícil aplicación a las Pyme (MANI, MURUGAN y RAJENDRAN, 2003; DAYTON, 2003).

A pesar de ello, teniendo en cuenta los planteamientos de los primeros defensores de la GCT, recurriendo a los estudios de metodología más exhaustiva y revisando las investigaciones más recientes en esta materia (TAYLOR y RIGHT, 2003; RAHMAN y BULLOCK, 2005), creemos que la influencia de la GCT en el rendimiento empresarial puede presumirse como positiva. En esta investigación, el tipo de resultados analizados se deriva del Modelo EFQM de Excelencia empresarial el cual es usado como referente en la conceptualización de la GCT. En concreto, se contemplan la satisfacción de los clientes, las relaciones con los proveedores y los denominados resultados financieros, entendidos como *crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado*. El Modelo EFQM también incluye entre los efectos potenciales de la GCT beneficios asociados a los empleados, la sociedad, la gestión de procesos y a los costes. No obstante, en este caso se opta por presentar las dimensiones de beneficios más directamente vinculadas al concepto de “resultado empresarial” en términos de mejora de la posición competitiva de la empresa. Los resultados de naturaleza interna pueden redundar, indudablemente, en el logro de ventajas competitivas, pero constituyen un indicador de naturaleza más indirecta de este hecho. Además, la literatura de gestión de la

² Algunas investigaciones, aunque adoptando una visión holística del concepto de GCT, centran el análisis empírico de los efectos de la GCT en los resultados en aquellas dimensiones de la GCT –las cuales no están consensuadas entre estudios– que los investigadores consideran que tienen un mayor efecto sobre las medidas de resultados –las cuales tampoco son uniformes– lo que acrecienta enormemente la posibilidad de sistematizar los resultados (SILA y EBRAHIMPOUR, 2002).



calidad reconoce que, hasta el desarrollo del concepto de GCT, la principal limitación en esta materia (en concreto del aseguramiento de la calidad, estadio previo al de la gestión de la calidad total) ha sido su capacidad limitada para garantizar mejores resultados fuera del ámbito interno, motivo por el que resulta especialmente interesante asegurar que la GCT sí lo consigue empleando medidas de resultados externos.

Así, la segunda hipótesis de la investigación se plantea como:

H2: *La gestión de la calidad total incide directa y positivamente en los resultados externos de las organizaciones.*

3. EFECTOS CONJUNTOS DE LA GCT Y DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Una vez reflejadas las aportaciones mutuas de la GCT y de la orientación al mercado parece razonable pensar que las empresas deberían alcanzar niveles más altos de eficiencia si logran combinar niveles aceptables de orientación a la calidad y orientación al mercado, permitiendo que las herramientas y técnicas empleadas en la disciplina de calidad sean transferidas a la función de marketing y viceversa. Para analizar los efectos conjuntos de ambas variables una medida inmediata a la que recurrir son los resultados empresariales. Sin embargo, en este trabajo, la importancia concedida a la obtención de evidencias empíricas acerca de los efectos de la GCT en esta materia ha llevado a solicitar que la valoración de los resultados empresariales no se haga en general, sino que se vincule, estrictamente, a los efectos de la GCT. Por este motivo fue necesario seleccionar una nueva variable para medir la incidencia conjunta de la GCT y de la orientación al mercado. La elección recayó en una capacidad de marketing; seguidamente se justifica el porqué.

El estudio de las capacidades de marketing está siendo actualmente objeto de un gran interés en la literatura (WEERAWARDENA, 2003; MING-TIEN y CHIA-MEI, 2004; MAZAIRA, DOPICO y GONZÁLEZ, 2005; VORHIES y MORGAN, 2005). El motivo de

esta atención radica en que la Teoría de Recursos y Capacidades³ (Resource Based View of the Firm) asume que las capacidades distintivas de las organizaciones son las que les permiten alcanzar ventajas competitivas en el mercado, así como que constituyen la base sobre la que diseñar la estrategia competitiva. Por este motivo, en el ámbito de nuestra disciplina se ha puesto de manifiesto la necesidad de comprobar: a) en qué medida las capacidades de marketing guían efectivamente el desarrollo de la estrategia empresarial, lo que a su vez nos permite profundizar en nuestra comprensión de la contribución del marketing a la Dirección Estratégica; b) en qué medida se vinculan directamente con la obtención de mejores resultados; y, además, c) qué variables actúan como antecedentes en el desarrollo de dichas capacidades. Este último análisis se ha circunscrito, principalmente, a la consideración de la orientación al mercado (MING-TIEN y CHIA-MEI, 2004; MAZAIRA, DOPICO y GONZÁLEZ, 2005), a la que se otorga la consideración de recurso organizativo (SANTOS, SANZO, ÁLVAREZ y VÁZQUEZ, 2005) y, como tal, precursor de las capacidades desarrolladas en la organización.

Aunque el conjunto de capacidades de marketing identificadas en la literatura ha sido muy amplio (VORHIES y MORGAN, 2005), en este trabajo se ha tomado como referente la denominada “capacidad de marketing” tal y como la define WEERAWARDENA (2003): “el proceso integrador diseñado para aplicar tanto los activos, como los conocimientos y habilidades compartidas en la empresa, a la atención de las necesidades del mercado con el objetivo de aportar valor añadido y hacer frente a la competencia”. Esta medida se inspira en una revisión detallada de la literatura en la que se establecen los procesos específicos de marketing –por ejemplo, calidad de servicio, diseño de productos, gestión de los canales de distribución...– a través de los cuales se trata de alcanzar este fin. Dichos procesos son incorporados de modo global en una única medida de forma muy similar a la efectuada por VORHIES y HARKER (2000), aunque se podría elaborar un indicador específico con varios ítems para cada uno de dichos procesos, la metodología seguida en este caso permite acuñar la expresión “capacidad de

³ Cfr. SANTOS, SANZO, ÁLVAREZ y VÁZQUEZ (2002) para una revisión detallada de esta teoría.



marketing” aludiendo al carácter global de esta escala.

En cuanto a la capacidad de la GCT para generar la denominada “capacidad de marketing” puede servir como referente la definición de este concepto propuesta por YORK y MIREE (2004, pp. 292): “la GCT consiste en dirigir los esfuerzos de la organización hacia generar y retener clientes, lo que conlleva mayores beneficios como consecuencia de la obtención de una ventaja comercial, y menores costes como consecuencia de un diseño de la oferta más adaptado al cliente”. Esta descripción se aproxima sensiblemente a la propia definición de “capacidad de marketing”.

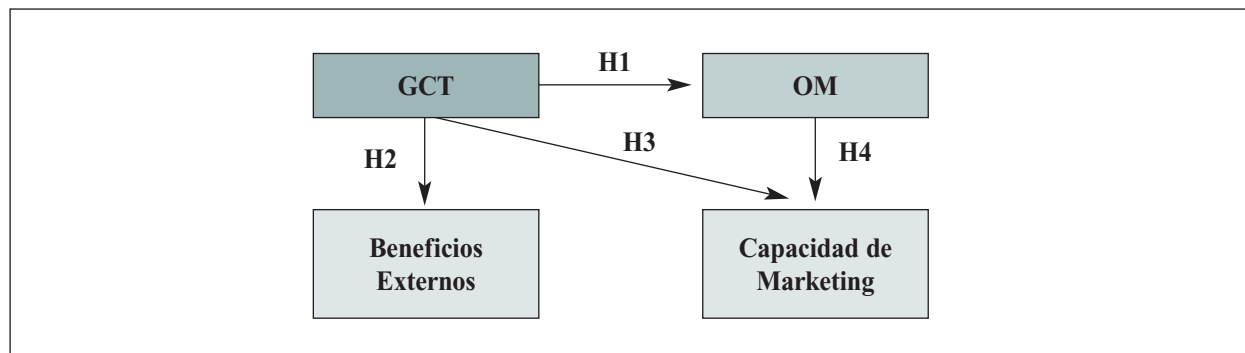
En consecuencia, tomando en consideración los razonamientos precedentes se plantean las siguientes hipótesis:

H3: *La gestión de la calidad total incide directa y positivamente en la capacidad de marketing de las organizaciones.*

H4: *La orientación al mercado incide directa y positivamente en la capacidad de marketing de las organizaciones.*

En la Figura 1 se puede consultar el modelo conceptual expuesto en este trabajo. Cabe señalar que una novedad en el diseño de este modelo es que, junto con la orientación al mercado, se refleja como antecedente de una capacidad comercial el sistema de gestión de la empresa, en nuestro caso la gestión de la calidad total. De este modo, se obtendrán evidencias empíricas no sólo acerca del potencial de la GCT para contribuir al desarrollo de la orientación al mercado, sino también sobre su efecto sobre una capacidad de marketing. Así mismo, el modelo permitirá comparar la facultad explicativa de la orientación al mercado y de la GCT en el desarrollo de dicha capacidad.

