

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS UNIVERSIDADES: EL CONSTRUCTO Y SU VALIDACIÓN EXPLORATORIA

*Jaime Rivera-Camino**

**Documentos de
Trabajo**
Noviembre de 2009

N.º 24

* Doctor en Sciences Economiques Appliquées de la Université de Louvain, Bélgica. Doctor en Psicología de la Universidad Pontificia de Comillas-España. Máster en Administración y Gestión de la Université de Louvain, Bélgica. Magíster en Administración de la Universidad ESAN. Profesor afiliado de la Universidad ESAN. Profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Carlos III de Madrid-España. <jrivera@emp.uc3m.es>.

ESAN/Cendoc

RIVERA-CAMINO, Jaime

La orientación al mercado en las universidades: el constructo y su validación exploratoria. . Lima : Universidad ESAN, 2009. . 40 p. . (Serie Documentos de Trabajo n.º 24).

UNIVERSIDADES / ENSEÑANZA SUPERIOR / COMPETITIVIDAD / ESTUDIOS DE MERCADO / MEDICIÓN / MODELOS / ESPAÑA

LB 2847 R59

© Universidad ESAN

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, noviembre de 2009

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 200915132

Prohibida su reproducción sin permiso de los editores.

Las opiniones y recomendaciones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan, necesariamente, el punto de vista de la Universidad ESAN. Los documentos de esta serie dan a conocer hallazgos parciales o preliminares de trabajos en curso que pueden enriquecerse de la discusión o el comentario antes de su versión final.

R RESUMEN

Ante un panorama de competitividad creciente en el cual las universidades están obligadas a conseguir recursos por su propio desempeño, el concepto de Orientación al Mercado se presenta como una solución respaldada por amplia literatura. Sin embargo, la literatura existente se basa principalmente en el sector con fines de lucro, mientras las publicaciones sobre el sector educativo aún son escasas. El propósito de esta investigación exploratoria es desarrollar y validar un instrumento de medida de la Orientación al Mercado en una muestra de universidades españolas. La escala integra y expande las proposiciones teóricas de investigaciones previas, muestra aceptables niveles de fiabilidad y validez y permite establecer futuras líneas de investigaciones en el área.

Palabras claves: Orientación al mercado, estrategias competitivas no lucrativas, universidades, competitividad sector educativo.

A BSTRACT

Due to an increasingly competitive panorama in which universities are compelled to obtain funds through institutional performance, the concept of Marketing Orientation is viewed as a solution supported by ample literature. However, the existing literature mainly targets the profit-driven sector, while publications on the educational sector are still scarce. The purpose of this exploratory research is to develop and validate a measurement tool for Market Orientation in a sample of Spanish universities. The scale integrates and expands theoretical propositions of previous investigations, shows acceptable levels of reliability and validation, and allows establishing future lines of research in the area.

Keywords: Marketing orientation, non-profitable competitiveness strategies, universities, competitiveness of educational sector.

ÍNDICE

Introducción	7
1. Marco teórico	9
1.1. Perspectivas actuales sobre el constructo OM	9
1.2. Modelo propio de orientación al mercado en el sector universitario (OMU)	11
1.3. Los obstáculos al desarrollo de una OMU	18
2. Diseño de investigación y resultados	18
3. Análisis y resultados	21
Conclusiones	26
Referencias bibliográficas	29

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS UNIVERSIDADES: EL CONSTRUCTO Y SU VALIDACIÓN EXPLORATORIA

Jaime Rivera-Camino

Introducción

La literatura de marketing considera a la orientación al mercado (OM) como uno de los conceptos más importantes de las últimas décadas (Kara et ál., 2005). Este reconocimiento se ha traducido en muchas investigaciones destinadas a mejorar su definición como constructo, evaluar su impacto en los resultados de la firma y estudiar su aplicabilidad a diversos sectores. Aunque todavía existe cierta confusión respecto a la definición y la medición de la OM (ver Hult et ál., 2005; Matsuno et ál., 2005), la literatura coincide en señalar la influencia positiva de la OM sobre los altos resultados de la firma (ver Kirca et ál., 2005; Ellis, 2006), pues parece que esta influencia es consistente a nivel mundial (Rodríguez et ál. 2004). Asimismo, en las últimas décadas se aprecia una tendencia creciente en la producción de publicaciones dedicadas a la aplicación de la OM en diversos contextos, tales como servicios, desarrollo de nuevos productos, aspectos organizativos, creación de marcas y exportaciones internacionales (entre algunos, ver Hooley et ál., 2003; Wren, et ál. 2000; Homburg et ál., 2000; Homburg et ál., 2007; Ind et ál., 2007; Racela et ál., 2007). Sin embargo, estas aplicaciones se han centrado principalmente en las organizaciones lucrativas, poca investigación se ha desarrollado en el contexto de las organizaciones no lucrativas y menos aún en el ámbito educativo¹ (Wood et ál., 2000).

El estudio de la OM en el ámbito educativo es importante porque las universidades se hallan ante nuevas situaciones competitivas para las que no están preparadas. La globalización, las nuevas tecnologías (Mazzarol, 1998) y el reconocimiento de la educación como fuente de competitividad de los países

¹ Como raras excepciones, véase Caruana et ál. (1998); Flavian y Lozano (2006); Oplatka et ál. (2007) y Siu, N. y Wilson, R. (1998).

(Donà, 2005) plantean a las universidades presiones internas y externas que demandan nuevas estrategias para enfrentar estos retos (Welsh et ál., 2003). No obstante, y a pesar de estas demandas, la revisión de la literatura muestra que estas instituciones no cuentan todavía con modelos validados que las ayuden a ser más competitivas en el sector educativo (Srikanthan et ál., 2003).

Para cubrir este vacío presentamos una investigación exploratoria cuyos objetivos son los siguientes: a) proponer una definición de OM apoyada en un marco teórico específico para el sector educativo; b) desarrollar una operacionalización de la OM fiable y válida; c) analizar cuáles son los obstáculos para que las universidades puedan desarrollar una OM.

Nuestro estudio se basa en una muestra de universidades españolas. Varias razones justifican nuestra elección. En primer lugar, las universidades europeas deben orientarse cada vez más a sus mercados (CORDIS, 2007) para poder competir con las universidades americanas (Aunión, 2006, Gauthier et ál., 2005; Pawlowski, 2004) y conseguir los recursos necesarios para su funcionamiento (Martínez, 2005). En segundo lugar, las universidades españolas enfrentan una situación competitiva que se caracteriza por el aumento de la oferta educativa nacional e internacional, la reducción del número de alumnos y la apertura de mercado que supone el Espacio Europeo de Educación Superior (Castillo et ál., 2008).

Para conseguir nuestros objetivos, el artículo sigue la siguiente estructura. En la primera parte justificamos teóricamente nuestro modelo y la operacionalización de la OM. En la segunda parte presentamos nuestra aproximación metodológica, así como las principales características de la muestra y los cuestionarios usados en la investigación. Seguidamente, analizamos los resultados obtenidos tras la validación del modelo. En esta parte también evaluamos la relación entre nuestro modelo de OM y los obstáculos a su desarrollo organizativo, como validación externa de la investigación. Finalmente, en la última parte se señalan las conclusiones y las líneas para futuras investigaciones de la OM en el sector educativo.

1. Marco teórico

1.1. Perspectivas actuales sobre el constructo OM

Perspectivas en el sector lucrativo

Una revisión de la literatura muestra que las publicaciones sobre la OM se caracterizan por las divergencias entre los autores respecto a la naturaleza de la OM y la perspectiva desde la cual la abordan. Para algunos autores, las publicaciones sobre la OM se pueden clasificar por su enfoque en el marketing o en el mercado, según se centren en la unidad de marketing o en las acciones de toda la organización (Gray et ál. 1998). Mientras que para otros, ambos enfoques describen la implementación del concepto de marketing en toda la organización (Wrenn, 1997). De esta forma, una amplia literatura se basa en los fundamentos del concepto de marketing y de su implementación en la empresa (Harris, 2000; Martin et ál., 2003; Hult et ál., 2001). Sin embargo, toda esta perspectiva es criticada por los autores que señalan que no existe una definición de marketing que sea universalmente aceptada (Thomas, 1994; Webster, 1994), que las definiciones usadas no han sido validadas empíricamente (Lado et ál., 1998) y que los conceptos de marketing tradicionales ignoran a los competidores y otras fuerzas que pueden influir en las necesidades de los clientes (Kok et ál., 2002; Kohli et ál., 1993).

Para otros autores, las publicaciones sobre la OM se pueden agrupar por una perspectiva cultural. Por ejemplo, la OM puede ser considerada una cultura de negocios (Narver et ál., 1990; Han et ál., 1998; Hurley et ál., 1998). También puede ser considerada como una cultura organizativa basada en la satisfacción del cliente (Liu et ál. (2002) o como la implementación de una cultura corporativa o filosofía de negocios (Gray et ál., 2002). Esta perspectiva tampoco está libre de críticas, pues algunos autores señalan que el constructo cultura es usado de manera superficial en estas publicaciones (Deshpande et ál., 1989). Al igual que otros autores, recuerdan que este constructo no ha sido validado en las publicaciones sobre la OM y que estas se basan más en las

percepciones de los directivos que en la evaluación de los valores culturales compartidos por la organización (Homburg et ál., 2000).

