

# **APROXIMACIÓN EMPÍRICA A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CIUDADES ESPAÑOLAS**

**VICTORIA DE ELIZAGARATE GUTIÉRREZ**

Dpto.: Economía Financiera II (UPV/EHU)

**LUCÍA MEDIANO SERRANO**

Dpto.: Economía Financiera II (UPV/EHU)

**LUCÍA SÁEZ VEGAS**

Dpto.: Economía Financiera II (UPV/EHU)

## **RESUMEN**

La aplicación del marketing y el enfoque de orientación al mercado han sido escasamente analizados en el ámbito de la gestión de las ciudades. Sin embargo, las ciudades del siglo XXI son entes dinámicos, que se encuentran en un entorno altamente competitivo y que deben hacer frente a la satisfacción de las demandas de una amplia variedad de públicos. Los gestores de estas urbes modernas deben gestionar unos recursos limitados y al mismo tiempo atraer nuevos recursos, para lograr generar valor y convertir las ciudades en focos de atracción por su competitividad, innovación y diferenciación. El marketing y la orientación al mercado adquieren por tanto una creciente importancia en la gestión de las ciudades. Desde este enfoque, el objetivo de este trabajo<sup>1</sup> es investigar la orientación al mercado de las ciudades

---

1. Este trabajo se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación financiado por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y titulado "Del marketing de ciudades a la marca ciudad. Estrategias de marketing para el desarrollo de la competitividad de las ciudades en el siglo XXI" (EHU 09/48).

españolas, a través del análisis de un conjunto de ciudades que son capital de su Comunidad Autónoma, con la finalidad de conocer, desde una perspectiva comportamental, la orientación al mercado de las actividades desarrolladas en el marco de la gestión urbana, y su efecto sobre el desarrollo de la marca ciudad.

**Palabras clave:** orientación al mercado, marketing de ciudades, marca ciudad, investigación de mercados.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años y como consecuencia, en gran medida, de la intensificación de los procesos de integración y de la globalización de las economías, se registran importantes cambios en el entorno que afectan a las ciudades y a los modelos de gestión tradicionalmente empleados en ellas. El aumento de la competencia entre las ciudades y la necesidad de considerar a diferentes públicos, tales como sus propios ciudadanos, las empresas, los inversores o los visitantes, plantea nuevos retos en este ámbito. Así, los gestores municipales deben ser capaces no sólo de gestionar los recursos disponibles, sino también de atraer nuevos recursos y de lograr ciudades atractivas, competitivas e innovadoras, creando al mismo tiempo un valor único que las haga diferentes. Los gobiernos locales amplían, por tanto, su esfera de actuación, añadiendo a sus funciones tradicionales (obras públicas, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local, y regional, tendentes a la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos y altamente competitivos.

Esta situación ha obligado a las ciudades a adoptar principios, conceptos y herramientas de la gestión empresarial, tales como, la orientación al mercado, la planificación estratégica, el marketing, la gestión de los recursos humanos, la búsqueda de la diferenciación, la definición de una imagen, una marca y un posicionamiento adecuado y, en definitiva, toda una serie de ventajas competitivas, que les permitan satisfacer las demandas de todos su públicos y hacer frente a la competencia. En esta línea, la adopción de la orientación al mercado es considerada equivalente al desarrollo de una ventaja competitiva para la organización, basada en la identificación, creación de valor, y satisfacción de clientes. Sin embargo, la orientación al mercado ampliamente analizada en la literatura científica de marketing por su importancia sobre los resultados de las empresas, no ha sido trasladada en igual medida al ámbito de la gestión municipal, por lo que deben establecerse modelos que permitan su implantación, contribuyendo así a la generación de valor y a la diferenciación.

Desde este enfoque, y teniendo en cuenta la creciente importancia otorgada a la utilización de herramientas de marketing en la gestión de las ciudades, el objetivo de este trabajo es analizar en qué medida se está aplicando la orientación al mercado en las ciudades españolas. Así, se trata de determinar, no solo el efecto que dicha orientación tendrá en la satisfacción de los distintos públicos objetivo de la ciudad, sino también su efecto sobre la generación de valor para dichos públicos, el impulso de la competitividad urbana, o sus consecuencias en el desarrollo de la marca ciudad.

## **2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS CIUDADES. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL.**

El interés que ha suscitado la investigación científica sobre la orientación al mercado se remonta a los años 50 y 60 del pasado siglo XX. Así, a principios de los años 80, Day y Wensley destacaban la necesidad de investigar la influencia del marketing en la creación de ventajas competitivas sostenibles, y posteriormente Jaworski y Kohli (1993) y (Kohli *et al.* 1993) definieron la orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su diseminación a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido. Esta perspectiva es conocida como la perspectiva comportamental, que corresponde al modelo MARKOR aportado por estos autores, en la que la adopción de orientación al mercado se conceptualiza en términos de comportamientos específicos de la organización, que van a dotar a ésta de las capacidades necesarias para la creación y la entrega de un valor superior a sus clientes (Kohli y Jaworski, 1990).