FIGURA 1
Modelo conceptual



4. METODOLOGÍA

4.1. Universo y ámbito de la investigación

El trabajo se ha desarrollado entre el conjunto de empresas localizadas en el Principado de Asturias que a principios de 2005 se encontraban certificadas en la norma ISO 9000 de acuerdo con la información facilitada por el Club Asturiano de

Calidad, en total 451 empresas. Se seleccionan empresas certificadas con el fin de garantizar un cierto interés en la gestión mediante prácticas de calidad así como la familiaridad con los conceptos empleados en el cuestionario. Así, en la gestión de la calidad empresarial el concepto de GCT representa el grado de excelencia más alto. La mayoría de las empresas inician su andadura tratando de implantar sistemas de calidad normalizados y acre-



ditando su puesta en práctica a través de la certificación. En este conjunto de empresas están representados los principales sectores productivos de la región. Además, el 58,2% de las empresas analizadas señalan que su ámbito principal de actividad es el de servicios, mientras que el 41,8% restante son empresas dedicadas fundamentalmente a actividades de producción.

Como método de recogida de la información se ha empleado la encuesta postal mediante cuestionario estructurado y dirigido directamente al responsable de cada empresa. En este envío se contó con la colaboración del Club Asturiano de Calidad, el cual apoyó el estudio con una carta de recomendación. En la Tabla 1 se recoge la ficha técnica de la investigación.

TABLA 1
Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas REGIÓN certificadas ISO9000
Ámbito del estudio	Regional
Método recogida información	Encuesta postal
Población objeto de estudio	451 empresas
Tamaño de la muestra	93 encuestas
Error muestral	9,05%
Nivel de confianza	95% $z=1,96$ $p=q=0,5$
Procedimiento recogida de información	Discrecional al conjunto de la población
Fecha de trabajo de campo	Envío Enero a Marzo 2005. Seguimiento telefónico y e-mail Marzo y Abril 2005.

4.2. Medidas empleadas en la investigación

a. Gestión de la calidad total

Para la medición de la GCT nos encontramos con una dificultad básica: a pesar de la multitud de estudios publicados en las dos últimas décadas sobre GCT no existe un consenso generalizado sobre las dimensiones que integran este concepto. De hecho, hasta el principio de los años 90 la mayoría de los trabajos carecieron de soporte empírico y las dimensiones de GCT se establecieron libremente a partir del criterio de los investigadores expertos en gestión de calidad. A partir de esta fecha y hasta el año 2000, SILA y EBRAHIMPOUR (2002) identifican 347 artículos publicados en la literatura sobre GCT, caracterizados por un enfoque global o integral del concepto, de los cuales sólo 76 obtienen empíricamente los factores relevantes. A partir de estos 76 trabajos los autores comprueban, a su vez, que existen hasta 25 dimensiones que

son identificadas con relativa frecuencia en unas y otras investigaciones. Indudablemente, en estos estudios se reiteran con mayor intensidad los factores considerados como elementos claves del GCT por la mayoría de los investigadores como es el caso de la “orientación al cliente”, la “implicación de la alta dirección” el “adiestramiento y compromiso del personal” o la “mejora continua”. No obstante, estos datos ponen de manifiesto las dificultades prácticas que supone medir un concepto tan amplio como GCT ante la inexistencia de un marco de referencia común.

Por este motivo, los trabajos más recientes (ESKILDSSEN y DAHLGAARD, 2000; WOON, 2000; RAHMAN, 2001; PRAJOGO y SOHAL, 2003) desarrollan escalas de medición inspiradas en el modelo de GCT predominante en la zona geográfica donde se lleva a cabo el estudio. En nuestro caso, procedería aplicar el Modelo EFQM de Excelencia, de ámbito europeo –desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad– que tiene



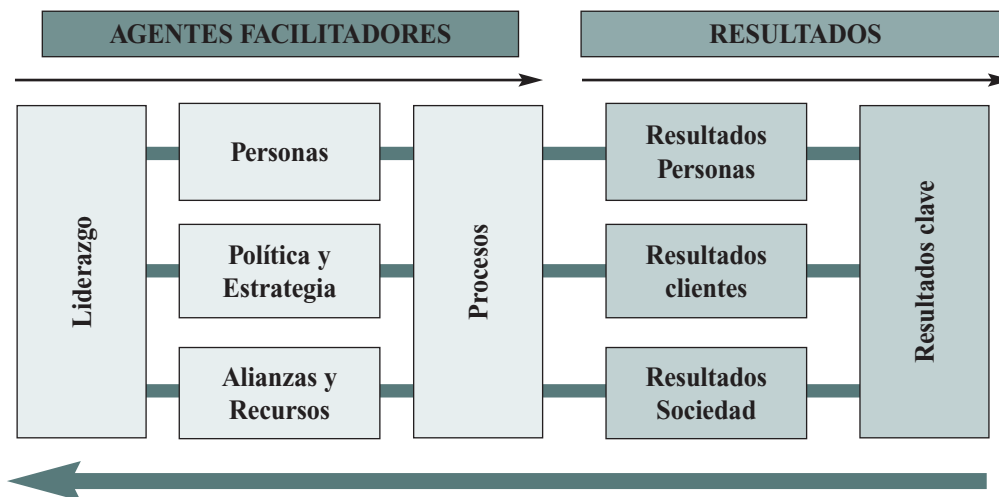
sus homólogos en el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos y en el Premio Deming en Japón. Existen varias razones que, a nuestro entender, justifican esta postura:

1. Este modelo representa el tipo de comportamiento que debe alcanzar cualquier empresa para ver reconocida su gestión de la calidad total en el contexto europeo y, por tanto, es hacia donde se dirigen los esfuerzos de las organizaciones. Así, se obtiene información empírica de gran trascendencia práctica para las empresas por cuanto les informa del tipo de resultados que pueden esperar en la práctica.
2. Actuando de este modo se consigue, además, tener un elemento de referencia común a partir del cual poder establecer comparaciones entre empresas que siguiendo el mismo modelo de referencia actúan en distintos contextos, lo que facilita el análisis de los posibles antecedentes de la GCT así como de las posibles variables moderadoras en sus efectos.

3. El Modelo EFQM de Excelencia es revisado regularmente a partir de las aportaciones de los consultores con los que cuenta la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con lo que se garantiza que se mantiene dinámico y en línea con el pensamiento más actual sobre GCT.

En consecuencia, a fin de evaluar el grado en que una empresa adopta los principios de GCT se ha desarrollado una escala específica de medición inspirada en las dimensiones críticas del Modelo EFQM de Excelencia (2002) (<http://www.efqm.org/>). Este marco de trabajo se estructura en nueve criterios, agrupados en cinco “Agentes Facilitadores”, representativos de lo que la organización debe hacer para obtener cuatro tipos de “Resultados”, considerados en el modelo como consecuencias probables de la calidad (Figura 2). A su vez, cada criterio se desglosa en un conjunto de subcriterios que permiten la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora.

FIGURA 2
Modelo EFQM de Excelencia Empresarial



No obstante, para generar los ítems concretos de las escalas referidas a los “Agentes Facilitadores”,

además de tener en cuenta el Modelo, se han revisado las principales escalas de medida de GCT



desarrolladas en diversos trabajos empíricos⁴. De este modo se busca garantizar que las dimensiones de gestión de calidad se miden coherentemente con la definición de las mismas que se utiliza en la literatura. Así mismo, una vez obtenida una versión preliminar del cuestionario ésta fue pre-testada mediante cinco entrevistas en profundidad desarrolladas con profesionales expertos en la materia y sugeridos por el Club Asturiano de Calidad. En el Anexo I se recogen las variables finalmente consideradas en cada una de las escalas de los agentes facilitadores. Cada variable es valorada en una escala de siete posiciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo) reflejándose así en qué medida es descriptiva de la organización.

b. Orientación al mercado

Para la evaluación del grado de orientación al mercado de las empresas se recurre a la escala cultural desarrollada por ÁLVAREZ, SANTOS y VÁZQUEZ (2000) acerca de la cual se contrasta su validez y fiabilidad. El Anexo I recoge las variables referidas a esta orientación, las cuales se agrupan en tres bloques de acuerdo con las dimensiones clave subyacentes en la orientación al mercado: a) orientación externa, b) coordinación e integración de funciones, c) disposición para el establecimiento de relaciones a largo plazo. Cada una de ellas es valorada en una escala de siete posiciones con la misma dinámica que en caso anterior.

c. Beneficios externos

Los ítems para evaluar los “Resultados” tienen un triple origen, como en el caso de los “Agentes Facilitadores”. El propio Modelo EFQM, las escalas desarrolladas en los trabajos mencionados ante-

riormente y, así mismo, las aportaciones de los expertos consultados a instancias del Club Asturiano de Calidad.

En el estudio se recogen los cuatro tipos de resultados reflejados en la Figura 1: *personas*, *clientes*, *sociedad* y *resultados clave*. Dentro de los *resultados clave* el Modelo incluye una gran variedad de indicadores que, de acuerdo con la literatura, se han clasificado en cuatro categorías: a) beneficios financieros –referidos a cuota de mercado, ventas y beneficios empresariales–; b) beneficios en los procesos; c) beneficios en los costes; y d) beneficios en las relaciones con los proveedores.