Finalmente, después de resumir los principales intentos de definir la OM, algunos autores concluyen que es un constructo difícil de definir y recomiendan profundizar en este (Lafferty et ál., 2001), considerando que es un campo de estudio en evolución continua (Harris, 2000) y sobre el cual las escalas de medición deben mejorarse (Farrell, 2002).

Perspectivas en el sector educativo

La literatura sobre la aplicación de la OM en el sector educativo también se caracteriza por la diversidad de perspectivas y por su escaso desarrollo teórico y empírico. La principal divergencia se encuentra en que algunos autores consideran que la OM no es apropiada para organizaciones no lucrativas (Andreasen et ál., 2003; Graham, 1995; Harding, 1998), mientras que otros indican que la OM sí es apropiada para este tipo de organizaciones (Shoham et ál., 2006) y otro grupo indica que debe desarrollarse una definición de OM específica para los sectores no lucrativos (Sargeant, 2002).

A pesar de estas divergencias, en la literatura encontramos algunas publicaciones sobre diversos aspectos de la OM en el sector educativo. Por ejemplo, se ha investigado la influencia positiva de la OM en el desempeño de las universidades (Caruana et ál., 1998), así como los antecedentes organizativos de la OM en escuelas y universidades (Wasmer et ál., 1999). También se han estudiado los factores que influyen en el nivel de OM adoptado por los profesores en la enseñanza, la investigación y la difusión cultural (Flavian et ál., 2006). Igualmente, se han evaluado los beneficios de la OM y la forma de implementar su cultura en las escuelas (Oplatka et ál., 2007). Estos autores coinciden en señalar la necesidad de expandir el concepto de OM a la pluralidad de clientes que tienen las organizaciones educativas. Así, algunos autores indican la necesidad de incluir a los estudiantes, las compañías, la administración y la sociedad (Flavian et ál., 2006), mientras que otros indican

que la OM debería considerar varias dimensiones: la orientación al cliente, la orientación a los competidores, la coordinación organizativa y la orientación global al mercado (Webster et ál., 2005), además de la orientación a los donadores y el seguimiento del entorno (Siu et ál., 1998).

Sin embargo, estas publicaciones sobre la OM en el sector educativo no están exentas de críticas, pues presentan los mismos defectos identificados en la literatura sobre la OM en sectores lucrativos (Brady et ál., 2000). Por tanto, se requiere desarrollar una definición de OM que tome en cuenta las especificidades del nuevo contexto (Liao et ál., 2001; Gainer et ál., 2005). Para tratar de llenar este vacío a continuación presentamos nuestro modelo que define la OM como una estrategia competitiva de la organización e integra más componentes en este constructo, tal como lo propone la literatura previa.

1.2. Modelo propio de orientación al mercado en el sector universitario (OMU)

Desde una perspectiva conceptual, nuestra definición de OMU como estrategia competitiva se apoya en el trabajo original de Rivera-Camino (1995), el cual ha sido validado en varios sectores y países (ver Lado, 1995; Lambin 1996; Lado et ál., 1998; Lado et ál., 2001; Rivera-Camino et ál., 2006).

En este modelo la OM se considera una estrategia competitiva o un modelo organizativo que se mantiene por las conductas recurrentes, o rutinas, de los trabajadores (para mayor información ver Rivera-Camino et ál., 2006). A diferencia de las definiciones que consideran la OM como la implementación del concepto de marketing o de una cultura y/o filosofía de negocios, este modelo concibe la OM como una elección discrecional del directivo. Esta perspectiva supera las críticas que afirman que una cultura fuerte puede ser peligrosa porque es difícil de cambiar (Alvesson, 2002; Kotter, 1996; Trice et ál., 1993) y ofrece una guía a las universidades que necesitan responder rápidamente a las demandas de sus mercados.

Desde una perspectiva empírica nos apoyamos en la extensión de la OM propuesta por el modelo de Rivera-Camino, pues su operacionalización integra y expande las escalas MKTOR y MARKOR (Armario et ál., 2001). Esta operacionalización de la OM toma en cuenta las acciones que desarrolla la organización para investigar y actuar competitivamente en cuatro mercados. De este modo, estas acciones más la coordinación intraorganizacional permite operacionalizar la OM en nueve componentes: análisis del cliente final, del distribuidor, de la competencia y del entorno; coordinación interfuncional; y acciones estratégicas dirigidas al cliente final, al distribuidor, al cliente final y al distribuidor.

Por tanto, desde una perspectiva empírica tomamos como base esta definición porque diversos autores coinciden en señalar la necesidad de ampliar la OM. Por ejemplo, literatura reciente sobre la OM sugiere la conveniencia de integrar diversos grupos de presión o stakeholders en su definición (Greenley, 2005; Schlosser et ál. 2007). Igualmente, la literatura sobre las organizaciones no lucrativas coincide en recomendar la satisfacción de los diversos stakeholders (Hsieh et ál., 2008; Dees et ál., 2001; Herman et ál., 2004). Esta tendencia a la ampliación de la OM también se encuentra en literatura previa sobre la aplicación de la OM en el sector educativo (Siu et ál., 1998). Por tanto, nuestra operacionalización de la OMU integra la dimensión analítica y conductual de la estrategia . más el elemento de coordinación. para proponer los siguientes componentes: 1) orientación a los estudiantes, 2) orientación a los trabajadores, 3) orientación a los competidores, 4) orientación a los donadores-empresas, 5) orientación al entorno, y 6) coordinación interfuncional. De manera más descriptiva, estas orientaciones son las que se explican a continuación.

La orientación a los estudiantes

La literatura muestra la importancia que tiene el cliente para las definiciones de la OM en diversos sectores lucrativos (ver Lafferty et ál., 2001). En el sector no lucrativo, la literatura sobre la OM también reconoce la importancia que tienen

los clientes o beneficiarios directos para la existencia de la organización (Morris, et ál., 2007), por ello la OM debe buscar satisfacer sus necesidades (Álvarez et ál., 2002), aunque en el sector educativo aún existe debate acerca de si el alumno debe ser considerado como cliente. Algunos autores afirman que el alumno es un cliente porque compra servicios educativos (Ritzer, 1998) y debe ser tratado como tal por su importancia en la coproducción de su aprendizaje (Armstrong, 2003; EFQM, 1995; Lengnick-Hall, 1996; Gallagher et ál., 1997), mientras que otros consideran que es erróneo atribuir tal preponderancia a los alumnos (Barret, 1996; Lewis et ál., 1994; Svensson et ál., 2007). A pesar de este debate no resuelto, encontramos que en la literatura sobre la OM aplicada al contexto educativo existen autores que coinciden en considerar a los alumnos como mercado por satisfacer porque estos son la razón de ser de la organización (Morris, et ál., 2007; Flavian et ál., 2006; Hammond et ál., 2006). Por tanto, de acuerdo con la teoría previamente revisada es razonable suponer que la orientación al estudiante pueda considerarse como un componente de la OMU.

La orientación a los trabajadores

La importancia de los trabajadores en la creación de valor para el mercado ha sido reconocida ampliamente en la literatura tradicional sobre la OM (Conduit et ál., 2001; Narver et ál., 1998; Lukas et ál., 1996; Zheng et ál. 2004), hasta el punto de sugerir la existencia de una orientación al mercado interno como antecedente de la OM (Lings, 2004; Lings et ál., 2005). La literatura previa sobre la aplicación de la OM en el sector no lucrativo también sugiere la conveniencia de tratar a los trabajadores como un mercado. Esta sugerencia se apoya en considerar que su satisfacción y compromiso personal es importante en la entrega y la calidad de los servicios no lucrativos (Bennett, 1998; Schmid, 2004).

Las publicaciones sobre la OM en el contexto educativo también destacan la importancia de los trabajadores como mercado que debe satisfacerse, si bien esta literatura también incluye a los profesores como trabajadores o parte del

mercado interno (Flavian et ál., 2006; Plewa et ál., 2006), debido a la situación competitiva enfrentadas por las universidades (Franke, 2001) y porque su compromiso es importante para la calidad del servicio educativo (Boo, 2006; Morse et ál., 2000; Watty, 2003). Así, y de acuerdo con estos autores, se puede considerar que la orientación al trabajador es un lógico componente de la OMU.

La orientación a los donadores

Aunque la definición de donadores puede ser concebida de manera amplia: donadores privados, fundaciones, agencias de gobiernos, clientes corporativos, voluntarios y otros (Wolf, 1999), la literatura coincide en señalar la importancia que estos tienen para las organizaciones no lucrativas (Miree, 2003; Morris et ál., 2007). Este tipo de organizaciones también funcionan en ambientes de recursos escasos, por tanto requieren estrategias para obtener de sus donadores los medios necesarios para conseguir sus fines o misiones organizativas (Blois, 1993).