Por otra parte, Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1994) y posteriormente Staler (1995) recogen que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a comportamientos necesarios para la creación de un valor superior a los clientes y, como consecuencia, un resultado superior para la organización. Sostienen así, que la orientación al mercado está formada por tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia, y coordinación interfuncional. Desde este enfoque, se añade que el valor fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de toda la organización con la creación continua de valor para el cliente (Narver *et al.* 1998). Por lo tanto, la adopción de la orientación al mercado en las organizaciones implica que el desarrollo del proceso de recopilación, interpretación, diseminación y uso de la información de mercado sobre clientes, competidores, distribuidores, y proveedores es llevado a cabo de forma más sistemática y previsible en las organizaciones que tienen un mayor grado de adopción de la orientación al mercado (Martín Armario

et al., 2002). Estas actuaciones conducen a que la organización sea capaz de elaborar respuestas al mercado que satisfacen de forma superior las necesidades y deseos actuales de los clientes, y permiten anticiparse a las necesidades y deseos futuros de los mismos (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

Los estudios sobre la orientación al mercado en el ámbito empresarial han sido, por tanto, ampliamente analizados en la literatura científica de marketing, por la importancia que dicha orientación tiene sobre los resultados de las empresas, tanto sobre los resultados económicos, como sobre los no económicos. Sin embargo, su escasa aplicación en otras áreas diferentes al ámbito empresarial ha impulsado investigaciones recientes, que defienden la necesidad de trasladar los principios del marketing y de la orientación al mercado a otras áreas distintas del campo empresarial.

Así, son pocos los trabajos que aplican la orientación al mercado en la Administración Pública. Es destacable, en este sentido, el empleo de ciertas herramientas de marketing como resultado de la adopción de una filosofía de acercamiento al ciudadano para la satisfacción más efectiva de sus necesidades, en lo que se ha denominado “*orientación al mercado* u *orientación al servicio del público*” (Cervera, 2004). Esto va a suponer un cambio fundamental del paradigma de la gestión tradicional de la Administración Pública Local, pasando del concepto de ciudadano usuario, al ciudadano cliente, y del respeto burocrático de la norma a la búsqueda de la eficiencia en la acción (Corsico, 1994).

Osborne y Gaebler (1992) indican que los instrumentos existentes para solucionar los problemas colectivos necesitan un proceso de transformación. Como consecuencia de dicho proceso, el gobierno, a nivel local, o nacional, debe asumir como principios fundamentales, entre otros, autorizar a los agentes a servir a los ciudadanos, dirigirse al cliente y no a la burocracia, y orientarse al mercado para la satisfacción de las metas públicas. Para estos autores el gobierno no puede funcionar como una empresa, por sus características diferenciales, pero sí es posible sugerir un talante más empresarial en contraposición a las férreas estructuras burocráticas que lo caracterizan. Sin embargo, la presencia de acciones aisladas o su realización esporádica no resulta garante de la implantación del concepto de marketing en una organización (Trustum, 1989) para su consiguiente orientación al mercado. La orientación al ciudadano cliente es considerada una condición necesaria, pero no suficiente, para la mejora de la prestación de los servicios en el sector público (Wanna, O’Fairchiallaigh

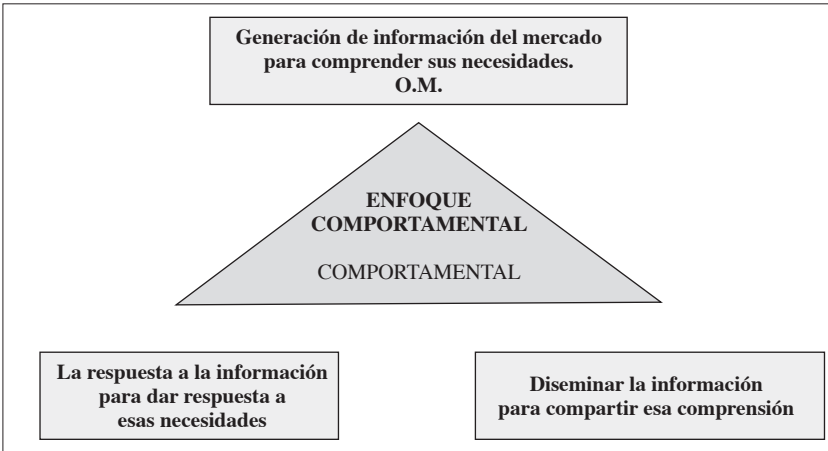
y Weller, 1992), dado que dicha orientación no tendrá ningún impacto si ésta no permeabiliza todas las actividades a todos los niveles de una organización. Así, un enfoque de la orientación al ciudadano cliente limitado a la satisfacción de sus necesidades, y que no contemple, en consecuencia, todos los aspectos de la orientación al mercado u *orientación al servicio del público* resulta insuficiente, siendo necesario el desarrollo del concepto en todas sus dimensiones (Cervera, A. 2004).

Esta filosofía y las acciones consecuentemente desarrolladas, tanto desde el plano teórico como desde un punto de vista práctico, plantean las condiciones necesarias para la introducción del concepto de marketing en el ámbito público, así como la consiguiente orientación al mercado de sus instituciones, para así reflejar las dos características esenciales de cualquier organización pública: ser un ente *prestador de servicios* y tener *carácter público*. (Cervera, A. 2004).