Los estimadores de resultados empleados en este trabajo se seleccionan de entre los anteriores con el objetivo de utilizar el tipo de variables tradicionalmente asociadas al concepto de rendimiento empresarial –“organizacional performance”– en la literatura. Así, se recurre a los resultados de naturaleza externa de la GCT entre los que se encuentran los referidos a los clientes, a las relaciones con los proveedores y a los resultados financieros.

Cuando se solicitan las percepciones de los entrevistados acerca de estos resultados –en una escala de 1 a 7 como en los casos anteriores– se plantean dos matizaciones que pasamos a justificar:

1. Se pide que indiquen en qué medida el desarrollo de políticas de gestión de calidad contribuye al logro de los resultados planteados (1=de ningún modo; 7=de modo determinante o muy importante). El motivo por el que se vincula explícitamente la valoración de los resultados a la aplicación de políticas de calidad se deriva del interés de evitar el denominado problema del *universalismo*⁵ en el establecimiento de relaciones causales. Este pro-

⁴ Cf.: SARAPH, BENSON y SCHOEDER (1989), FLYNN, SCHROEDER y SAKAKIBARA (1994), ANDERSON, RUNG TUSANATHAM, SCHROEDER y DEVARAJ (1995), BADRI, DAVIS, y DAVIS (1995), POWELL (1995), AHIRE, GOLHAR y WALLER (1996), BLACK y PORTER (1996), AHIRE y O'SHAUGHNESSY (1998), GRANDOLZ y GERSHON (1998), QUAZI y PADIBJO (1998), ANDERSON y SOHAL (1999), SAMSON y TERKIOVSKI (1999), ZHANG, WASZINK y WIINGAARD (2000), ANTONY, LEUNG, KNOWLES y GOSH (2002) y BRAH, TEE, y RAO (2002).

⁵ Conviene señalar que en el contexto de la GCT también se habla de universalismo aludiendo al problema que puede suponer el tratar de implantar el mismo modelo de calidad a cualquier empresa y en cualquier circunstancia, como si la GCT fuese una “entidad fija”. Así se cuestiona si ciertas dimensiones de la GCT pueden ser más importantes que otras en la mejora de la competitividad en función de los contextos competitivos (Prajogo y Sohal, 2001). Este es un debate muy reciente alimentado en la literatura junto con el referido al efecto moderador en la relación GCT-resultados de diversos factores exógenos o endógenos (Llórens, Verdú y Molina, 2003). En base a ambos argumentos se busca justificar las evidencias empíricas desiguales de la literatura en cuanto a los efectos en la competitividad de la GCT.



blema se origina cuando se valora en términos absolutos la evolución de los resultados empresariales los cuales, en algunos casos, pueden verse afectados por circunstancias extraordinarias que desvirtúan el verdadero efecto de la variable considerada antecedente (WEERAWARDENA, 2003).

2. La valoración del logro de los resultados se efectúa en relación a los obtenidos por los principales competidores para medir el efecto en la consecución de ventajas competitivas, es decir, en algo que la empresa hace mejor que su competencia (GRANT, 1991).

d. Capacidad de marketing

En este caso el instrumento de medida se ha inspirado, como se indicó con anterioridad, en la escala sugerida por WEERAWARDENA (2003). Esta escala refleja aspectos como la calidad de servicio que ofrece la empresa, la habilidad de su fuerza de ventas, la eficacia de la comunicación comercial, la fortaleza de los canales de distribución, la capacidad para diferenciar los productos en el mercado, etc. La obtención de valores elevados en esta escala refleja que la empresa posee capacidades distintivas en el empleo de las herramientas y técnicas comerciales. De hecho, se solicita a los encuestados que indiquen, de nuevo en relación a sus principales competidores, el grado en qué su empresa cuenta con las fortalezas de marketing consideradas en una escala de siete posiciones (1 = fortaleza sensiblemente menor que la competencia y 7 = fortaleza sensiblemente mayor). Las variables empleadas se describen en el Anexo I.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante⁶) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo a las sugerencias meto-

dológicas de CHURCHILL (1979), ANDERSON y GERBING (1988) y DENG y DART (1994). Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis reflejadas en el modelo conceptual mediante un sistema de ecuaciones estructurales.

5.1. Fiabilidad y validez de las escalas de medida

Previamente al tratamiento de estos conceptos con análisis de carácter confirmatorio, se procedió a calcular la fiabilidad de todas las subescalas empleadas en la investigación recurriendo al coeficiente Alpha de Cronbach⁷. En todos los casos, el valor del coeficiente Alpha de Cronbach fue superior a 0,8, aunque ello no impidió identificar algunos ítems –indicados en cursiva en el Anexo I– cuya eliminación permitía mejorar dicho coeficiente, y que dejaron de ser considerados en los análisis siguientes.

Seguidamente, se procedió a efectuar un análisis factorial de componentes principales con las variables utilizadas en la medición de cada uno de los conceptos empleados en el modelo, para evaluar, con carácter exploratorio, la presencia del número de factores subyacentes identificados para cada concepto, o en su caso, que no existe más de una dimensión.

De este modo, como era esperable, se obtuvo un único factor para cada uno de los beneficios externos y en la escala de capacidad de marketing (% acumulado de varianza explicada superior al 75% en todos los factores). En el caso de la escala de orientación al mercado, el análisis factorial desveló las tres correspondientes subdimensiones propuestas en el concepto, mientras que en los análisis de la escala de GCT se obtuvieron 5 factores, pero con una configuración distinta a la inicialmente propuesta (% acumulado de varianza explicada superior al 70% en ambos casos). Así, se observó que las variables correspondientes a la gestión de recursos en la escala de Alianzas y Recursos se agrupaban en el factor referido a los Procesos. Este

⁶ El procedimiento seguido en la obtención de las variables seleccionadas para cada escala de medida (revisión de la literatura y opiniones de expertos) entendemos que garantiza la validez de contenido.

⁷ Si el concepto tiene más de una dimensión el coeficiente alpha debe ser calculado para cada una de ellas (CHURCHILL, 1979).



hecho no es conceptualmente extraño puesto que los recursos organizativos se gestionan a través de procesos organizativos. Por otra parte, el Modelo EFQM propone una serie de actuaciones a desarrollar pero acerca de las que no existe constatación empírica previa en cuanto a su agrupación exacta en las dimensiones propuestas. Por estos dos motivos se decidió tener en cuenta esta nueva configuración en el desarrollo de los análisis confirmatorios trabajando con el factor denominado *Procesos y Recursos*. Los resultados de los AFC pusieron de manifiesto que, en todos los casos, las cargas factoriales de las variables consideradas son superiores al valor 0,5.

En el ámbito confirmatorio, en el que se emplea el programa informático EQS 6.1., el estudio cuenta con la limitación de que el número de observaciones disponibles es muy inferior al recomendado en función del número de parámetros a estimar (cinco casos por parámetro), especialmente en el caso de la escala de la GCT. Este hecho dificultó el desarrollo del modelo en el que se podría contrastar la fiabilidad y validez de esta escala mediante la correlación de los factores subyacentes y la correspondiente convergencia de las variables en cada subdimensión. Por este motivo se procedió como sigue: a) se plantearon sendos modelos de esta naturaleza para las escalas de orientación al mercado y beneficios, de este modo, en cada caso, se pudo contrastar la validez convergente de las subdimensiones, su fiabilidad, y la validez discriminante entre las subescalas de cada instrumento de medida (Tablas A.1 y A.2 del Anexo II); b) se comprobó la validez convergente y fiabilidad de la capacidad de marketing (Tabla A.3 del Anexo II); c) se comprobó la validez convergente y fiabilidad de cada una de las subdimensiones de la GCT (Tabla A.4 del Anexo II); d) se comprobó su convergencia en un único factor o unidimensionalidad (Tabla A.5 del Anexo II); y, finalmente, e) se contrastó el ajuste de un modelo en el que la orientación al mercado, los beneficios, la capacidad de marketing y cada una de las dimensiones de GCT se correlacionan (Tabla A.6 del Anexo II).

En este último modelo las dimensiones latentes de la GCT fueron medidas por la media de las variables observadas que finalmente las integran. Este procedimiento se deriva de la limitación ya comentada (ratio nº de casos - parámetros a estimar) y es aplicable en el momento en que se comprueba la validez convergente de las subdimensiones de la GCT. Sin embargo, con el objetivo de no perder demasiada información, y para ser rigurosos en la medición de los factores, se ha fijado su error a un determinado porcentaje de su varianza, de acuerdo con la metodología propuesta por MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE (1998). Dicho porcentaje recoge la falta de fiabilidad total en la medición de los factores con las escalas propuestas y se calcula en cada caso como: 1 - Coeficiente de Fiabilidad Compuesto. De esta forma se consigue que la fiabilidad del factor introducido en el modelo sea idéntica a la del factor original antecedente de las variables promediadas en cada caso (HIBBARD, KUMAR y STERN, 2001). La utilidad de este modelo consiste en que permite contrastar la validez discriminante entre sí de las dimensiones de la GCT, y de éstas con el resto de los conceptos empleados en la investigación. Además, en dicho modelo se constata, que las subdimensiones de orientación al mercado y de los beneficios convergen en una única variable latente común. Estos análisis permiten confirmar la presencia de una variable latente común de las escalas de orientación al mercado y de los beneficios externos lo que, además, nos permite trabajar en la contrastación del modelo de ecuaciones estructurales con un único factor en ambos casos.