La importancia de los donadores también ha sido señalada en la literatura sobre la MO aplicada al sector no lucrativo. Algunas investigaciones muestran una contribución positiva de la orientación a los donadores sobre los resultados organizativos (Bennett, 1998; Vazquez et ál., 2002), aun cuando otras no apoyan estos hallazgos (Balabanis et ál., 1997). Sin embargo, existe coincidencia en señalar la relación entre las acciones hacia los donadores y la OM (Alvarez et ál., 2002; Gainer et ál., 2005; Macedo et ál., 2006).

En la literatura sobre la OM aplicada al contexto educativo también se encuentran sugerencias de incluir a los donadores (Siu et ál., 1998). Incluso se recomienda considerar en esta categoría a las empresas que pueden contratar a los alumnos egresados, (Nicholls et ál., 1995) porque estas valoran la imagen institucional como criterio de contratación (Parameswaran et ál., 1995) y porque los alumnos eligen la universidad por su reputación entre las empresas (Soutar et ál., 2002; Maringe, 2006). Por tanto, es razonable suponer que los

donadores pueden ser considerados como componentes de la definición de la OMU.

La orientación a los competidores

Algunos autores indican que la excesiva focalización en la competencia puede alterar negativamente la estrategia de las empresas (Han et ál., 1998); sin embargo, la literatura coincide en señalar que la orientación a los competidores es un componente importante de la OM (e.g. Han et ál., 1998, Gray et ál., 1998; Narver et ál., 1990). En el sector no lucrativo también existen diversas concepciones sobre la orientación a los competidores. Mientras que algunos autores sugieren que es inapropiado considerar a las organizaciones similares como competidores (Bruce, 1998), otros resaltan su importancia en las estrategias de este tipo de organizaciones (Voss et ál., 2000) y en la OM aplicada a este sector (Webster, 2005).

En el sector educativo también se considera necesaria la orientación al competidor. Las universidades compiten por alumnos (Comm et ál., 1996; Landrum et ál., 1998) y las restricciones de recursos les obligan a actuar como corporaciones (Brookes, 2003; Veloutsou et ál., 2004) que deben usar estrategias para competir en sus mercados (Bok, 2003; Nicholls, 1995; Kirp, 2003). De este modo, una orientación a los competidores debería promover las discusiones sobre la competencia para evaluar sus estrategias y detectar oportunidades de mejora institucional (Drysdale, 1999). En el contexto europeo la literatura previa también señala la importancia que tiene la orientación al competidor por las restricciones que enfrentan las universidades europeas (Binsardi et ál., 2003; Franke, 2001). De este modo, se puede asumir que la orientación a los competidores es un componente natural de la OMU.

La orientación al entorno

La literatura organizativa presenta al macroentorno como una fuerza que influye en aspectos críticos de la empresa, tales como el sistema de control y la

estructuración de funciones, además de la estrategia competitiva y los resultados (Millar et ál., 1996; Slevin et ál., 1997). Por otra parte, la literatura sobre estrategia presenta el seguimiento del entorno como factor clave para que las empresas puedan desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Daft, et ál., 1988; Auster et ál., 1994). Esta influencia del seguimiento del entorno también ha sido reconocida por la literatura sobre la OM, en donde se recomienda la incorporación del entorno como componente de este constructo (Heiens, 2000; Rivera-Camino et ál., 2006). Además, diversas publicaciones sobre la OM en el sector lucrativo han mostrado que el entorno puede influir en la orientación al cliente y a los competidores (Pelham et ál., 1996, Slater et ál., 1994, Jaworski et ál., 1993), así como en la relación entre OM y resultados (Matsuno et ál., 2000; Kim, 2003; Slater et ál., 1994).

Recientemente se ha señalado que las organizaciones no lucrativas también enfrentan entornos de creciente complejidad y competitividad (Schmid, 2004; Tayart, 2005; Thompson, 2002). Por eso se ha empezado a estudiar la influencia moderadora del entorno en la OM y en los resultados de este tipo de organizaciones (Bennett, 2005).

Considerando que la globalización presenta un nuevo macroentorno a las instituciones educativas (Unesco, 2004; McBurnie, 2001; Middlehurst, 2001), y que solo podrán mantenerse aquellas que sepan adaptarse a las nuevas condiciones (Van der Wende, 2001; Hemsley-Brown et ál., 2006), es razonable suponer que el seguimiento del entorno deberá incorporarse a una OM en este sector.

La coordinación interfuncional

La coordinación interfuncional se refiere a la capacidad de la empresa para lograr la cooperación de sus diferentes unidades en la generación de valor para el mercado. Esta coordinación implica la difusión de la información para desarrollar decisiones compartidas (Narver et ál., 1990; Song et ál., 2001) e integrar los mecanismos formales e informales de adaptación social (Zahra et

ál., 2002). Por su importancia para el funcionamiento de la organización, algunos autores consideran que la coordinación interfuncional es una orientación hacia el interior de la empresa, pues permite tener empleados satisfechos y eficientes (Harris 2000) y facilitar el trabajo conjunto de las áreas funcionales (Khan, 1996). Asimismo, permite desarrollar tareas complejas (Akgun et ál., 2005) e integrar habilidades diversas para una respuesta organizativa rápida (Tessarolo, 2007), tales como las acciones que requiere la OM.

La literatura sobre la OM en el sector lucrativo también ha reconocido la importancia de la coordinación interfuncional y la ha integrado como un componente de las diversas definiciones de OM (Jaworski et ál., 1993; Celuch et ál., 2002; Golann, 2006; Lafferty et ál., 2001; Helfert et ál., 2002). Asimismo, investigaciones empíricas previas han mostrado que la coordinación interfuncional es una variable que tiene influencia en el nivel de la OM de organizaciones lucrativas (Pelham et ál., 1996) y no lucrativas (Inhofe, 1997; McDermott et ál., 1993). En este tipo de literatura se ha resaltado la importancia de la coordinación interfuncional porque permite la responsivenees de la empresa (Tay et ál., 2007) y el desarrollo de las innovaciones (Woodside, 2005) y de una ventaja competitiva (Narver et ál., 1990; Ross et al., 2002; Ussahawanitchakit, 2007). En el ámbito educativo, a nivel teórico se ha propuesto incluir la coordinación interfuncional a la OM (Siu et ál., 1998), y a nivel empírico se estudiado su influencia en la implementación de una orientación al cliente (Kennedy et ál., 2003). Como consecuencia, este es un componente crítico para una definición de la OM aplicada al sector educativo.

Finalmente y tomando en cuenta nuestro marco teórico, podemos generar una hipótesis para validar las interrelaciones propuestas entre los ítems de los seis componentes de la OMU que han sido descritos previamente. La hipótesis es la siguiente:

Hipótesis 1: La OMU es un constructo latente unidimensional que está formado por seis componentes.

1. 3. Los obstáculos para el desarrollo de una OMU

Según la literatura previa, existen variables individuales y organizativas que pueden impedir la implementación de las estrategias y los proyectos de la empresa (Pinto et ál., 1990; Weimer et ál., 1989). Entre las principales variables podemos mencionar: la escasa claridad de metas y directivas generales, la falta de apoyo de la alta dirección, la escasa definición de las acciones individuales requeridas para el proyecto, la falta de disponibilidad de la tecnología requerida, la escasa provisión de recursos e información relevante a todos los actores.

Si bien el tema ha sido escasamente estudiado en la literatura sobre la OM, encontramos autores que también mencionan variables similares. Por ejemplo, la falta de apoyo de la alta dirección en las acciones de mercado (Day, 1994), la presencia de componentes culturales que inhiben la OM (Harris, 1996), la falta de un modelo compartido por la organización (Harris et ál., 1998), la ausencia de comunicaciones entre los niveles organizativos (Harris et ál., 1999) y la falta de recursos materiales y apoyo directivo (Harris, 2000). Por tanto, de acuerdo con estos antecedentes se puede formular la siguiente hipótesis:

H2: A mayor nivel de obstáculos, se encontrará un menor nivel de OMU.

2. Diseño de investigación y resultados

Distribución de la muestra

Como no existe una base de datos con los elementos de nuestra población, tuvimos que elaborar un marco propio en cual se integraron listas de profesores provenientes de páginas webs de las universidades españolas y listas de profesores que acuden a congresos de marketing. Elegimos como elementos a los profesores que podían ser contactados por correo electrónico y por correo postal. Se enviaron cuestionarios por correo electrónico todos los profesores de

nuestra base de datos, acompañados de una carta de presentación con los objetivos de la investigación. A los profesores que lo solicitaron expresamente se les envió el cuestionario por correo postal.

Así, de esta población objetivo obtuvimos 176 cuestionarios que corresponden a una tasa de respuesta del 14% (se tuvieron que eliminar 5 cuestionarios por falta de respuestas). La distribución de la muestra es la siguiente: por sexo, 135 profesores de sexo masculino (76.70%) y 41 profesoras de sexo femenino (23.30 %); por experiencia laboral: 20 profesores con experiencia de entre 1 y 4 años (11.36%), 75 profesores con experiencia de entre 5 y 10 años (42.61%), y 81 con más de 11 años (46.02%).