La revisión de la literatura científica sobre la orientación al mercado revela, asimismo, la existencia de una multiplicidad de visiones o enfoques en su estudio, que se trasladan a las distintas acepciones conceptuales que han dado a dicho constructo. No obstante, entre las perspectivas desde las que se aborda el concepto de orientación al mercado, los trabajos más recientes tienden a sintetizarlas todas ellas en no más de cuatro. Así, autores como Cervera et al., (1999) o Tuominen y Möller (1996) consideran estos cuatro enfoques: cognitivo, cultural, comportamental y la orientación al mercado desde la teoría de los recursos y capacidades.

En este contexto, y siguiendo el modelo básico de Kohli y Jaworski, (1990) de orientación al mercado desde una perspectiva comportamental, entendemos que el núcleo central de dicha orientación, tanto en el ámbito lucrativo como en el no lucrativo, en el sector privado, y en el sector público, se basa en los siguientes tres pilares: *generación de información* procedente del mercado, y que nos permita comprender sus necesidades, *diseminación* de dicha información que nos permita compartir esa comprensión, y por último, *dar respuesta* a la información para la satisfacción de las necesidades del mercado. Dicho modelo es de probada aplicación en contextos político-económicos y culturales diversos (Selnes, Jaworski y Kohli, 1996), así como no empresariales (Wood y Bhuian 1993; Bennett 1998; Caruana, Ramaseshan y Ewing 1998; Flavián y Lozano, 2002), y nos permitirá plantear las distintas actividades a desarrollar en el marco de la gestión urbana, así como estudiar su efecto sobre el desarrollo de la marca ciudad.

**Gráfico 1. Dimensiones de la orientación al mercado desde un enfoque comportamental**



Fuente: elaboración propia en base a Kohli y Jaworski (1990).

Las tres dimensiones consideradas para analizar la orientación al mercado desde una perspectiva comportamental, han sido ampliamente analizadas por los diferentes autores y las principales conclusiones obtenidas, con respecto a cada una de ellas, se recogen a continuación:

### *Generación de la información*

Supone obtener información del mercado para comprender sus necesidades y los factores que le afectan y poder así tomar decisiones. La investigación de mercado es, por tanto, una herramienta fundamental para generar dicha información. Los argumentos en defensa del uso de la investigación de mercados y su función en la toma de decisiones en el ámbito de los servicios públicos es extensa (Wilkie y Gardner, 1974; Ritchie y LaBrèque, 1975; Dyer y Shimp, 1977, Cowell, 1981). Sin embargo, Cowell (1991) advierte también de ciertas inconvenientes, como los problemas éticos que la utilización de la investigación de mercados plantea a los organismos públicos, por la posibilidad de su desviación hacia fines privados, o bien a causa del uso político que pueda hacerse de dicha información.

### *Diseminación de la información*

La información debe fluir de forma efectiva por las diferentes áreas funcionales, de tal forma que permita compartir los datos disponibles y facilitar la toma de decisiones. Las diferentes investigaciones llevadas a cabo en este ámbito, se recogen en la tabla 1.

**Tabla 1. Diseminación de la información**

<b>DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir por toda la organización la información sobre las necesidades presentes y futuras del mercado, el entorno y la competencia, y ello a través de flujos verticales y horizontales, entre departamentos y dentro de los propios departamentos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los mecanismos de coordinación apropiados que garanticen la generación de inteligencia, su diseminación y una respuesta a la misma que integre y oriente hacia el mercado a todos los departamentos y a su personal.</li> </ul>	
<b>Estudio</b>	<b>Diseminación de la información para compartir la comprensión del mercado.</b>
<b>Kohli y Jaworski (1990)</b>	Proponen diversos métodos para difundir la información a lo largo y ancho de una organización, utilizando métodos tales como cartas y boletines periódicos, encuentros formales, etc., así como otros diversos de carácter informal mediante flujos de información tanto vertical (en sentido ascendente o descendente) como horizontal.
<b>Varadajan y Clark (1994) Crittenden, Gardiner y Stam (1993) Walker y Ruckert (1987) Masiello (1988)</b>	La conceptualización jerárquica de la estrategia a distintos niveles de la organización genera interacciones y superposiciones entre dichos niveles (Varadajan y Clark, 1994), dependiendo su implantación efectiva del trabajo coordinado de los diferentes grupos funcionales (Crittenden, Gardiner y Stam, 1993). Dicha implantación resulta imprescindible para el rendimiento positivo global de la organización, y de la función marketing en particular (Walker y Ruckert, 1987), así como para el logro de una orientación al mercado que le permita dar respuesta a las necesidades de sus clientes (Masiello, 1988).
<b>Soluciones sugeridas por la literatura para la minimización de posibles puntos de conflicto interfuncional:</b>	
<b>Ruckert, Walker y Roering (1985)</b>	Diseños organizativos favorecedores de la integración, tales como estructuras mixtas y de descentralización de la autoridad.
<b>Carroad y Carroad (1982)</b>	Formación de equipos y el traslado de personal a funciones variadas durante tiempo limitado, las estructuras de tipo matricial y la implantación de sistemas de evaluación que reflejen intereses compartidos.
<b>Clare y Sanford (1984)</b>	Fomento de la comunicación interdepartamental, con acciones como seminarios, convenciones y mecanismos de interacción grupal,
<b>Jackson y Shapiro (1979)</b>	Creación e implantación de modelos de integración y acoplamiento de funciones.
<b>Saghafi, Gupta y Sheth (1990) Lichtenthal y Wilson (1992)</b>	Orientación al mercado de las funciones distintas al marketing, de forma que “cada empleado debe incluir en su actividad un elemento de marketing”.