Como consecuencia de los análisis descritos fue preciso prescindir de algunas de las variables explicativas de cada subdimensión, señaladas en negrita en el Anexo I, de forma que se volvió a estimar el valor del Alpha de Cronbach para cada subescala, tal y como se recoge en el Anexo II.

La *fiabilidad* de las subescalas, analizada mediante el *coeficiente de fiabilidad compuesto*, en todos los casos resultó ser superior al valor recomendado de 0,6; así mismo, el AVE⁸, superó también en todos los casos el mínimo establecido de

⁸ En el caso de la subescala de alianzas, dado que está integrada por dos ítems, para poder calcular los parámetros lambda se procedió a incluirla en el análisis de la escala de procesos y recursos.



0,5 (HAIR, ANDERSON, TATHAM y BLACK, 1998). La *validez de concepto* de las subescalas en su perspectiva *convergente* se evidenció al comprobar que los parámetros lambda estandarizados son siempre significativos y superiores al valor 0,5 (HILDEBRANDT, 1987; GERBING y ANDERSON, 1988; STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991). Para determinar el *carácter discriminante* de las dimensiones empleadas en el modelo se comprobó que el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de dimensiones críticas no incluyera el valor 1 (ANDERSON y GERBING, 1988).

5.2. Contrastación del modelo propuesto

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de las escalas, el siguiente paso consistió en la estimación del modelo causal para contrastar las hipótesis planteadas. En la Figura 3 se recogen los coeficientes estandarizados obtenidos al analizar, mediante un sistema de ecuaciones estructurales, las relaciones planteadas entre las variables clave. Así mismo, en la Tabla 2 se muestran los índices de bondad de ajuste para el modelo, los cuales cumplen los valores recomendados.

FIGURA 3
Contraste del modelo conceptual propuesto

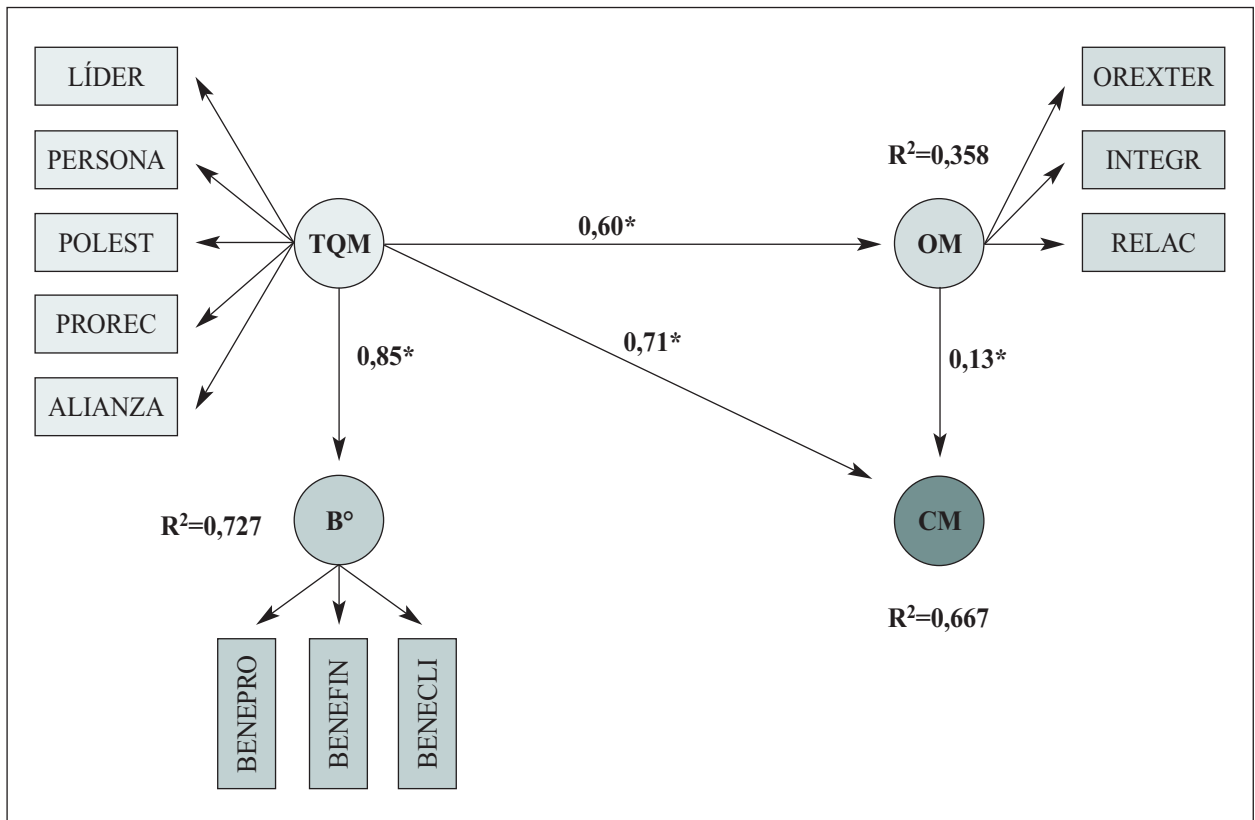


TABLA 2
Índices de bondad de ajuste del modelo

ÍNDICE	MODELO
S-B χ^2 (P)	96,2708 (0,00013)
BBNNFI	0,933
CFI	0,949
IFI	0,950
GFI	0,822
SRMR ⁹	0,053

De acuerdo con las evidencias precedentes se contrasta que la GCT ejerce un efecto positivo y significativo en el grado de orientación al mercado de las empresas analizadas, lo que confirma la H1 de la investigación. La GCT también tiene un efecto directo, positivo y significativo en el logro de ventajas competitivas en las empresas (H2), y en su capacidad de marketing (H3). La orientación al mercado cultural, sin embargo, y de acuerdo con los datos de esta investigación, no ejerce un efecto significativo en la capacidad de marketing, por lo que se rechaza la H4.

Este último dato resulta sorprendente, puesto que contradice las evidencias empíricas disponibles hasta la fecha, en las que la orientación al mercado figura como antecedente del desarrollo de capacidades de marketing. Además puede parecer, en primera instancia, que así se cuestiona la validez de esta orientación como recurso organizativo. No obstante, creemos que existen diversas razones que justifican este hallazgo. En primer lugar, los estudios precedentes (MING-TIEN, T. y CHIA-MEI, S. 2004; MAZAIRA, DOPICO y GONZÁLEZ, 2005) han utilizado como antecedente de las capacidades de marketing medidas operativas de la orientación al mercado, lo cual implica una efectiva aplicación del concepto en las organizaciones. Así, sabemos que el desarrollo de la cultura de orientación al mercado puede verse limitado por barreras de distinta naturaleza que afectan al grado de su aplicación práctica (ÁLVAREZ, VÁZQUEZ y SANTOS, 2006).

Por tanto, una primera explicación de este fenómeno podría deberse a este motivo, que la cultura por sí sola no sea suficiente para generar un comportamiento como el que refleja la “capacidad de marketing”. En este contexto, el efecto sobre la capacidad de marketing se limitaría al ejercido por la GCT, el sistema de gestión organizativo, que implica el desarrollo de comportamientos centrados en la satisfacción del cliente.

En este caso, cabe preguntarse si la orientación al mercado se vería negativamente afectada, al menos en su dimensión cultural, en su consideración de recurso organizativo, capaz de generar capacidades. Por este motivo, se contrastó un modelo simplificado en el que la orientación al mercado cultural actúa como antecedente de la capacidad de marketing, obviando el resto de conceptos del modelo original. Así se pudo comprobar que la orientación al mercado cultural presenta una correlación de 0,5 (2,492) con la capacidad de marketing (S-B χ^2 (2)=0,4433; P=0,80118; BBNNFI=0,999; CFI=1,000; IFI= 0,998; GFI=0,997; SRMR=0,010). Por tanto, en ausencia de la consideración de un sistema de gestión global, la orientación al mercado cultural resulta útil para desarrollar la capacidad de marketing. Este hecho, no obstante, contradice la explicación anterior acerca de la ausencia de traslación de la cultura al comportamiento.