Para analizar si el tamaño de nuestra muestra es suficiente para aceptar los resultados inferidos de la investigación, usamos el procedimiento recomendado por Lambin (1994). Este autor sugiere que si se conoce la desviación estándar máxima de las variables usadas en la investigación, se puede calcular el tamaño mínimo de la muestra con cierto margen de error aceptable. Se supone que el tamaño de muestra obtenida permitirá cubrir las necesidades de información de las variables con las desviaciones estándar más bajas. En nuestro caso, la variable con la mayor desviación estándar es ~~la~~ *estrategia competitiva+* (Orientación al competidor, pregunta 1), con las siguientes características: promedio (3.74); desviación estándar (2.80); error típico (0.23). Aplicando la fórmula propuesta, para todas las variables consideramos el mismo nivel de significancia ($0.05 = 1.96$) y un error de 0.5 (en una escala de 1 a 7). Por tanto, $n = (1.96 \times 2.80 / 0.5)^2 = 120$. Así, el tamaño de la muestra usada en nuestra investigación (176) se considera suficiente.

Cuestionarios

Cuestionario sobre la OMU. Hasta donde conocemos, las escalas usadas en nuestra investigación no tienen antecedentes. Por tanto, dada la originalidad de nuestro estudio, todas las escalas siguieron un procedimiento similar: revisión de la literatura, elaboración de ítems, discusión con expertos (profesores de

marketing, directivos y alumnos) y depuración de ítems para mejorar la fiabilidad y la validez de las escalas. Para la depuración cuantitativa analizamos la consistencia interna de la fiabilidad de los constructos, basándonos en el análisis factorial exploratorio y el alpha de Cronbach (Nunnally et ál., 1994).

El conjunto preliminar de ítems se desarrolló tomando como base los presentados por el modelo de Rivera-Camino (1994). Posteriormente, estos ítems se reformularon con ayuda de la literatura mencionada previamente y obtuvimos un conjunto de 40 ítems para medir los seis componentes de la OMU, los que después del proceso de depuración, exploratorio y confirmatorio, se redujeron a 25 ítems.

A los encuestados se les pidió que señalaran el grado de coincidencia de nuestras proposiciones con el funcionamiento real de su institución educativa respecto de cada uno de los seis componentes. Para cada componente de la OMU, las respuestas se evaluaron con escalas graduadas de 1 a 7, en donde 1 = No coincide nada; 4 = Coincide más o menos; 7 = Coincide totalmente. La escala global obtuvo un alto grado de fiabilidad, con un alpha Cronbach de 0.9128. Por componentes, el análisis factorial exploratorio indicó la unidimensionalidad de cada uno de ellos (88.5, 82.6, 80.0, 72.4, 74.8, 80.4 % de la varianza, respectivamente), y los índices de alpha Cronbach en los seis componentes fueron 0.955, 0.9253, 0.9140, 0.8269, 0.9130, 0.9182, respectivamente.

Los obstáculos a la OMU. Para la redacción de los ítems de esta escala también se revisó la literatura previa (Day, 1994; Harris, L., 1996; Harris et ál., 1998; Harris et ál., Piercy, 1999; Harris, 2000). Aunque inicialmente se generaron 13 ítems, después del proceso de depuración solo se mantuvieron seis de ellos. Uno de los ítems que, sorprendentemente, fue eliminado es la Baja demanda del mercado de los programas/cursos de calidad. Así, el grado o nivel de impedimento se evaluó a través de una escala de 1 a 7, en donde 1 = No coincide nada; 4 = Coincide más o menos; 7 = Coincide totalmente. Esta escala obtuvo un análisis factorial exploratorio de 71, 95 y un alpha Cronbach de 0.8787.

3. Análisis y resultados

Análisis estadístico

El análisis estadístico se desarrolló en tres etapas. La primera etapa presentó los resultados descriptivos de las variables y la matriz de correlación de las mismas. La segunda etapa estuvo destinada a confirmar los modelos de medida y a evaluar si las variables observadas están relacionadas con las variables latentes. La tercera etapa se desarrolló para validar el grado en el cual los datos se ajustan al modelo estructural propuesto por las hipótesis. En esta etapa también se evaluó la validez externa o generalización de los resultados de nuestra investigación. Esta validez se puede medir relacionando la OMU con otras variables (obstáculo) para confirmar si el constructo funciona como predice la teoría (Lucas, 2003).

Para evaluar tanto el modelo de medida como el estructural usamos los siguientes índices: el SRMR (Standardised Root Mean Square Residual: Steiger, 1990); GFI (Goodness-of-Fit Index: Jöreskog et ál., 1993); CFI (Comparative Fit Index: Bentler, 1990). Siguiendo la práctica comúnmente aceptada, un valor mayor de 0.90 en GFI y CFI (Tabachnick et ál., 1996) y un SRMR igual o menor de 0.08 se consideraron como indicadores de bondad de ajuste del modelo especificado (Hu et ál., 1999). Para la estimación del modelo usamos la matriz de correlación de producto-momento (Pearson). Se eligió este tipo de matriz porque es invariante ante cambios de escala; es decir, no da mayor peso a aquellas variables que poseen mayor variabilidad, de manera que no se distorsionan los resultados. Asimismo, se usó el método interactivo de mínimos cuadrados ponderados, pues este no necesita el supuesto de normalidad.

Resultados

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los resultados de nuestra investigación se presentan en tres partes: las medidas descriptivas y correlaciones, los tests de validez de constructo y la validación de hipótesis.

Medidas descriptivas y correlaciones

En la tabla 1 se presentan los promedios, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables del modelo.

Tabla 1. Medidas descriptivas de las variables usadas en el estudio

	Prom.	Desv. Estánd.	1	2	3	4	5	6
Alumnos	4.03	1.60	1.0000					
Trabajadores	3.04	1.48	0.5835**	1.0000				
Donadores	3.47	1.67	0.6269**	0.6094**	1.0000			
Competidores	3.56	1.96	0.5238**	0.4940**	0.5605**	1.0000		
Entorno	3.99	1.67	0.6255**	0.5877**	0.5780**	0.5582**	1.0000	
Coordinación	2.96	1.58	0.5778**	0.7621**	0.7296**	0.6215**	0.6519**	1.000
Obstáculos	3.01	1.00	-0.3320**	-0.3283**	-0.2590**	-0.2023*	-0.3138**	-0.2651**

+p < 0.10; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.000

Test de validez de constructos

La validez discriminante. De acuerdo con los datos de la matriz de correlaciones se puede sugerir que los componentes de la OMU cumplen, exploratoriamente, con la validez discriminante. Tradicionalmente se ha aceptado que se cumple este tipo de validez entre dos constructos si su correlación no es muy alta. De acuerdo con Campbell et ál., (1959) para que exista validez discriminante las correlaciones deben ser menores de 0.85. Otro procedimiento que confirma la validez discriminante lo encontramos en Bohrnstedt (1977). Según este autor, para saber si un constructo únicamente mide lo que se supone que debe medir, se debe comparar su asociación con otros constructos. En nuestro estudio se comparó el nivel de correlación entre los componentes de la OMU y los Obstáculos a su implementación. El

supuesto de base fue que las correlaciones entre los componentes de la OMU deben ser más altas entre sí (por la similitud conceptual) que con otro constructo con el que se espera que también guarde cierta relación conceptual y empírica.

La validez de contenido y la validez convergente. Para evaluar la validez de contenido usamos el análisis factorial confirmatorio, el cual nos indica cuán bien los ítems sirven para medir las variables latentes (Bollen, 1989; Jöreskog, 1993). La validez convergente fue analizada de acuerdo con la significancia de los coeficientes de regresión, tal como propone Anderson et ál., (1988). De acuerdo con los datos mostrados en las tablas 2 y 3, se encontraron ambos tipos de validez en las variables que componen nuestro modelo de la OMU, así como en el constructo Obstáculos, dado que todos los ítems y las variables fueron significativos y muestran un aceptable nivel de R^2 .

La validación del Modelo OMU

Para la validación de la hipótesis propuesta se usó el ajuste global del modelo y la t-valor de las relaciones encontradas.

La Hipótesis 1 predecía que la OMU es un constructo latente formado por seis componentes. Para validar esta hipótesis usamos un análisis factorial confirmatorio (AFC). Inicialmente obtuvimos un modelo con resultados parcialmente buenos, puesto que mostraban que algunos índices de ajuste del modelo eran satisfactorios (GFI = 0.90; CFI = 0.92), pero otros índices no presentaban un ajuste óptimo a los datos disponibles (SRMR = 0.984). Para estimar el segundo modelo eliminamos 3 ítems para incrementar su ajuste (2 ítems de C. Interfuncional y 1 de Orientación al M. Entorno). El segundo AFC presentó un modelo con mejores indicadores ($\chi^2 = 98.30$, $p > 0.5$). Los índices GFI y CFI (0.93; 0.95, respectivamente) exceden el límite de 0.90 sugerido por Tabachnick and Fidell (1996). Asimismo, se aprecia una buena adecuación de los residuos (SRMR = 0.069) y, por tanto, se puede afirmar que las relaciones planteadas en este modelo son las que mejor se ajustan a nuestros datos.