### *Respuesta a la información*

Kohli y Jaworski (1990) definen la *respuesta a la información* como “la acción que se desarrolla en respuesta a la inteligencia generada y diseminada”. Por lo tanto, la sola adquisición de información no es de por sí suficiente, ni tampoco basta con su diseminación. Tras la generación, y la diseminación de la información, la realización de una secuencia lógica de actividades lleva a que el gobierno local, en base a la información que ha sido obtenida y diseminada, proceda a diseñar las estrategias que entienda como idóneas para dar respuesta a las demandas del público. La implantación de una respuesta válida requiere con frecuencia el uso de herramientas e instrumentos de marketing, como pueden ser, la segmentación de mercados, y la diferenciación de la organización y de sus servicios. Un gobierno local orientado al mercado, en definitiva, debe ser *receptivo* en el sentido propuesto por los diversos autores analizados. Es decir, diseñar sus planes e implantar sus estrategias en base a la información generada y diseminada acerca de los ciudadanos, teniendo en cuenta la búsqueda de la calidad, así como irradiando accesibilidad (temporal, cognitiva, y espacial), fomentando la equidad, capacitando la elección, fomentando la participación, y promocionando la ciudadanía (Cervera, A. 2004).

### **3. EL VALOR DE LA MARCA CIUDAD COMO CONSECUENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA CIUDAD**

La adopción de la orientación al mercado tiene consecuencias tanto en los resultados económicos de la organización, resultados financieros (cuantificables por medio del ROI, ROE, etc.), resultados operativos (como cuota de mercado, volumen de ventas, etc.), y resultados generales (como rentabilidad, beneficios, etc.), así como también en los resultados no económicos de la organización, clientes, empleados, e innovación.

Las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes incluyen, la satisfacción del cliente, la calidad percibida de los productos/servicios, y la lealtad de los clientes (Jaworski et al. 1993; 1996). Otras variables utilizadas para evaluar el efecto de la orientación al mercado en los clientes son la notoriedad de mercado, la reputación, y el reconocimiento de marca. (Grey et al. 1999, 1998).

Continuando esta línea de investigación (Metear et al. 2002) proponen como medida de resultado de mercado, el reconocimiento de marca, la satisfacción de clientes, la fidelidad del cliente, y la reputación de la organización, confirmando la relación entre la orientación al mercado y resultados del mercado.



Así, al analizar la orientación al mercado de una ciudad debemos tener en cuenta no solo el efecto que dicha orientación tendrá en la satisfacción de los ciudadanos y otros públicos objetivo de la ciudad, sino también, su efecto sobre la generación de valor para dichos públicos, el impulso de la competitividad urbana, y sus consecuencias en el desarrollo de la marca ciudad.

La ciudad, al igual que la empresa, sólo adquirirá una ventaja competitiva sostenible a través de una fuerte diferenciación sobre el resto de ciudades. Por lo tanto, sobrevivirán y progresarán las regiones y ciudades más competitivas. Una de las características de la ciudad que le puede permitir diferenciarse del resto es su “*imagen*” y junto a ésta su “*marca e imagen de marca*”. La imagen es el reflejo de todas aquellas características positivas y negativas, con que cuenta un lugar. Igualmente la imagen se relaciona con un conjunto de adjetivos vinculados a una serie de conocimientos denominados creencias o estereotipos. La definición de la imagen ciudad debe estar basada en la consolidación de la identidad de la ciudad. La cultura y la identidad socio-territorial que la ciudad produce, aparecen hoy, como factores de competencia y competitividad, al facilitar la construcción y promoción de imágenes corporativas de ámbito territorial. (Boisier, S.1995).

Por tanto, la creación y desarrollo de la marca debe llevarse a cabo como un proceso continuo interrelacionado con todos los esfuerzos y actividades de la planificación del marketing (Kavaratzis, M. 2007), siendo los significados que más perduran de la marca, su valor, su cultura, y su personalidad, que son los que definen la esencia de la marca.(Kapferer, J.N. 1992).

#### **4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS CIUDADES ESPAÑOLAS. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN**

##### **4.1. Objetivos de la investigación**

A partir del marco teórico previamente definido, esta investigación pretende realizar una primera aproximación al grado de orientación al mercado de las ciudades españolas, comenzando por aquellas que son capitales de sus respectivas Comunidades Autónomas. El objetivo principal es determinar en qué medida estas ciudades están orientadas al mercado, así como las consecuencias que este hecho tiene en el diseño e implementación de estrategias de marketing. De igual forma, se analiza si la orientación al mercado de las ciudades españolas tiene como resultado el desarrollo de la marca ciudad y su correspondiente protección legal.

Para ello, seguiremos el modelo comportamental de orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990), modelo que ha sido aplicado también en el ámbito de los gobiernos municipales, analizando su consecuencia sobre la participación ciudadana (Cervera, 2004).