Sin embargo, todos estos resultados y razonamientos resultan útiles para efectuar otro planteamiento

⁹ El SRMR se considera un indicador más adecuado que el RMSEA cuando el tamaño muestral es reducido.



miento explicativo de este fenómeno. Así, se puede interpretar que en presencia de sistemas de gestión holísticos basados en sólidos principios (como la GCT), son éstos los que, en última instancia, determinan el desarrollo de unas u otras capacidades organizativas, y entre ellas las de marketing. Este hecho ha sido recientemente postulado por CASTRESANA y FERNÁNDEZ (2005), aunque sin aportar evidencias empíricas. Estos autores revisan exhaustivamente el Modelo EFQM desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades para justificar, precisamente, cómo el desarrollo de la GCT de acuerdo con este modelo puede contribuir activamente a la obtención de distintas capacidades organizativas. En cualquier caso, hoy por hoy esto es sólo una hipótesis. La evidencia definitiva se obtendría en un modelo en el que se midiesen simultáneamente la GCT y la orientación al mercado operativa, en el caso de que esta última no tuviese un efecto significativo. Lo que sí parece probado es que, ante el supuesto de la inexistencia de un sistema global de gestión claramente identificado en las organizaciones, la trascendencia de la orientación al mercado en la aplicación de las herramientas de marketing y en el desarrollo de capacidades relacionadas es muy importante.

6. CONCLUSIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

Uno de los objetivos planteados en la investigación ha consistido en valorar los efectos de la gestión de la calidad total en el desarrollo de la orientación al mercado. Con ello se pretende determinar hasta qué punto este sistema de gestión, que cuenta con una amplia difusión en la práctica empresarial, repercute efectivamente en la aplicación del concepto de marketing en las organizaciones. Las evidencias positivas obtenidas en este sentido nos permiten defender la aplicación de la GCT para favorecer el desarrollo de la orientación al mercado y confirman su capacidad para generar el que todavía consideramos un recurso organizativo relevante, escaso, duradero e inimitable (SANTOS, SANZO, ÁLVAREZ y VÁZQUEZ, 2005). Este hecho, distingue a la GCT, en sí misma, como un recurso organizativo de alto nivel y, por tanto, como un

antecedente del logro de ventajas competitivas. Además nos permite identificar una alternativa para lograr un mayor reconocimiento y aplicación del marketing en las organizaciones.

En consonancia con estas consideraciones, se comprueba el efecto positivo de la GCT en el logro de mejores resultados que los competidores tanto en la satisfacción de los clientes, como en las relaciones con los proveedores, beneficios, ventas y cuota de mercado. Este efecto sobre los resultados de naturaleza externa desmitifica los temores referidos a la GCT como una filosofía de gestión con una excesiva orientación interna, centrada en la mejora de los procesos y, por tanto, limitada en cuanto a la mejora de la posición competitiva de las organizaciones.

El estudio efectuado también nos ha permitido obtener una escala de medición de las prácticas de GCT de acuerdo con el Modelo EFQM que confirma la presencia de cinco Agentes Facilitadores aunque con una disposición distinta a la propuesta en el Modelo. En concreto, las evidencias disponibles apuntan a la consideración conjunta de las actividades de gestión de procesos y recursos.

Otro de los propósitos de este estudio ha consistido en valorar simultáneamente los efectos de la GCT y de la orientación al mercado, para ello se ha seleccionado como variable a explicar “la capacidad de marketing” de las organizaciones. En este sentido, se comprueba que la GCT ejerce un efecto positivo y significativo en la variable dependiente. De este modo podemos decir que las empresas gestionadas de acuerdo con los principios de calidad muestran un claro desarrollo de la función de marketing en la organización. No obstante, el hecho de que no se compruebe dicho efecto para la orientación al mercado cultural permite aventurar la necesidad de explorar en mayor medida este campo de investigación.

Así, el origen de las capacidades de marketing creemos que es todavía un campo de investigación incipiente. En este ámbito, una futura línea de investigación consiste en, como señalamos, comparar el efecto de la GCT y de la orientación al mercado operativa sobre la “capacidad de marketing” y otras capacidades organizativas de esta naturaleza. Este tipo de análisis permitirá disipar la duda en cuanto a si la orientación al mercado pier-



de o no su capacidad explicativa de las capacidades propias de la función de marketing ante la presencia de sistemas de gestión globales basados también en la satisfacción del cliente. Así mismo, también consideramos interesante valorar en el futuro los efectos conjuntos de la GCT y de la orientación al mercado en resultados empresariales, dado que la única evidencia disponible hasta la fecha en esta materia es el estudio de SITTIMALAKORN y HART (2004), incluyendo en el análisis todos los tipos de resultados recogidos en el Modelo EFQM. Además, otro ámbito de interés en cuanto al efecto conjunto de la GCT y de la orientación al mercado es el estímulo de otras capacidades organizativas relevantes fuera del ámbito del marketing.

Finalmente, esta investigación adolece de una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta a la hora de interpretar sus resultados. En primer lugar se trata de un estudio de ámbito regional que cuenta con un número limitado de casos. Así es necesario de obtener evidencias empíricas en contextos más amplios. Así mismo, el valor de las variables analizadas se obtiene mediante apreciaciones subjetivas procedentes de un único encuestado, cuando lo ideal sería contar, por lo menos, con la visión conjunta de varios directivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, E.E., CORBETT, L.M., HARRISON, N.J., LEE, T.S., RHO, B.H., RIBERA, J., SAMSON, D. Y WESTBROOK, R. (1997). "An international study of quality improvement approach and firm performance". *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 17, nº 9/10, pp. 842-873.
- AGUS, A.; KRISHNAN, S.K.; LATIFAH, S. y KADIR, S.A. (2000). "The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies". *Total Quality Management*, Vol. 11, nº 4/5/6, pp. 814-819.
- AHIRE, S.L., GOLHAR, D.Y. y WALLER, M.M.A. (1996). "Development and validation of TQM implementation constructs". *Decision Sciences*, Vol. 27, nº 1, pp. 23-56.
- AHIRE, S.L. y O'SHAUGHNESSY, K.C. (1998). "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry". *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, nº 1, pp. 5-37.
- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R. (2000). "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: Efectos moderadores en la relación O.M.-resultados". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp. 7-41.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2006, en prensa): "La Orientación al Mercado Empresarial: Cómo Superar las Barreras Organizativas a su Puesta en Práctica". *Alta Dirección*, nº 242.
- ANDERSON, J.C.; RUNG TUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.C. y DEVARAJA, S. (1995). "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings". *Decision Sciences*, Vol. 26, nº 5, pp. 637-658.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pp. 411-423.
- ANDERSON, M. y SOHAL, A.S. (1999). "A study of the relationship between quality management practices and performance in small business". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, nº 9, pp. 859-877.
- ANTONY, J.; LEUNG, K., KNOWLES, G. y GOSH, S. (2002). "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, nº 5, pp. 551-556.
- BADRI, M.A.; DAVIS, D. y DAVIS, D. (1995). "A study of measuring the critical factors of quality management". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, nº 2, pp. 36-53.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.
- BLACK, S.A. y PORTER, L.J. (1996). "Identification of the critical factors of TQM". *Decision Sciences*, Vol. 27, nº 1, pp. 1-21.



- BRAH, S.A.; TEE, S.S.L. y RAO, B. M. (2002). "Relationship between TQM and performance of Singapore companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, nº 4, pp. 356-379.
- BROWN, S.W.; WEBSTER Jr., F.E.; STEENKAMP, J-B.E. M.; WILKIE, W.L.; SHETH, J.N.; SISODIA, R.S.; KERIN, R.A.; MACINNIS, D.J.; MCALISTER, L.; RAJU, J.S.; BAUERLY, R.J.; JOHNSON, D.T.; SINGH, M. y STAELIN, R. (2005). "Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure". *Journal of Marketing*, Vol. 69, nº 4, pp. 1-25.
- CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J.I. y FERNÁNDEZ ORTIZ, R. (2005). "Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View". *Total Quality Management*, Vol. 16, nº 1, pp. 31-55.
- CHAPMAN, R.L, MURRAY, P.C y MELLOR, R (1997), "Strategic quality management and financial performance indicators". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, nº 4, pp. 432-448.
- CHONG, V.K. y RUNDUS, M.J. (2004). "Total quality management, market competition and organizational performance". *The British Accounting Review*, Vol. 36, pp. 155-172.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures for marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, nº 1, pp. 64-73.
- CHURCHILL, Jr. G.A. y PETER, J.P. (1994). *Creating value for customer*. Irwin, New York.
- CRAVENS, D.W.; HOLLAND, C.W.; LAMB Jr., C.W. y MONCRIEF III, W.C. (1988). "Marketing's role in product and service quality". *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, nº 4, pp. 285-304.
- CROSBY, P.B. (1979). *Quality is free: The Art Of Making Quality Certain*. New American Library, New York.
- DAVIS S.M. y MOE, K. (1997). "Bringing innovation to life". *Journal of Consumer Marketing* Vol. 14, nº 5, pp. 338-361.
- DAYTON, N.A. (2001). "Total quality management critical success factors, a comparison: The UK versus the USA". *Total Quality Management*, Vol. 12, nº 3, pgs. 293-298.
- DEMING, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos, Madrid. Edición original: Deming, W.E. (1982, 1986): *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- DENG, S. y DART, J. (1994). "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- EASTON, G.S. y JARRELL, S.L. (1998). "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation". *Journal of Business*, Vol. 71, nº 2, pp. 253-307.
- ESKILDSEN, J.K. y DAHLGAARD, J.J. (2000). "A causal model for employee satisfaction". *Total Quality Management*, Vol. 11, nº 8, pp. 1081-1094.
- European Foundation for Quality Management (2002). *Modelo EFQM de Excelencia*. European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Madrid.
- FEIGEMBAUM, A.V. (1979). *Total quality control*. Mc-GrawHill, New York.
- FIOL, C.M. y LYLES, M.A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, Vol. 10, nº 4, pp. 803-813.
- FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.C. y SAKAKIBARA, S. (1994). "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 339-366.
- FRAM, E.H. (1995). "Not so strange bedfellows: Marketing and total quality management". *Managing Service Quality*, Vol. 5, nº 1, pp. 50-56.
- FUENTES FUENTES, M.A. (2003). "La incertidumbre percibida del entorno como moderadora de la relación entre la gestión de la Calidad Total y el desempeño". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 14, enero-abril, pp. 139-160.
- GARVIN, D.A. (1988). *Managing quality*. Free Press, New York.
- GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, nº 2, pp. 186-192.
- GRANDZOL, J.R. y GERSHON, M. (1998). "A survey instrument for standardizing TQM modeling research". *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, nº 1, pp. 80-105.