Tabla 2. Validez de contenido y convergente de variables que forman la OMU

Variable latente	Coef. estándar	t-Student	Error varianza	R ²	GFI	CFI	SRMR
Con relación a los alumnos					0.98	0.99	0.02
Analiza su nivel de satisfacción	0.90	12.36	0.19	0.81			
Analiza los cambios en sus necesidades	0.87	11.65	0.24	0.76			
Ofrece programas adaptados a sus necesidades	0.97	14.14	0.05	0.95			
Actualiza constantemente los programas	0.90	12.26	0.20	0.80			
Con relación a sus trabajadores					1	1	0.00
Analiza lo que puede afectar su satisfacción	0.89	12.08	0.21	0.79			
Analiza el impacto de la satisfacción en desempeño	0.98	14.26	0.04	0.96			
Desarrolla eficientes políticas de personal	0.87	11.59	0.25	0.75			
Promueve la formación laboral continua	0.75	9.40	0.43	0.57			
Con relación a donadores-clientes corporativos					0.99	1	0.06
Analiza su nivel de satisfacción	0.87	11.52	0.24	0.76			
Analiza los cambios en sus necesidades	0.94	13.13	0.11	0.89			
Su opinión influye en las estrategias de mercado	0.81	10.41	0.34	0.66			
Adapta los programas educativos a sus necesidades	0.89	12.34	0.21	0.79			
Con relación a sus competidores					1	1	0.00
Analiza su estrategia competitiva	0.93	13.10	0.13	0.87			
Analiza sus políticas de marketing	0.91	12.58	0.17	0.83			
Actúa para defender a sus alumnos y empleados	0.90	11.89	0.19	0.81			
Actúa para defender a sus donadores/clientes corp.	0.97	15.09	0.05	0.94			
Con relación al macroentorno					0.98	0.99	0.06
Analiza su impacto en alumnos	0.92	12.75	0.14	0.86			
Analiza su impacto en empleados	0.73	8.96	0.46	0.54			
Analiza su impacto en donadores/clientes corp.	0.83	10.68	0.31	0.69			
Actúa para influir en sus stakeholders	0.77	9.53	0.41	0.59			
Actúa para manifestar su valor social	0.83	10.78	0.31	0.69			
Con relación a su coordinación interfuncional					0.99	1	0.00
Busca el consenso como base de las estrategias	0.74	9.47	0.45	0.55			
Desarrolla un proceso de plan de marketing	0.83	10.72	0.30	0.70			
Promueve el compromiso para las acciones OM	0.88	11.57	0.23	0.77			
Usa información de mercado en las tareas/acciones	0.90	12.12	0.18	0.82			

Tabla 3. Validez de contenido y convergente de variables que forman los obstáculos

Variable latente	Coef. estándar	t-Student	Error varianza	R ²	GFI	CFI	SRMR
Obstáculos a la OMU					0.97	0.98	0.06
Falta de claridad en instrucciones y metas	0.56	4.13	0.69	0.31			
Falta de apoyo de los superiores	0.70	5.54	0.51	0.49			
Falta de distribución de responsabilidades	0.89	8.03	0.21	0.79			
Falta de información sobre los avances del proceso	0.89	7.99	0.21	0.79			
Falta de recurso humano cualificado	0.71	5.73	0.50	0.50			
Escaso apoyo financiero al programa	0.76	6.40	0.42	0.58			

Asimismo, encontramos que todos los parámetros son significativamente diferente de 0, dado que las t-valores fueron > 2 . En la tabla 4 se muestran los coeficientes estandarizados y las t-valores para las relaciones previstas en el

modelo estructural final. De esta manera, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que se confirma la unidimensionalidad de la OMU, dado que el modelo final consta de un único constructo latente.

Tabla 4. Coeficientes estandarizados y t-valores obtenidos en el modelo OMU

Variables	Coefficiente estándar	t-Student	Error varianza	R ²
Orientación a los alumnos	0.79	7.01	0.38	0.62
Orientación a los trabajadores	0.81	6.89	0.35	0.65
Orientación a los donadores	0.78	6.60	0.39	0.61
Orientación a los competidores	0.90	6.36	0.19	0.81
Orientación al macroentorno	0.94	4.61	0.11	0.89
Coordinación interfuncional	0.95	4.81	0.09	0.91

La validación externa de la investigación

La hipótesis 2 predecía la influencia negativa de los Obstáculos en el nivel de OMU desarrollado por las universidades de nuestra muestra. De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 5, podemos afirmar el cumplimiento de esta hipótesis. Los índices encontrados ($\chi^2 = 56.37$, $p > 0.5$; GFI = 0.94; CFI = 0.96) y el tamaño de los residuos (SRMR = 0.057) permiten concluir que el ajuste del modelo es satisfactorio. Asimismo, los coeficientes estandarizados y las t-valores (> 2) de las relaciones encontradas permiten validar la hipótesis formulada.

Tabla 5. Resultados de la influencia de obstáculos en la OMU

Variables	Coefficiente estándar	t-Student	Error varianza	R ²
Orientación a los alumnos				0.61
Obstáculos para la OMU	-0.78	-7.00	0.39	
Orientación a los trabajadores				0.64
Obstáculos para la OMU	-0.80	-6.89	0.36	
Orientación a los donadores				0.64
Obstáculos para la OMU	-0.80	-6.63	0.36	
Orientación a los competidores				0.80
Obstáculos para la OMU	-0.89	-6.44	0.20	
Orientación al macroentorno				0.87
Obstáculos para la OMU	-0.93	-4.99	0.13	
Coordinación interfuncional				0.90
Obstáculos para la OMU	-0.95	-4.16	0.10	

Conclusiones

El propósito principal de este artículo ha sido profundizar en el conocimiento de la OM aplicada al contexto educativo. Dado que las investigaciones empíricas sobre el tema aún son escasas, nuestra investigación ha buscado validar su identidad teórica y empírica en una muestra de universidades españolas. Para lograr nuestro objetivo hemos desarrollado un cuestionario que recoge las principales acciones que puede emprender una institución educativa que desee orientarse al mercado. El cuestionario presenta aceptables niveles de fiabilidad y validez psicométrica y sugiere que la OMU es un constructo unidimensional, aunque esté formada por los seis componentes propuestos. Nuestros resultados coinciden con autores que sugieren que las instituciones universitarias deberían expandir el concepto de cliente (Giacobbe et al., 1994; EFQM, 1995), que la OM debería incluir a más stakeholders (Greenley, 2005; Schlosser et ál. 2007), y valida empíricamente las propuestas teóricas de los pocos modelos que aún existen sobre la OM aplicada al contexto educativo (por ejemplo, Siu et ál., 1998).

Para probar la validez externa de nuestra investigación tuvimos que tratar otro tema escasamente desarrollado por la literatura: los factores que pueden dificultar el desarrollo de una OMU. De este modo, también desarrollamos y validamos una escala que permite identificar los principales mecanismos administrativos que pueden impedir o favorecer su uso en las instituciones educativas. Nuestros resultados coinciden con investigaciones previas de otras disciplinas y con estudios sobre los obstáculos a la OM en contextos lucrativos. Por ello, todas las escalas desarrolladas se pueden considerar como un aporte a la aplicación de la OM en otros sectores y al conocimiento de la dinámica organizativa que puede impedir su desarrollo.

Nuestra investigación presenta resultados importantes para los responsables de las acciones de mercado de las instituciones educativas. Si bien encontramos que los encuestados coinciden en que sus universidades desarrollan acciones orientadas al mercado, el nivel de estas, sin embargo, es

medio-bajo (promedio = 3.54/7; desviación estándar = 1.38). Si analizamos el nivel de la OMU por componentes, apreciamos que las universidades toman más en cuenta los componentes externos (alumnos, donadores, competidores y entorno), que los internos (trabajadores y coordinación interfuncional).

Estos resultados deberían servir de reflexión a los responsables, dada la nueva situación competitiva de las universidades, en donde, además de necesitarse una mayor orientación hacia el mercado, también se requerirá el desarrollo de una ventaja competitiva. Según diversos autores, la sostenibilidad y la dificultad de imitar a una ventaja se basan en el personal y los recursos internos de la firma, aspectos que son los más descuidados por las universidades de nuestra muestra. Esta afirmación está respaldada por una reciente publicación que señala que, en la universidad pública española, los profesores coinciden al destacar que su situación laboral presenta elementos negativos muy superiores, cuantitativa y cualitativamente, a los positivos (Frías, 2006).

La principal limitación de nuestra investigación es la metodología utilizada para obtener la información. Nuestros resultados provienen de una encuesta que asume las limitaciones específicas de una escala de intervalo de la respuesta subjetiva del entrevistado. Pero podemos asumir que los resultados tienen una cierta credibilidad y representatividad de la realidad de la muestra. Basamos esta afirmación en que nuestros hallazgos coinciden con proposiciones previas de la OM en otros contextos y con publicaciones de otras áreas. Además, las propiedades psicométricas de las escalas y la contrastación empírica del modelo con otras variables reducen el riesgo de obtener resultados sesgados.