Las ciudades objeto de estudio son: Madrid, Barcelona Las Palmas de Gran Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona, Santander, Santiago de Compostela, Valencia, Vitoria y Zaragoza. Estas 10 ciudades, suponen un 59% del universo poblacional, formado por 17 ciudades capitales de Comunidad Autónoma.

#### 4.2. Metodología de la investigación

La metodología para la recogida de información de las ciudades objeto de estudio, se basa en el *análisis de contenido* que se define como el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores, cuantitativos o no, por procedimientos sistemáticos y objetivos, de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (Bardin, L., 1996). Es decir, se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe hacerse siguiendo un método científico.

Esta metodología de análisis se ha aplicado en la recogida de información de determinadas variables del estudio cuya información se obtiene de estudios, planes, o informes realizados por los ayuntamientos, y que se exponen en el apartado siguiente. Además, se ha utilizado también la metodología de *análisis de contenido de páginas web*.

Así, el análisis de contenido de información contenida en sitios *web*, y/o páginas *web*, es un método de recogida información ampliamente extendido con el crecimiento de las tecnologías de información a través de Internet, que requiere la utilización de un método para mejorar la confiabilidad de las investigaciones (Weare, Ch; Ying Lin, L., 2000).

Este tipo de investigaciones deben someterse a las siguientes reglas (Berelson, 1952):

En primer lugar, la *objetividad* que se refiere al empleo de procedimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores de modo que los resultados obtenidos sean susceptibles de verificación.

En segundo lugar, la *sistematización* que hace referencia a las pautas ordenadas que abarquen el total del contenido observado. Es decir, que las reglas sean objetivas y aplicables a todas las unidades de análisis.

En tercer lugar, que sea *cuantificable*. Es decir, que la información obtenida se pueda cifrar numéricamente.

Y por último, que sea *manifiesto*, es decir, que el análisis de contenido no hace referencia al contenido latente, sino al explícito.

La metodología aplicable al análisis de contenido en la *web* tiene características particulares en el sentido de que se mezclan entornos múltiples como, texto, audio, vídeo etc., pero, sin embargo, el coste de recogida de información es bajo.

Para garantizar la confiabilidad de la investigación se ha tenido en cuenta la siguiente metodología (Weare, Ch; Ying Lin, L., 2000):

### Selección de la muestra:

La muestra de ciudades objeto de estudio se ha obtenido por medio de la dirección de Internet de la página oficial del ayuntamiento de las diferentes ciudades, capitales de sus respectivas Comunidades Autónomas, que se han considerado en el estudio.

**Gráfico 2. Ciudades consideradas en el análisis**



Fuente: páginas web municipales de cada ciudad.

### **Unidad de análisis:**

La unidad de análisis que se ha tomado como referencia ha sido el *sitio web* oficial del ayuntamiento de cada ciudad considerada. Esto es debido a que las variables de la orientación al mercado analizadas se encuentran a menudo en las distintas páginas *web* que conforman la “*web site*” del ayuntamiento. La búsqueda a través del mapa web puede facilitar esta fase de la investigación.

### **Cuantificación:**

La volatilidad de los *sitios web* municipales (Musso *et al*, 2000) puede dificultar algún tipo de investigaciones. En este trabajo, la recogida de información señala la fecha de la última revisión realizada sobre el *sitio web* municipal. Otras investigaciones solucionan esta situación, bien acortando el tiempo del trabajo de campo para que la información no cambie en este periodo, o bien almacenando el *sitio web*. La recogida de información realizada en esta investigación se ha llevado a cabo entre el 9 de Enero de 2010 y el 15 de Febrero de 2010, periodo de tiempo en el que los contenidos objeto de análisis no han sido modificados.

### **Forma de acceso a la información<sup>2</sup>:**

La recogida de información se ha realizado con el mismo tipo de ordenador, el mismo buscador, y utilizando la misma conexión a *Internet* para garantiza así la misma velocidad, ya que puede haber diferencias en la accesibilidad a la información cuando se utilizan conexiones con una velocidad de *Internet* más lenta. También la utilización de diferentes ordenadores que llevan pantallas distintas pueden alterar la recogida de información.(Bucy *et al*, 1999), (Potter, 1999). Así mismo, la información recogida en la *web* ha sido validada por más de una persona.

#### *4.2.1. Metodología para el análisis de la marca ciudad*

El objetivo de esta parte del estudio es proporcionar información sobre los registros llevados a cabo por los ayuntamientos de las ciudades analizadas, o por sociedades en las que participa el ayuntamiento, del nombre propio de la ciudad como marca, así como también, el registro del eslogan de la ciudad, si lo hubiera.

---

2. La conexión a Internet utilizada para realizar la búsqueda es la disponible en los ordenadores con acceso a Internet de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Para llevar a cabo esta parte de la investigación se ha realizado un estudio de denominaciones por medio de la localización de nombres de marcas registradas a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo<sup>3</sup>. La localización de nombres de marca es un servicio ofrecido a través de la *web* de la citada oficina que tiene como misión el comprobar, previamente al registro, aquellas marcas con denominaciones ya registradas.

Un segundo análisis del nombre de marca se ha realizado a través de la OAMI<sup>4</sup> agencia europea responsable del registro de marcas, dibujos, y modelos válidos en los 27 Estados miembros de la Unión Europea. En esta oficina se registran las denominadas “Marca europea” o “Marca comunitaria”. Es decir, aquellas marcas cuyo registro permite la protección de marca en todos los estados miembros de la UE.