GREENLEY, G.E. (1995). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, Vol. 32, nº 1, pp. 46-66.

GRANT, R. (1991). "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Journal*, Vol. 33, nº 3, pp. 114-135.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall, 5ª ed., Madrid.

HARARI, O. (1993). "Ten reasons why TQM doesn't work". *Management Review*, Vol. 82, nº 1, pp. 33-38.

HENDRICKS, K.B. y SINGHAL, V.R. (2001). "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs". *Management Science*, Vol. 47, nº 3, pp. 359-68.

HIBBARD, J.D.; KUMAR, N. y STERN, L.W. (2001). "Examining the Impact of destructive acts in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 nº 1, pp. 45-61.

HILDEBRANDT, L. (1987). "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data". *Journal of Economic Psychology*, Vol. 8, pp. 19-42.

ISHIKAWA, K. (1986). *¿Qué es el control de la calidad total?* Editorial Norma, Barcelona.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.

JURAN, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Manual para Ejecutivos. Editorial Díaz de Santos, Madrid.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

LARSON, P.D. y SINHA, A. (1995). "The TQM impact: a study of quality managers perceptions". *Quality Management Journal*, spring, pp. 53-65.

LAI, K-h. y WEERAKOON, T.S. (1998). "Total quality management and marketing: Complementary business philosophies". *International Journal of Management*, Vol. 15, nº 4, pp. 414-420.

LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H. R. (1998). "The influence of market orientation on competitive superiority and performance of industrial business". *27th EMAC Conference*, pp. 91-105.

LEMARK, D.J. y REED, R. (1997). "Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance?". *Journal of Quality Management*, Vol. 2, nº 1, pp. 67-87.

LONGBOTTOM, D.; MAYER, R. y CASEY, J. (2000). "Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, nº 4, pp. 327-340.

LLORÉNS MONTES, F.J.; VERDÚ JOVER, A. y MOLINA FERNÁNDEZ, L.M. (2003). "Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, nº 2, pp. 189-209.

MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. y AHEARNE, M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 3, pp. 87-98.

MANI, T.P.; MURUGAN, N. y RAJENDRAN, C. (2003). "TQM is a must for success, but not sufficient for survival: A conceptual framework as contemplated in ancient Tamil Literature in India". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14, nº 4, pgs. 395-405.

MAZAIRA CASTRO, A.; DOPICO PARADA, A. y GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2005). "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, nº 3, pp. 181-208.

MERINO-DÍAZ DE CERIO, J. (2003). "Factors relating to the adoption of quality management practices: an análisis for Spanish manufacturing firms". *Total Quality Management*, Vol. 14, nº 1, pp. 25-44.

MOHR-JACKSON, I. (1998a). "Conceptualising total quality orientation". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 1/2, pp. 13-22.

– (1998b). "Managing a total quality orientation". *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 109-125.

MORGAN, N.A. y PIERCY, N.F. (1992). "Marketed quality". *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 111-118.

MORGAN, N.A. (1992). "The marketing quality management interface", en KIMST, P. y LEMMINK, J.



(Ed.), *Quality Management in Services*, Assen/Maastricht, pp. 15-28.

MORRIS, D. S.; BARNES, B.R. y LYNCH, J.E. (1999). "Relationship marketing needs total quality management". *Total Quality Management*, Vol. 10, nº 4/5, pp. 659-666.

MING-TIEN, T. y CHIA-MEI, S. (2004). "The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance". *International Journal of Management*, Vol. 21, nº 4, pp. 524-530.

O'NEAL, C.R. y LAFIEF, W.C. (1992). "Marketing's lead role in total quality". *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 133-143.

ORSINI, J.L. (1994). "Make marketing part of the quality effort". *Quality Progress*, April, pp. 43-46.

PIERCY, N.F. (1998). "Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, nº 3, pp. 222-236.

POWELL, T.C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.

PRAJOGO, D.I. y SOHAL, A.S. (2004). "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance - an empirical examination". *Technovation*, Vol. 24, nº 6, pp. 443-454.

QUAZI, H.A. y PADIBJO, S.R. (1998). "A journey toward total quality management through ISO certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, nº 5, pp. 489-508.

RAHMAN, S-U. (2001). "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, nº 1, pp. 35-49.

RAHMAN, S-U. y BULLOCK, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, Vol. 33, nº 1, pp. 73-83.

SALEGNA, G. y FAZEL, F. (1995). "An integrative framework for developing and evaluating a TQM

implementation plan". *Quality Management Journal*, Vol. 3, nº 1, pp. 73-85.

SAMSON, D. y TERZIOVSKI, M. (1999). "The relationship between total quality management practices and operational performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 393-409.

SANTOS VIJANDE, M. L., SANZO PÉREZ, M. J., ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2005). "Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, nº 3, pp. 187-203.

SARAPH, J.V.; BENSON, P.G. y SCHROEDER, R.C. (1989). "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, Vol. 20, nº 4, pp. 810-829.

SERRANO BEDIA, A.M.; LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. y ALONSO MARTÍNEZ, M. (1998) "Problemática de aplicación e impacto de la gestión de la calidad total en la pequeña empresa". *XII Congreso Nacional-VIII Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 369-376, Benalmádena.

SILA, I. y EBRAHIMPOUR, M. (2002). "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, nº 7, pp. 902-970.

SITTIMALAKORN, W. y HART, S. (2004). "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, nº 4, pp. 243-253.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995). "Market orientation and learning organization". *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.

STEENKAMP, J.B. y VAN TRIJP, H.C.M. (1991). "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, pp. 283-299.

TAYLOR, W.A. y WRIGHT, G.H. (2003). "A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure". *Omega*, Vol. 31, pp. 97-111.

TERZIOVSKI, M. y SAMSON, D. (1999). "The link between total quality management practice and organizational performance". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 1, nº 3, pp. 226-237.



VORHIES, D.W. y HARKER, M. (2000). "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation". *Australian Journal of Management*, Vol. 25, nº 2, pp. 145-173.

VORHIES, D.W. y MORGAN, N.A. (2005). "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage". *Journal of Marketing*, Vol. 69, January, pp. 80-94.

WEBSTER, Jr F.E. (1988). "The rediscovery of the marketing concept". *Business Horizons*, May-June, pp. 29-39.

WEERAWARDENA, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, nº 1, pp. 15-36.

WOON, K.C. (2000). "TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders". *Managing Service Quality*, Vol. 10, nº 5, pp. 318-331.

YORK, K.M. y MIREE, C.E. (2004): "Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pp. 291-311.

ZHANG, Z.; WASZINK, A. y WINJGAARD, J. (2000). "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17, nº 7, pp. 730-755.