Respecto a líneas futuras de investigación, sería recomendable separar los resultados por tipo de organización. Parece razonable suponer que las universidades públicas y privadas tengan diferentes perspectivas sobre el mercado, así como sobre las variables organizativas u obstáculos al desarrollo de una OMU. Otro aspecto que pueden desarrollar las investigaciones futuras es el análisis del impacto que puede tener la OMU en diversos resultados competitivos de las universidades. Igualmente se podría estudiar con mayor

profundidad cuáles son las variables organizativas que controlan los responsables educativos y que pueden impulsar la implementación de este constructo en sus organizaciones. En todo caso, tanto las escalas como los resultados presentados por esta investigación pueden servir como punto de inicio para un posterior estudio sobre cómo evaluar la OM con medidas objetivas y con criterios de competitividad en el largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Akgun, A., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G., and Imamoglu, S. (2005). Knowledge networks in new product development projects: a transactive memory perspective. *Information and Management*, Vol. 42, pp. 1105-1120.
- Álvarez, L., Santos, M., and Vázquez, R. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 7, N° 1, pp. 55-67.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organisational Culture*. Sage Publications. London.
- Anderson, J. and Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 411-423.
- Andreasen, A. and Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Armario, M. E. y Cossío, F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión* Vol. 1, N.º 1, pp. 33-64.
- Armstrong, M. (2003). "Students as clients: a professional services model for business education". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 2, pp. 371-374.
- Aunión, J. (2006). Europa pierde la carrera de la educación frente a Estados Unidos y Japón. *El País*, Available at: <http://www.madrimasd.org/informacionIDI/noticias/noticia.asp?id=24884>.
- Auster, E. and Choo, C. (1994). CEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for strategic Advantage. *Library trends*, Vol. 43, N° 2, pp. 206-25.
- Balabanis, G., Stables, R. and Phillips, H. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 583-603.
- Barret, R. (1996). Quality and the Abolition of Standards: Arguments against some American Prescriptions for the Improvement of higher Education. *Quality in Higher Education*, Vol. 2, N° 3, pp. 201-210.
- Bennett, R. (1998). Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organisations: Implications for Fund-Raising Performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*; Vol. 6, N° 1, pp. 31-45.
- Bennett, R. (2005). Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, N° 7, pp. 453-469.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, Vol. 107, pp. 238-246.

- Binsardi, A. and Ekwulugo, F. (2003). *International Marketing of British Education: research on the students' perception and the UK market penetration*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, No. 5, pp. 318-327.
- Blois, K. (1993). *Marketing and non-profit organisations*, Management Research Papers, Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies.
- Bohnstedt, G. (1977). *Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement*, (Ed). Summers, G. Attitude Measurement, Kershaw Publishing Company LTD.
- Bok, D. (2003). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education* Princeton: Princeton University Press.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*, New York: Wiley.
- Boo, V. (2006). *Linking a service-driven market orientation to service quality*, Managing Service Quality, Vol. 16, N° 6, pp. 595-619.
- Brady, E. and Johnson, L. (2000). *Market Orientation in not for Profit Organisations: The Development of Theoretical Meaningfulness*, ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, pp. 116-121.
- Brookes, M. (2003). *Higher Education: marketing in a quasi-commercial service industry*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 8, N° 2, pp. 134-142.
- Bruce, I. (1998). *Marketing Need*, 2nd Edition, ICSA Publishing, Hemel Hempstead, UK.
- Campell, D., and Fiske, D. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*, Psychological Bulletin, Vol. 56, pp. 81-105.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M. (1998). *The market orientation - performance link: Some evidence from the public sector and universities*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 6, N° 1, pp. 63-82.
- Castillo, A. y Trabadelá, J. (2008). *Proyección Internacional de las Marcas Universitarias Españolas a través de la World Wide Web*, Observatorio Journal, Vol 2, N° 1, 277-290.
- Celuch, K., Kasouf, C., and Peruvemba, V. (2002). *The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities*, Industrial Marketing Management, Vol. 31, pp. 545-554.
- Comm, C., and Labay, D. (1996). "Repositioning colleges using changing student quality perceptions: An exploratory analysis". *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol.7, N° 4, pp. 21-35.
- Conduit, J., and Mavondo, F. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp.11-24.
- CORDIS (2007). *El Comisario Potocnik insta a las universidades a que adopten la modernización*, Available at: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/focus/docs/283_es.pdf.

- Daft, R., Sormunen, J., Parks, D. (1988). "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: An empirical study". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nº 2, pp. 123-139.
- Day, G. (1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 37-51.
- Dees, J., Emerson, J., and Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: Johns Wiley.
- Deshpandé, R., and Webster, F. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 3-15.
- Donà, R. (2005). "Refazione", GMAC, Bologna Project Task Force. Report, Available at: <http://www.gmac.com/gmac/VirtualLibrary/Tools/BolognaReportVol1.htm>.
- Drysdale, L. (1999). "Marketing or Market Orientation: What's the Difference, Prime Focus". *The Professional Journal for Australian Primary School Leaders*, April, pp. 28-29.
- EFQM, European Foundation for Quality Management (1995). *Self-Assessment Guidelines for Public Sector: Education*, EFQM, Brussels.
- Ellis, P. (2006). "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 5, pp. 1089-1107.
- Farrell, M. (2002). "A critique of the development of alternative measures of market orientation". *Marketing Bulletin* Vol. 13, Nº 3, pp. 1-13.
- Flavián, C. and Lozano, J. (2006). "Organisational antecedents of market orientation in the public university system", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, Nº 5, pp. 447-467.
- Franke, N. (2001). "Graduate Students as Target Group of the University's Marketing Activities: Analyzing the Problem of Recruiting PhD Students at German Institutions of Higher Education". *Services Marketing Quarterly*, Vol. 23, Nº 2, pp. 81-108.
- Frías, R. (2006). "Estudio de Satisfacción del Profesorado en la Universidad Pública Española". *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. Nº 11, enero-junio, pp. 175-201.
- Gainer, B., and Padanyi, P. (2005). "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in non profit service organizations". *Journal of Business Research*. Vol. 58, Nº 6, pp. 854-862.
- Gallagher, J. and Smith, D. (1997). "Applying Total Quality Management to Education and Training: a US Case Study", *International Journal of Training and Development*, Vol. 1, Nº 1, pp. 62-71.

- Gauthier, V. and Shenton, G. (2005). *Préface*, GMAC, Bologna Project Task Force. Report, Available at: [http://www.gmac.com/gmac/VirtualLibrary/Tools/BolognaReport Vol1. htm](http://www.gmac.com/gmac/VirtualLibrary/Tools/BolognaReport%20Vol1.htm).
- Giacobbe, R. and Segal, M. (1994). *Rethinking Marketing Research Education: A Conceptual, Analytical and Empirical investigation*, Journal of Marketing Education, Vol. 15, N° 1, pp. 43-58.
- Golann, B. (2006). *Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms*, Journal of Small Business Management .Vol. 44, N° 3, pp. 369-385.
- Graham, P. (1995). *Public sector marketing in Australia: Commercial/Economic versus Political/Social orientation*, Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, Vol. 3, N° 3/4, pp. 85-109.
- Gray, B. and Hooley, G. (2002). *Market orientation and service firm performance- A research agenda*, European Journal of Marketing, Vol. 36, N° 9/10, pp. 980-987.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., and Matheson, P. (1998). *Developing a better measure of market orientation*, European Journal of Marketing, Vol. 32, N° 9/10, pp. 884-903.
- Greenley, G., Hooley, G. and Rudd, J. (2005). *Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets*, Journal of Business Research , Vol. 58, N° 11, pp. 1483-1494.
- Hammond, K., Webster, R., and Harmon, H. (2006). *Market Orientation, Top Management Emphasis, and Performance Within University Schools of Business: Implications for Universities*, The Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 14, N° 1, pp. 69-85.
- Han, J., Kim, N. and Srivastava, R. (1998). *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*, Journal of Marketing, Vol. 62, N° 4, pp. 30-45.
- Harding, S. (1998). *The marketing orientation and nonprofits: The concept revisited*, Social Marketing Quarterly, Vol. 4, N° 4, pp. 35-39.
- Harris, L. (2000). *The Organizational Barriers to Developing Market Orientation*, European Journal of Marketing, Vol. 34, N° 5/6, pp. 598-624.
- Harris L., Piercy, N. (1999). *Management Behavior and the Barriers to Market Orientation*, Journal of Services Marketing, Vol. 13, 2, pp. 113-131.
- Harris L., and Watkins, P. (1998). *The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10, N° 6, pp. 221-226.
- Harris, L. (1996). *Cultural obstacles to market orientation*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 2, N° 4, pp. 36-52.
- Heiens, R. (2000). *Market orientation: toward an integrated framework*, Academy of Marketing Science Review, Vol. 11, N° 1, pp. 1-4.