### 4.3. Definición de las variables de estudio

A la hora de definir las variables del estudio, se han incluido las más representativas para medir cada una de las dimensiones consideradas en la orientación al mercado de las ciudades. Así, partiendo de que la generación de información procedente del mercado (para comprender sus necesidades), la diseminación de dicha información (para compartir esa comprensión) y la respuesta a la misma (para la satisfacción de las necesidades del mercado) son los elementos fundamentales que configuran la orientación al mercado de una organización, tanto en un contexto lucrativo como no lucrativo, se han considerado en esta investigación las siguientes variables objeto de estudio, variables que han sido experimentadas, no solo en organizaciones empresariales, sino también, en organizaciones no empresariales:

1. *Generación de información.* Es la primera dimensión a considerar del modelo de orientación al mercado. En la investigación planteada, la generación de información implica considerar los siguientes procesos:
  - Obtención y análisis de información sobre las necesidades presentes y futuras de los ciudadanos, turistas, inversores (empresariales, o públicos). Es decir, de los públicos objetivo de la ciudad.

---

3. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: Oficina Española de Patentes y Marcas [www.oepm.es](http://www.oepm.es)

4. Oficina de Armonización del Mercado Interior OAMI: Agencia Europea de registro de marcas <http://oami.europa.eu>.

- Obtención de información sobre elementos del entorno de la organización que influyen en las necesidades presentes y futuras de los públicos objetivo de la ciudad.
- Obtención y análisis de información sobre la competencia, que pueden influir en las necesidades presente y futuras de los públicos objetivo de la ciudad.

Las variables consideradas para llevar a cabo el análisis de esta dimensión de la orientación al mercado son las siguientes:

- 1.1. Realización de encuestas. Se ha considerado si se utiliza la investigación de mercados como elemento básico para detectar las necesidades de los ciudadanos u otros públicos objetivos de la ciudad. Esta variable toma el valor 1 si posee este sistema y el valor 2 si no lo posee.
- 1.2. Obtención y análisis de información de otras ciudades competidoras. Ciudades que participan o han participado en la organización de grandes eventos de dimensión global y mundial como son la organización de Juegos Olímpicos o Exposiciones Universales y/o Internacionales.

2. *Diseminación de la información.* La diseminación de la información implica difundir por toda la organización la información sobre las necesidades presentes y futuras del mercado, el entorno y la competencia (Cervera Taulet, A., 2001). Kohli y Jaworski (1990) propusieron diferentes métodos para difundir la información, como las cartas y boletines periódicos, los encuentros formales, etc.

Las variables consideradas para llevar a cabo el análisis de esta dimensión de la orientación al mercado son las siguientes:

- 2.1. Publicar de forma periódica revistas, periódicos, o boletines de información de la ciudad, tanto impresas como por Internet. Esta variable toma el valor 1 si tiene publicaciones periódicas, y el valor 2 si no las posee.
- 2.2. Facilitar la accesibilidad intelectual de los públicos objetivo de la ciudad poniendo a disposición de este público el organigrama del ayuntamiento con sus diferentes concejalías. Esta variable toma el valor 1 si posee esta información y el valor 2 si no la posee.
- 2.3. Publicar la información de la ciudad en diferentes lenguas. Esta variable toma el valor 1 si posee esta información y el valor 2 si no la posee.

- 2.4. Posee servicio de atención al ciudadano por *Internet* (trámites, etc.). Esta variable toma el valor 1 si posee este servicio y el valor 2 si no lo posee.
  - 2.5. Posee servicio de atención telefónica al ciudadano. Esta variable toma el valor 1 si posee este servicio y el valor 2 si no lo posee.
3. *Respuesta a la información.* La respuesta a la información se concibe como la acción que se desarrolla en respuesta a la inteligencia generada y diseminada (Kohli; Jaworski, 1990) e implicará llevar a cabo el desarrollo de planes (o diseño de la respuesta) y la implantación de dichos planes (o la implantación de la respuesta).

Las variables o acciones que se han considerado en esta dimensión son las siguientes:

- 3.1. Diseña, Desarrolla e implementa planes. La ciudad tiene Plan estratégico. Se señala su horizonte temporal. Esta variable toma el valor 1 si posee plan estratégico y el valor 2 si no lo posee.
- 3.2. La marca ciudad como respuesta a la orientación al mercado. Se analiza si ha registrado una marca de la ciudad como prueba del valor de la misma por la protección legal que otorga su registro. Esta variable toma el valor 1 si posee registro de una marca de la ciudad, realizado dicho registro a nombre del Ayuntamiento o, en sociedades en las que participa el Ayuntamiento como socio. Esta variable toma el valor 1 si posee este registro y el valor 2 si no lo posee.

## 5. ANÁLISIS Y PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Se presenta a continuación en la tabla 2, los resultados del análisis univariante realizado sobre la muestra de diez ciudades de un total de diecisiete Comunidades Autónomas, que representan el 59% de la población objeto de estudio. Se han comprobado nueve variables categóricas cuyos resultados son los siguientes:

Con relación al análisis sobre la generación de información en las ciudades objeto de estudio, se han considerado dos variables. La variable 1, analiza si se utiliza la investigación de mercados como herramienta para detectar las necesidades de los públicos objetivo de la ciudad por medio de la realización

de encuestas. Se constata que el 100% de las ciudades analizadas generan información por medio de esta herramienta.