Fecha recepción: 31/03/2006

Fecha aceptación: 01/11/2006



ANEXO I.
Escalas empleadas en la investigación
ORIENTACIÓN AL MERCADO

ORIENTACIÓN EXTERNA	
Creemos que es necesario elaborar la estrategia competitiva del negocio en función de aquellos aspectos que pueden crear valor para los clientes	Orextel
Valoramos diseñar la misión de nuestro negocio orientada principalmente a la satisfacción de los clientes	Orextel2
Pensamos que las modificaciones en las características del entorno de la empresa deben conocerse para valorar su influencia en las necesidades de los clientes	Orextel3
Estamos convencidos de que la búsqueda e identificación de las necesidades y deseos del mercado deben constituir un proceso continuo	Orextel4
Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes mejor que la competencia	Orextel5
Pensamos que la estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva debe basarse en la comprensión de las necesidades de los clientes	Orextel6
Creemos que es imprescindible conocer y actuar conforme a las tendencias del entorno	Orextel7
Pensamos que todos los directivos deben comprender cómo contribuye cada actividad de la empresa a la creación de valor para el cliente	Orextel8
INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN INTERNA	
Valoramos que los departamentos estén integrados y se coordinen para atender las necesidades del mercado	Integr1
Creemos que es necesario que el personal de marketing de nuestra empresa interactúe frecuentemente con otros departamentos	Integr2
Consideramos que es importante coordinar las actividades de todos los departamentos	Integr3
Valoramos que la información sobre el mercado sea compartida por todos los departamentos	Integr4
Valoramos la integración de las actividades de todos los departamentos para diseñar ofertas más satisfactorias para nuestros clientes	Integr5
Creemos firmemente que compartir recursos y colaboradores entre los departamentos es fundamental para atender las necesidades de los clientes	Integr6
GESTIÓN DE RELACIONES A LARGO PLAZO	
En las relaciones con nuestros <i>principales</i> clientes consideramos importante crear estándares de conducta o actuación que sean la base de futuros intercambios	Relac1
Valoramos crear con nuestros <i>principales</i> clientes relaciones que ayuden a que éstos respondan positivamente ante situaciones o circunstancias comprometidas	Relac2
Creemos que merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo a formar personal especializado en el trato con nuestros <i>principales</i> clientes	Relac3
Valoramos generar confianza en nuestros principales clientes para que compartan con nosotros información confidencial sobre las condiciones del mercado, así como sobre sus decisiones y estrategia.	Relac4

BENEFICIOS

BENEFICIOS CON LOS CLIENTES	
Mejora en la satisfacción de los clientes	Benecli1
Mejora en la comunicación con los clientes	Benecli2
Reducción del número de quejas y reclamaciones de los clientes	Benecli3
Consolidación de clientes, clientes que repiten y son regularmente fieles	Benecli4
Mejora de la imagen de la empresa ante el cliente	Benecli5
BENEFICIOS CON LOS PROVEEDORES	
Mejora de la calidad del suministro de los proveedores	Beneprov1
Mejora de las relaciones con los proveedores	Beneprov2
Mejora en los plazos de entrega de los proveedores	Beneprov3
BENEFICIOS FINANCIEROS	
Crecimiento de las ventas	Benefin1
Crecimiento de la cuota mercado	Benefin2
Crecimiento de los beneficios	Benefin3

CAPACIDAD DE MARKETING

Calidad de servicio al cliente	Capmark1
Calidad del personal de ventas	Capmark2
Fortaleza del canal de distribución	Capmark3
Posibilidad de diferenciar los productos en el mercado	Capmark4
Relación calidad/precio de los productos	Capmark5
Calidad de la función de marketing de la empresa	Capmark6
Eficacia de la comunicación de los productos y estrategia de la empresa al mercado	Capmark7



GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

LIDERAZGO	
<i>Establecen como misión y principio básico de la organización la satisfacción del cliente a largo plazo</i>	Lider1
Asumen activamente la responsabilidad de implantar sistemas de gestión y dirección acordes con los principios de calidad total	Lider2
Evalúan personalmente la aplicación y progreso de los principios de calidad total	Lider3
Asignan recursos a la mejora continua de los sistemas de gestión y dirección	Lider4
<i>Interactúan con los clientes y toman en cuenta sus aportaciones en el diseño de la oferta</i>	Lider5
<i>Sus planes siempre tienen en cuenta a los grupos de interés (por ejemplo, asociaciones profesionales).</i>	Lider6
<i>Sus actuaciones buscan aportar valor a la comunidad y proteger el medio ambiente</i>	Lider7
Escuchan y apoyan a los empleados, alentándoles a participar en la elaboración y gestión de las políticas y planes de calidad total	Lider8
Recompensan y reconocen las aportaciones del personal a la mejora de la calidad	Lider9
Anticipan los cambios que es necesario realizar en la organización, identificando los factores que los motivan	Lider10
Proporcionan el plan en el que se detallan las distintas etapas de cambio, garantizando la inversión, los recursos y el apoyo necesario para lograrlo	Lider11
Miden y revisan la eficacia de los cambios organizativos y comparten los conocimientos obtenidos	Lider12
PERSONAS	
En la planificación de los recursos humanos, el empleado es considerado como un "cliente interno" que participa en las políticas, estrategias y estructuras organizativas	Persona1
Los empleados son conscientes de que la calidad es de su responsabilidad y se les incita a alcanzar los objetivos de los clientes y de la organización	Persona2
Los distintos responsables organizativos tienen un papel activo a la hora de fomentar y facilitar la mejora continua en las formas de trabajar	Persona3
Los empleados disponen de preparación específica para sus tareas y están preparados para resolver problemas de calidad.	Persona4
Se forma de modo continuo a los empleados en los principios de calidad, en trabajar en equipo y en las habilidades específicas del trabajo.	Persona5
Los empleados están activamente involucrados en las actividades de calidad y en el éxito de la organización, evaluándose y poniéndose en práctica muchas de sus sugerencias	Persona6
Los empleados son responsables de la calidad y del resultado final del producto/servicio, gozando de autonomía para tomar decisiones	Persona7
Se dispone de círculos de calidad y/o equipos interfuncionales para mejorar la calidad	Persona8
Nuestra empresa dispone de sistemas efectivos de comunicación "desde y hacia" el empleado	Persona9
El sistema de retribución y de promoción de los empleados reconoce su esfuerzo por mejorar la calidad	Persona10
Los sistemas de recompensa y reconocimiento de los empleados se fundamentan en los objetivos de calidad y en los resultados de la empresa	Persona11
<i>Los empleados reciben adecuadas prácticas de salud ocupacional y seguridad en el trabajo</i>	Persona12
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	
La empresa desarrolla planes estratégicos de actuación (con los que regularmente revisa y fija los objetivos de la organización a corto y largo plazo y trata de anticipar los posibles escenarios competitivos) teniendo como referente el compromiso con la calidad	Polest1
Los planes estratégicos y las políticas concretas que conllevan tienen siempre en cuenta las necesidades de los clientes, las capacidades de los proveedores y las necesidades de cualquier grupo de interés involucrado en la actividad de la empresa	Polest2
Para formular la estrategia se recoge información detallada acerca de aspectos tales como actuaciones de la competencia, comportamiento de otros agentes del mercado, cuestiones legales, medioambientales,	Polest3
Para formular la estrategia se analiza la información extraída de todos los procesos que se ejecutan en la organización	Polest4
Se evalúa regularmente el progreso en el logro de los objetivos estratégicos	Polest5
La estrategia empresarial se revisa y actualiza regularmente en función del análisis DAFO de la misma	Polest6
Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos	Polest7
PROCESOS	
Se diseñan los procesos asegurando que sus capacidades son adecuadas a las necesidades de la empresa	Proceso1
Se evalúan regularmente todos los procesos, prácticas y productos para introducir mejoras cuando es posible	Proceso2
Los nuevos productos y/o servicios se diseñan a conciencia antes de su producción y comercialización para asegurar que satisfacen las expectativas tanto actuales como futuras de los clientes	Proceso3
<i>En el desarrollo de nuevos productos predominan los criterios de calidad frente a los de velocidad o costes</i>	Proceso4
Los diferentes departamentos de la organización se coordinan en el proceso de desarrollo de los nuevos productos y/o servicios	Proceso5
Preguntamos regularmente a los clientes qué esperan ahora y en el futuro de nuestros productos	Proceso6
Las necesidades de nuestros clientes se transmiten y son correctamente comprendidas a todos los niveles	Proceso7
Analizamos las causas de la pérdida de clientes	Proceso8
Usamos las quejas y reclamaciones para mejorar nuestra oferta	Proceso9
Las relaciones actuales con los clientes se analizan y tratan de mejorar con regularidad	Proceso10
Procuramos aumentar el grado de compromiso con nuestros clientes a través de políticas de fortalecimiento de las relaciones, garantías,	Proceso11



ALIANZAS Y RECURSOS	
Nuestras relaciones con proveedores son estrechas, orientadas al largo plazo y a solucionar problemas relacionados con la calidad	Aliyre1
Los suministradores participan en el desarrollo de nuestros productos y/o servicios y proporcionan asistencia técnica	Aliyre2
La empresa está dispuesta a desarrollar alianzas con socios o colaboradores del mercado que puedan contribuir al logro de ventajas competitivas	Aliyre3
La organización del trabajo se basa en la reducción y optimización de recursos físicos, económicos y financieros	Aliyre4
Nuestra empresa realiza un esfuerzo permanente por mantener orden y limpieza en sus instalaciones	Aliyre5
La empresa coordina sus planteamientos estratégicos y sus disponibilidades tecnológicas	Aliyre6
La empresa busca el mejorar la eficacia de sus operaciones a través del empleo eficiente de la tecnología	Aliyre7
La empresa crea bases de datos o archivos con la información que genera su actividad para analizarla y aprender	Aliyre8
Existen datos de calidad disponibles y a tiempo para todos los miembros de la organización	Aliyre9