- Helfert, G., Ritter, T., and Walter, A. (2002). *Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results+* European Journal of Marketing, Vol. 36, N° 9, pp. 1119-1139.
- Hemsley-Brown, J. and Oplatka, I. (2006). *Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing+* International Journal of Public Sector Management, Vol.19, N° 4, pp. 316-338.
- Herman, R., and Renz, D. (2004). *Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study+* Public Administration Review, Vol. 64, N° 6, pp. 694-704.
- Homburg, C., and Pflesser, C. (2000). *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement N°s and performance outcomes+* Journal of Marketing Research, Vol. 37, November, pp. 449-462.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. and Klarmann, M. (2007). *Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems+* Journal of Marketing, Vol. 71, July, pp. 8-38.
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., and Snoj, B. (2003). *Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe+* European Journal of Marketing, Vol. 37, N° 1/2, pp. 86-106.
- Hsieh, J., Curtis, K., and Smith, A. (2008). *Implications of Stakeholder concept and Market Orientation in the US Nonprofit Arts Context+* International Review on Public and Nonprofit Marketing, Vol. 5, N° 1, pp. 1-13.
- Hu, L. and Bentler, P. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives+* Structural Equation Modelling, Vol. 6, pp. 1-55.
- Hult, G., Cravens, D. and Sheth, J. (2001). *Competitive advantage in the global marketplace: a focus on marketing strategy+* Journal of Business Research, Vol. 51, N°1, pp.1-3.
- Hult, G., Ketchen, D., and Slater, S. (2005). *Market orientation and performance: an integration of disparate approaches+* Strategic Management Journal, Vol. 26, N° 12, pp. 1173-1181.
- Hurley, R., and Hult, G. (1998). *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination+* Journal of Marketing, Vol. 62, N° 1, pp. 42-54.
- Ind, N., and Bjerke, R. (2007). *The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity+* The Journal of Brand Management+, Vol. 15, N° 2, pp. 135-145.
- Inhofe, M. (1997). *Competing Strategically Through Market Orientation+* Journal of Hospital Marketing, Vol. 12, N° 1, pp. 109-122.
- Jaworski, B., and Kohli, A. (1993). *Market orientation: Antecedents and consequences+* Journal of Marketing, Vol. 57, N° 3, pp. 53-71.

- Jöreskog, K. (1993). *Testing structural equation models*. In: Bollen, K. and Long, J, eds, *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 294-316.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: Users reference guide*, Chicago: Scientific Software International.
- Kara, A., Spillan, J., and DeShields, O. (2005). *The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 2, pp. 105-118.
- Kennedy, K., Goolsby, J., and Arnould, E. (2003). *Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application*, *Journal of Marketing*, Vol. 67, N° 4, pp. 67-81.
- Kahn, K. (1996). *Interdepartamental integration: A definition with implications for product development performance*. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pp. 137-151.
- Kim, Y. (2003). *How will market orientation and environment and firms' character influence performance?*. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 10; N° 4, pp. 71-88.
- Kirca, A., Jayachandran, S., and Bearden, W. (2005). *Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*. *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 2, pp. 24-41.
- Kirp, D. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kohli, A., Jaworski, B., and Kumar, A. (1993). *MARKOR: A Measure of Market Orientation*. *Journal of Market Research*, Vol. 30, N° 4, pp. 467-477.
- Kok, R., Hillebrand, B., and Biemans, W. (2002). *Market-oriented Product Development as an Organizational Learning Capability: Findings from Two Cases*. SOM . reports, University of Groningen. Available at: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/238280713>.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lado, N. (1995). *Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. (2001), *Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets*. *International Marketing Review*, Vol. 18, N° 2, pp.130-144.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Rivera-Camino, J. (1998), *Measuring market orientation in several populations. A structural equations model*. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N° 1/2, pp. 23-39.
- Lafferty, B., Hult, T. (2001). *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N° 1/2, pp. 92-109.
- Lambin, J. (1994). *La Recherche Marketing*, Ediscience.

- Lambin, J. (1996). *The misunderstanding about marketing, today, marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector+* CEMS Business Review, Vol. 1, N° 1-2, pp.37-56.
- Landrum, R., Turrisi, R., and Harless, C. (1998). *University image: the benefits of assessment and modelling+* Journal of Marketing for Higher Education, Vol.9, N° 1, pp. 53-68.
- Lengnick-Hall, C. (1996). *Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm+* Academy of Management Review, Vol. 21, pp. 791-824.
- Lewis, R., and Smith, D. (1994). *Total Quality in Higher Education*. St Lucie Press, Delray Beach, FL.
- Liao, M., Foreman, S., and Sargeant, A., (2001). *Market versus societal orientation in the nonprofit context+* International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 6, N° 3, pp. 254-268.
- Lings, I., and Greenley, G. (2005). *Measuring Internal Market Orientation+* Journal of Service Research, Vol. 7, N° 3, pp. 290-305.
- Lings, I. (2004). *Internal market orientation Construct and consequences+* Journal of Business Research, Vol. 57, N° 4, pp. 405-413.
- Liu, S., Luo, X., and Shi, Y. (2002). *Integrating Customer Orientation in Organizations in Transition: An Empirical Study+* International Journal of Research in Marketing, Vol. 19, pp. 367-382.
- Lucas, J. (2003). *Theory-Testing, Generalization, and the Problem of External Validity+* Sociological Theory, Vol. 21, N° 3, pp. 236-253.
- Lukas, B., and Maignan, I. (1996). *Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers+* Journal of Market Focused Management, Vol. 1, N° 2, pp. 175-187.
- Macedo, I., and Pinho, J. (2006). *The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations+* European Journal of Marketing, Vol. 40, N° 5/6, pp. 533-553.
- Maringe, F. (2006). *University & Course Choice: Implications for positioning, recruitment and marketing+* International Journal of Educational Management, Vol. 20, N° 6, pp. 466-479.
- Martin, J., and Grbac, B. (2003). *Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation+* Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 25-38.
- Martínez, A. (2005), *Los retos de la Universidad del siglo XXI*, EXPANSION, Available at: <http://www.upf.edu/recull/2005/desembre/051205.pdf>.
- Matsuno, K., and Mentzer, J. T. (2000). *The Effects of Strategy Type on the Market-orientation Performance Relationship+* Journal of Marketing, Vol. 64, N° 4, pp. 1-16.

- Matsuno, K., Mentzer, J., and Rentz, O. (2005). A conceptual and empirical comparisons of the three market orientation scales. *Journal of Business Research*, Vol. 58, N° 1, pp. 1-8.
- Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, Vol. 12, N° 4, pp. 163-175.
- McBurnie, G. (2001). Globalization: A New Paradigm for Higher Education Policy. *Higher Education in Europe*, Vol. XXVI, N° 1, pp. 11-26.
- McDermott, D., Franzak, F., and Little, M. (1993). Does Marketing Relate to Hospital Profitability? *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 13, N° 2, pp. 18-25.
- Middlehurst, R. (2001). University Challenges: Borderless Higher Education, Today and Tomorrow. *Minerva*, Vol. 39, pp. 3-26.
- Miller, D, Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 3, pp. 519-543.
- Miree, K. (2003). Nonprofit Marketing Strategies to Reach Donor Advisors. *Journal of Gift Planning*, Vol. 7, N° 4, pp. 9-38.
- Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., and Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, N° 4, pp. 12-39.
- Morse, J., and Santiago, G. (2000). Accreditation and faculty: working together. *Academe*, Vol. 86, N° 1, pp. 30-34.
- Narver, J., and Slater, S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 4, pp. 20-35.
- Narver, J., Slater, F., and Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-focused Management*, Vol. 2, N° 3, pp.241-255.
- Nicholls, J., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K., Sims, D. (1995). Marketing higher education: the MBA experience. *International Journal of Educational Management*, Vol. 9, N° 2, pp. 31-38.
- Nunnally, J., and Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed. New York: McGraw Hill.
- Oplatka, I., and Hemsley-Brown, J. (2007). The incorporation of market orientation in the school culture: An essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, N° 4, pp. 292-305.
- Parameswaran, R., and Glowacka, A. (1995). University image: an information processing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 6, N° 2, pp. 41-56.
- Pawlowski, K. (2004). Rediscovering higher education in Europe. *Studies on Higher Education*, UNESCO-CEPES Publications, ISBN 92-9069-180-X.

- Pelham, A., and Wilson, D. (1996). *The Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, Market Orientation Culture on Dimension of Small Firm Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, Nº 1, pp. 27-43.
- Pinto, J., and Prescott, J. (1990). *Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process*, Journal of Management Studies, Vol. 27, Nº 3, pp. 305-327.
- Plewa, C. , and Quester, P. (2006). *The effect of a university's market orientation on the industry partner's relationship perception and satisfaction*, International Journal of Technology Intelligence and Planning, Vol. 2, Nº 2, pp. 160-177.
- Racela, O., Chaikittisilpa, C., and Thoumrungroje, A. (2007). *Market orientation, international business relationships and perceived export performance*, International Marketing Review, Vol. 24, Nº 2, pp. 144-163.
- Ritzer, G. (1998). *Mc University in the Postmodern Consumer Society*, In *The McDonaldization Thesis*, pp. 151-162, Sage Publications. London.
- Rivera-Camino, J. (1995), *L'Orientation Marché: une strategie concurrentielle performante-U.C.L-Nouvelles série-Nº243-CIACO-LLN-Université Catholique de Louvain- Belgium*.
- Rivera-Camino, J. and Molero, V. (2006), *The Construct of Market Orientation in an IberoAmerican Context*, Journal of Euromarketing , Vol. 15, Nº 3, pp. 23-49.
- Rodriguez C., Carrillat, F., and Jaramillo, F. (2004). *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 21, Nº 2, pp. 179-200.
- Ross, B., and Minsky, B. (2002). *The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination*, The Learning Organization, Vol. 9, Nº 1, pp. 29-38.
- Sargeant, A., Foreman, S., and Liao, M. (2002). *Operationalising the Marketing concept in the nonprofit sector*, Journal of Non-Profit and Public Sector Marketing, Vol. 10, Nº 2, pp. 41- 65.
- Schlosser, F., and Mcnaughton, R. (2007). *Internal stakeholder views of a market orientation strategy: implications for implementation*, Journal of Strategic Marketing, Vol. 15, Nº 4, pp. 307-325.
- Schmid, H. (2004). *Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations*. Binghamton, NY: The Haworth Press.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. and Schwabsky, N. (2006), *Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, Nº 3, pp. 453-476.
- Siu, N., and Wilson, R. (1998), *Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, Nº 4, pp. 293-323.