La variable 2, analiza la generación de información en las ciudades por medio de la obtención de información de otras ciudades competidoras. Se ha analizado en relación con esta variable, la participación de las ciudades en la organización de grandes eventos por lo que implica de obtención y análisis de información de otras ciudades con las que se compete para ser la organizadora de un gran evento de cobertura global, o mundial. El resultado respecto a la variable 2 es que solo un 20% de las ciudades analizadas han participado en la organización de grandes eventos y, en consecuencia, han tenido que obtener información de otras ciudades competidoras para alzarse finalmente como organizadoras del mismo.

Respecto a la diseminación de la información por toda la organización, se han analizado un total de cinco variables. Así, la variable 3 referente a la publicación de información periódica en revistas, periódicos, o boletines de información municipales, constata que un 90% de las ciudades analizadas poseen este tipo de publicaciones municipales periódicas, y solo un 10% no diseminan la información por este método. Se trata únicamente de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria.

En cuanto a facilitar el conocimiento sobre las diferentes áreas de gestión de la ciudad a los ciudadanos y a otros públicos objetivo, como es facilitar el organigrama con las diferentes concejalías, se constata su generalización ya que el 100% de las ciudades analizadas lo realizan.

Respecto a la variable 4, se ha analizado la publicación de información en la *web* municipal en otras lenguas diferentes al castellano. El 80% de las ciudades analizadas disemina información en la *web* en otras lenguas. Solo un 20% no lo hacen, y son las ciudades de Santander, y Las Palmas de Gran Canaria.

En cuanto a la variable 5, relativa a poseer un servicio de atención al ciudadano por *Internet* en el que sea posible realizar trámites municipales, se constata que el 90% de las ciudades analizadas posee este servicio, y solo una ciudad, Santander, no lo tiene.

Por último, y en relación con la diseminación de la información, se ha analizado la variable 6, relativa a conocer si las ciudades poseen un servicio de atención telefónica al ciudadano, que se ha generalizado en las ciudades analizadas, con un 100% de resultados.

Con relación al análisis de la respuesta a la información, se han considerado dos variables. La primera de ellas es la variable 8, relativa al diseño, desarrollo, e implementación de planes, y que analiza si la ciudad tiene en la actualidad un plan estratégico en vigor. La realización de planes estratégicos en las ciudades está también generalizada, ya que el 100% de las ciudades analizadas poseen un plan estratégico en vigor.



Sin embargo, en relación con la variable 9, en la que se analiza la respuesta a la información por medio del desarrollo de la marca ciudad como estrategia, únicamente el 50% de las ciudades analizadas tienen registrada una marca de la ciudad a nombre del ayuntamiento, o de sociedades en las que participa como socio el ayuntamiento. Las ciudades de Barcelona, Santa Cruz de Tenerife, Valencia, Zaragoza, y Vitoria poseen registro de marca ciudad a nivel nacional y/o europeo. Por el contrario, las ciudades de Madrid, Las Palmas de Gran Canaria, Santander, Santiago de Compostela, y Pamplona no poseen este tipo de registro a nombre del ayuntamiento, o sociedades en las que participa.

**Tabla 2. Análisis univariable. Tabulaciones simples**

VARIABLES CATEGÓRICAS	Código Significado	Frecuencia	%
<b>Variable 1: Genera Información.</b> Realiza encuestas	1. Si	10	100,00
	2. No	0	0
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 2: Genera Información</b> Obtiene y analiza información de los competidores. Ciudades que han competido por la organización de grandes eventos.	1. Si	10	20,00
	2. No	0	80,00
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 3: Distribuye información.</b> Tiene publicaciones periódicas.	1. Si	9	90,00
	2. No	1	10,00
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 4: Distribuye información.</b> El organigrama municipal está accesible	1. Si	10	100,00
	2. No	0	0
	Total frecuencia	10	100,00
<b>Variable 5: Distribuye información</b> en diferentes lenguas en la web.	1. Si	8	80,00
	2. No	2	20,00
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 6: Distribuye Información.</b> Posee servicio de atención al ciudadano por Internet (trámites, etc.)	1. Si	9	90,00
	2. No	1	10,00
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 7: Distribuye información.</b> Posee servicio de atención telefónica.	1. Si	10	100,00
	2. No	0	0
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 8: Respuesta a la información.</b> Diseña, desarrolla e implementa planes. Tiene Plan estratégico en vigor.	1. Si	10	100,00
	2. No	0	0
	Total frecuencias	10	100,00
<b>Variable 9: Respuesta a la información.</b> El Ayuntamiento es el titular de la marca registrada de la ciudad	1. Si	5	50,00
	2. No	5	50,00
	Total frecuencias	10	100,00

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de los datos *Dyane versión 4* (Santesmases, 2009)

Con la información obtenida se ha procedido realizar un análisis estadístico bivariable para analizar si es posible establecer asociación entre la variable 9, posesión de la titularidad de la marca ciudad por el ayuntamiento, como respuesta a la información, y la generación de información del mercado por medio de la variable 2, generación de información de los competidores.