ANEXO II.
Validación de las escalas

Tabla A.1

DIMENSIÓN Variables	Parámetros Lambda estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE	Coefficiente α de Cronbach
ORIENT. EXTERNA					
Orexe2	0,76	4,459	0,915	0,617	0,912
Orexe3	0,71	5,649			
Orexe4	0,83	6,506			
Orexe5	0,81	4,656			
Orexe6	0,89	6,601			
Orexe7	0,63	4,371			
Orexe8	0,84	6,719			
INTEGRACIÓN					
Integr1	0,90	7,062	0,939	0,756	0,937
Integr2	0,82	7,757			
Integr3	0,94	7,525			
Integr4	0,80	7,307			
Integr6	0,88	7,064			
RELACIONES					
Relac1	0,84	8,071	0,882	0,653	0,874
Relac2	0,90	7,526			
Relac3	0,77	7,676			
Relac4	0,71	6,047			
		<i>Correlación</i>		<i>95% Intervalo de Confianza</i>	
Orientación externa-Relaciones		0,714		(0,596, 0,832)	
Orientación externa-Integración		0,756		(0,652, 0,860)	
Integración-Relaciones		0,757		(0,659, 0,855)	
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	S-B $\chi^2 (101)=104,9838$ P=0,37317	BB0NNFI=0,973 CFI=0,977 IFI= 0,978		GFI=0,856	SRMR=0,051



Tabla A.2

DIMENSIÓN Variables	Parámetros Lambda estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE	Coefficiente α de Cronbach
B° CLIENTES					
Benecli1	0,90	9,125	0,925	0,672	0,914
Benecli2	0,87	6,770			
Benecli3	0,80	8,671			
Benecli4	0,77	7,125			
Benecli5	0,80	5,705			
B° FINANCIEROS					
Benefin1	0,93	11,121	0,944	0,848	0,939
Benefin2	0,97	13,780			
Benefin3	0,86	10,085			
B° PROVEEDORES					
Benepro1	0,87	8,242	0,909	0,770	0,905
Benepro2	0,92	11,245			
Benepro3	0,84	8,413			
<i>Correlación</i>			<i>95% Intervalo de Confianza</i>		
Beneficio clientes-Beneficios financieros			0,665	(0,499, 0,831)	
Beneficio clientes-Beneficio proveedores			0,671	(0,525, 0,817)	
Beneficios financieros-Beneficio proveedores			0,611	(0,471, 0,751)	
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	<i>S-B χ^2 (41)=66,4265</i> <i>P=0,00722</i>		BBNNFI=0,901 CFI=0,917 IFI=0,918	GFI=0,816	SRMR=0,056

Tabla A.3

DIMENSIÓN Variables	Parámetros Lambda estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE	Coefficiente α de Cronbach
CAPACIDAD DE MARKETING					
Capamark1	0,7	8,650	0,872	0,503	0,861
Capamark2	0,8	8,485			
Capamark3	0,73	7,562			
Capamark4	0,51	4,125			
Capamark5	0,5	4,871			
Capamark6	0,83	10,175			
Capamark7	0,81	9,165			
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	<i>S-B χ^2 (14)=13,3531</i> <i>P=0,4989</i>		BBNNFI=0,961 CFI=0,974 IFI=0,975	GFI=0,941	SRMR=0,052

Tabla A.4

DIMENSIÓN Variables	Parámetros Lambda estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE	Coefficiente α de Cronbach
LIDERAZGO					
Lider2	0,86	7,816	0,946	0,716	0,945
Lider3	0,87	9,304			
Lider4	0,88	10,931			
Lider8	0,77	7,713			
Lider10	0,84	10,156			
Lider11	0,87	12,065			
Lider12	0,83	10,458			
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	<i>S-B χ^2 (14)=27,8937</i> <i>P=0,01470</i>		BBNNFI=0,922 CFI=0,959 IFI=0,960	GFI=0,888	SRMR=0,034



	Lambda Estand.	Valores t	I.F.C.	AVE	α de Cronbach
PERSONA					
Persona1	0,82	13,702	0,951	0,611	0,934
Persona2	0,78	9,788			
Persona3	0,80	8,675			
Persona4	0,76	9,831			
Persona5	0,87	10,966			
Persona6	0,83	12,829			
Persona7	0,72	8,381			
Persona8	0,65	7,104			
Persona9	0,75	7,877			
Persona10	0,77	11,058			
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	S-B χ^2 (35)=42,7784 P=0,17182		BBNNFI=0,928 CFI=0,986 IFI=0,986	GFI=0,837	SRMR=0,052
	Lambda Estand.	Valores t	I.F.C.	AVE	α de Cronbach
POLÍTICA Y ESTRATEGIA					
Polest1	0,85	10,432	0,938	0,685	0,936
Polest2	0,88	9,650			
Polest3	0,73	8,008			
Polest4	0,83	9,972			
Polest5	0,87	12,289			
Polest6	0,74	9,638			
Polest7	0,88	11,163			
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	S-B χ^2 (14)=22,0982 P=0,07662		BBNNFI=0,943 CFI=0,978 IFI=0,978	GFI=0,923	SRMR=0,030
	Lambda Estand.	Valores t	I.F.C.	AVE	α de Cronbach
PROCESOS Y RECURSOS					
Proceso1	0,70	7,275	0,971	0,615	0,951
Proceso2	0,86	9,132			
Proceso5	0,74	8,407			
Proceso6	0,75	8,500			
Proceso7	0,82	8,144			
Proceso8	0,71	7,398			
Proceso9	0,77	8,137			
Proceso10	0,91	9,191			
Proceso11	0,83	10,239			
Aliyre5	0,72	7,855			
Aliyre6	0,75	5,955			
Aliyre7	0,78	7,788			
Aliyre8	0,75	7,069			
ALIANZAS					
Aliyre1	0,95	8,754	0,807	0,682	0,773
Aliyre2	0,68	7,955			
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	S-B χ^2 (89)=133,7315 P=0,00153		BBNNFI=0,909 CFI=0,923 IFI=0,925	GFI=0,813	SRMR=0,050

Tabla A.5

DIMENSIÓN Variables	Parámetros Lambda estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE	Coficiente α de Cronbach
GESTIÓN CALIDAD TOTAL					
Liderazgo	0,92	11,295	0,912	0,678	0,900
Persona	0,86	11,220			
Política y Estrategia	0,87	10,160			
Procesos y Recursos	0,84	7,554			
Alianzas	0,60	5,461			
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	S-B χ^2 (5)=11,3805 P=0,04434		BBNNFI=0,922 CFI=0,961 IFI=0,962	GFI=0,926	SRMR=0,041



Tabla A.6

DIMENSIÓN Variables	Parámetros Lambda estandarizados	Valores t
ORIENTACIÓN AL MERCADO		
Orientación externa	0,86	5,316
Integración	0,88	6,440
Relaciones	0,89	7,523
BENEFICIOS EXTERNOS		
Beneficio clientes	0,96	6,935
Beneficios financieros	0,93	6,722
Beneficio proveedores	0,91	7,962
	<i>Correlación</i>	<i>95% Intervalo de Confianza</i>
OM-Liderazgo	0,510	(0,192, 0,828)
OM-Persona	0,502	(0,284, 0,720)
OM-Política y estrategia	0,563	(0,289, 0,837)
OM-Procesos y recursos	0,579	(0,235, 0,923)
OM-Alianzas	0,322	(0,044, 0,600)
OM-Beneficios externos	0,490	(0,212, 0,768)
OM-Capacidad de marketing	0,497	(0,199, 0,795)
Liderazgo-Persona	0,772	(0,714, 0,830)
Liderazgo-Política y Estrategia	0,735	(0,643, 0,827)
Liderazgo-Procesos y Recursos	0,777	(0,671, 0,883)
Liderazgo-Alianzas	0,568	(0,372, 0,764)
Liderazgo -Beneficios externos	0,727	(0,541, 0,913)
Liderazgo -Capacidad de marketing	0,703	(0,554, 0,862)
Persona-Política y Estrategia	0,779	(0,669, 0,889)
Persona-Procesos y Recursos	0,682	(0,538, 0,826)
Persona-Alianzas	0,506	(0,300, 0,712)
Persona -Beneficios externos	0,667	(0,497, 0,837)
Persona -Capacidad de marketing	0,662	(0,518, 0,806)
Política y estrategia-Procesos y recursos	0,780	(0,672, 0,888)
Política y estrategia-Alianzas	0,559	(0,339, 0,779)
Política y estrategia -Beneficios externos	0,686	(0,512, 0,860)
Política y estrategia -Capacidad de marketing	0,682	(0,498, 0,866)
Procesos y recursos-Alianzas	0,676	(0,486v0,866)
Procesos y recursos -Beneficios externos	0,757	(0,651, 0,863)
Procesos y recursos -Capacidad de marketing	0,669	(0,549, 0,789)
Alianzas -Beneficios externos	0,569	(0,355, 0,783)
Alianzas -Capacidad de marketing	0,614	(0,412, 0,816)
Beneficios externos-Capacidad de marketing	0,689	(0,525, 0,853)
<i>Resultados del Ajuste del Modelo:</i>	S-B χ^2 (32)=57,4805 P=0,0374	BBNNFI=0,991 CFI=0,996 IFI=0,996
		GFI=0,901 SRMR=0,072