- Slater, S., and Narver, J., (1994). *Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?* Journal of Marketing, Vol. 58, N° 1, pp. 46-55.
- Slevin, D. and Covin, J. (1997). *Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context*, Journal of Management, Vol. 23, N° 2, pp. 189-209.
- Song, M., and Montoya-Weiss, M. (2001). *An Examination of the Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development*, Academy of Management Journal, Vol. 44, N° 1, pp. 61-80.
- Soutar, G., and Turner, J. (2002). *Students' preferences for university: a conjoint analysis*, International Journal of Educational Management, Vol. 16, N° 1, pp. 40-45.
- Srikanthan, G., and Dalrymple, J. (2003). *Developing alternative perspectives for quality in higher education*, International Journal of Education Management, Vol. 17, N° 3, pp. 126-136.
- Steiger, J. (1990). *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*, Multivariate Behavioral Research, Vol. 25, pp. 173-180.
- Svensson, G., and Wood, G. (2007). *Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all!* International Journal of Educational Management, Vol. 21, N° 1, pp. 17-28.
- Tabachnick, B., and Fidell, L. (1996), *Using Multivariate Statistics*, NY: HarperCollins.
- Tay, J., and Tay, L. (2007). *Market Orientation and the Property Development Business in Singapore*, International Journal of Strategic Property Management, Vol. 11, N° 1, pp. 1-16.
- Tayart de Borms, L. (2005). *Foundations. Creating Impact in a Globalised World*, John Wiley & Sons.
- Tessarolo, P. (2007). *Is integration enough for fast product development? An empirical investigation of the contextual effects of product vision*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 24, pp. 69-82.
- Thomas, M. (1994). *Marketing-In chaos or transition?* European Journal of Marketing, Vol. 28, N° 3, pp. 55-62.
- Thompson, J. (2002). *The world of the social entrepreneur*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, N° 5, pp. 412-431.
- Trice, H., and Beyer, S. (1993). *The Cultures of Work Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- UNESCO (2004). *Higher Education in a Globalized Society*, UNESCO Education Position Paper. Available at: http://www.unesco.org/education/higer_education/quality_innovation.

- Ussahawanitchakit, P. (2007). *Market Orientation and Competitiveness: An Empirical Investigation of Thai SMEs*. *Journal of International Business and Economics*, Vol. 7, N° 3, pp. 47-57.
- Van der Wende, M. (2001). *Internationalisation policies: about new trends and contrasting paradigms*. *Higher Education Policy*, Vol. 14, N° 3, pp. 249-259.
- Vasquez, R., Alvarez, L. and Santos, M. (2002). *Market orientation and social services in private non-profit organizations*. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 9/10, pp. 1022-1046.
- Veloutsou, C., Lewis, J., and Paton, R. (2004). *University selection: information requirements and importance*. *International Journal of Educational Management*, Vol. 18, N° 3, pp. 160-171.
- Voss, G., and Voss, Z. (2000). *Strategic orientation and firm performance in an artistic environment*. *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 1, pp. 67-83.
- Wasmer, D., and Bruner, G. (1999). *The Antecedents of the Market Orientation in Higher Education*. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 9, N° 2, pp. 93-105.
- Watty, K. (2003). *When will Academics Learn about Quality?*. *Quality in Higher Education*, Vol. 9, N° 3, pp. 213-221.
- Webster, F. (1994). *Executing the New Marketing Concept*. *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, N° 1, pp. 9-16.
- Webster, R., Hammond, K., Harmon, H. (2005). *Market orientation toward various customer groups in business schools*. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Vol. 10, N° 2, pp. 63-64.
- Weimer, D., and Vining, A. (1989). *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Prentice Hall International, Inc.
- Welsh, J., and Metcalf, J. (2003). *Faculty and Administrative Support for Institutional Effectiveness Activities: A Bridge Across the Chasm?*. *The Journal of Higher Education*, Vol. 74, N° 4, pp. 445-468.
- Wolf, T. (1999). *Managing A Nonprofit Organization in the Twenty-first Century*. New York: Simon Schulster.
- Wood, V., Bhuian, S., and Kiecker, P. (2000). *Market orientation and organisational performance in not for-profit hospitals*. *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 213-226.
- Woodside, A. (2005). *Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, N° 3, pp. 275-279.
- Wren, B., Souder, W., and Berkowitz, D. (2000). *Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms*. *Industrial Marketing Management* Vol. 29, N° 6, pp. 601-611.

- Wrenn, B. (1997). *The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling*. The Journal of marketing Theory and Practice, Summer, pp. 31-54.
- Zahra, S., and George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension*. Academy of Management Review, Vol. 27, N° 2, pp. 185-203.
- Zheng, J., Juan, J., and Zhou, N. (2004). *Employees' Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China As an Example*. Journal of Global Marketing, Vol. 17, N° 4, pp. 5-22.

TÍTULOS PUBLICADOS EN ESTA SERIE

23. REGALADO PEZÚA, Otto y ORÉ BUTLER, Claudia. La educación superior en turismo y las necesidades reales del mercado: revisión de literatura. 2009. 71 págs.
22. OSTOS MARIÑO, Jhony. Gestión de innovación: una revisión general de literatura. 2009. 34 págs.
21. HINOJOSA, Sergio Alejandro. Opciones reales en inversiones públicas: un eslabón que falta. Revisión de literatura y enfoque conceptual. 2009. 78 págs.
20. WAKABAYASHI MUROYA, José Luis. Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del marketing: un modelo exploratorio de confluencia. 2007. 95 págs.
19. MATOS REYES, Nancy. Cómo surgen las características que distinguen a las organizaciones innovadoras: una propuesta metodológica. 2007. 39 págs.
18. MATOS REYES, Nancy. La piratería: ¿problema o solución? 2006. 76 págs.
17. PERONI PYE, Renzo. The asset management industry in EU zone. 2006. 56 págs.
16. GABEL SHEMUELI, Rajeli. Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales. 2005. 33 págs.
15. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. Dotación institucional de un país y su relación con la autonomía de los organismos reguladores: revisión de literatura. 2005. 48 págs.
14. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. Autonomía institucional de los organismos reguladores: revisión de literatura. 2004. 53 págs.
13. BRAVO ORELLANA, Sergio. El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes: metodología y casos aplicativos. 2004. 114 págs.
12. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. Apertura comercial y especialización productiva: ¿es beneficiosa para América Latina? 2004. 22 págs.
11. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. El comercio y las inversiones entre la Unión Europea y América Latina: características y consecuencias sobre la especialización productiva. 2003. 33 págs.
10. REGALADO PEZÚA, Otto y VIARDOT, Eric. El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias? 2002. 24 págs.
9. BERRÍOS, Rubén. La transparencia en la privatización: una aproximación a partir de tres casos del proceso peruano. 2001. 45 págs.
8. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. Primarización y nivel de vida: el caso peruano 1950-1997. 1998. 59 págs.
7. SANTANA, Martín; MARAKAS, George M. y HORNIK, Steven. An Organizational Learning Perspective of Tactics for Information Systems Implementation: Linking Process with Strategy. 1997. 27 págs.

6. SANTANA, Martín y SABHERWAL, Rajiv. Developing Global Applications of Information Technology: An Examination of Problems and Implementation Tactics. 1997. 28 págs.
5. DEL VALLE, Manuel. The Transformation of Telecommunications in Peru: 1994-1996. 1997. 43 págs.
4. BARDHAN, Pranab y PRIALÉ, Rodrigo. Endogenous Growth Theory in a Vintage Capital Model. 1996. 41 págs.
3. PRIALÉ Z., Rodrigo. Agricultural Productivity, Trade Orientation and Economic Growth. 1996. 78 págs.
2. DÍAZ, Carlos y MCLEAY, Stuart. Provisiones por malas deudas y transferencias de información intraindustrial en el sector bancario. 1996. 30 págs.
1. PRIALÉ Z., Rodrigo. Technological Progress, Trade Orientation and the Relationship between Income Inequality and Economic Growth. 1995. 68 págs.

Impresión

Impresión de carátula:
Gráfica Técnica s.r.l.
Los Talladores 184
Urb. El Artesano, Ate

Impresión de interiores: Universidad ESAN
Alonso de Molina 1652, Surco
LIMA-PERÚ

Noviembre de 2009