La tabla 3 muestra un test *ji* cuadrado de Pearson con un nivel de significación del 0,05. El nivel de significación de la hipótesis nula que se contrasta es ( $p = 0,1138$ ) e indica la independencia entre ambas variables.

**Tabla 3. Tabulación cruzada de frecuencias (1)**

Respuesta a la información. El Ayuntamiento es el titular de la marca registrada de la ciudad		Total muestra		Genera información de los competidores. Organiza o ha organizado grandes eventos internacionales			
				Sí		No	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Sí	5	50,00	2	100,00	3	37,50
2	No	5	50,00	0	0,00	5	62,50
	TOTAL	10	100,00	2	100,00	8	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 2,5000 ( $p = 0,1138$ )

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de los datos *Dyane versión 4* (Santesmases, 2009).

La tabla 4 muestra un test *ji* cuadrado de Pearson entre la variables 9 y la variable 3, relativa a la diseminación de información por medio de las publicaciones municipales periódicas. Estas publicaciones tienen la finalidad de dar a conocer la información al mercado de la ciudad, y son además, un vehículo muy importante para la transmisión de la personalidad de la marca, como se ha constatado en el campo empresarial. El nivel de significación de la hipótesis nula que se contrasta es ( $p = 0,2918$ ) y muestra la independencia entre ambas variables.

**Tabla 4. Tabulación cruzada de frecuencias (2)**

Respuesta a la información. El Ayuntamiento es el titular de la marca registrada de la ciudad		Total muestra		Distribuye información. Tiene publicaciones periódicas			
				Si		No	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Si	5	50,00	5	55,56	0	0,00
2	No	5	50,00	4	44,44	1	100,00
	TOTAL	10	100,00	9	100,00	1	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 1,1111 (p = 0,2918)

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de los datos *Dyane versión 4* (Santesmases, 2009).

La tabla 5 muestra un test *ji* cuadrado de Pearson entre la variables 9 y la variable 5, relativa a la distribución de información en diferentes lenguas en la *web*. El nivel de significación de la hipótesis nula que se contrasta es (p = 0,1138) y muestra la independencia entre ambas variables.

**Tabla 5. Tabulación cruzada de frecuencias (3)**

Respuesta a la información. El Ayuntamiento es el titular de la marca registrada de la ciudad		Total muestra		Distribuye información en diferentes lenguas en la <i>web</i>			
				Si		No	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Si	5	50,00	5	62,50	0	0,00
2	No	5	50,00	3	37,50	2	100,00
	TOTAL	10	100,00	8	100,00	2	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 2,5000 (p = 0,1138)

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de los datos *Dyane versión 4* (Santesmases, 2009).

## 6. CONCLUSIONES

Un primer análisis de la orientación al mercado las ciudades españolas, a partir de una muestra de 10 ciudades que son capital de sus respectivas Comunidades Autónomas, desde un enfoque comportamental, y teniendo en cuenta un total de nueve variables, permite obtener las siguientes conclusiones:

1. El análisis de la dimensión *generación de información* en las ciudades muestra la creciente importancia que se otorga al mercado en la gestión urbana, como se pone de manifiesto ante la generalización de la recogida de información de los diferentes públicos objetivo de la ciudad. Pero, por el contrario, se evidencia también que la generación de información procedente de otras ciudades competidoras, analizada a partir de la participación de las ciudades en la organización de grandes eventos, es minoritaria.
2. En cuanto al análisis de la dimensión *diseminación de la información* en la organización, se observa que todas las ciudades analizadas presentan de una manera accesible a los ciudadanos, y otros clientes del mercado urbano, el organigrama en el que aparecen las diferentes áreas de gestión de la ciudad, con las concejalías que las representan. Así mismo, mayoritariamente, las ciudades poseen un servicio de atención al ciudadano por *Internet* para la realización de trámites municipales, así como también de un servicio de atención telefónica. La diseminación de información mediante publicaciones municipales se ha generalizado también entre las ciudades. El servicio que presenta algunas deficiencias, por no estar generalizado en las ciudades, es la distribución de información en diferentes lenguas en la *web*.
3. Con respecto a la dimensión *respuesta a la información*, se ha constatado la generalización de la realización de planes estratégicos. Sin embargo, la adopción de estrategias de marketing, entre las que se encuentra el desarrollo de la marca ciudad presenta disparidades entre las ciudades analizadas. Además, no se ha podido establecer una asociación entre la marca ciudad como respuesta a la información, y la generación, y diseminación de la información.

Finalmente, hay que señalar que la principal limitación de esta investigación es que se ha realizado un análisis de la orientación al mercado utilizando variables no métricas, que representan la posesión o no de la categoría analizada. Sin embargo, esta investigación se plantea continuar analizando la orientación al mercado de las ciudades españolas que son capital de su respectiva Comunidad Autónoma, utilizando variables cuantitativas para estudiar la profundidad de dicha orientación al mercado, así como también, ampliando tanto el número de variables como el número de ciudades hasta completar las capitales de las diecisiete Comunidades Autónomas españolas.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- AYUNTAMIENTO DE BARCELONA: [www.bcn.es](http://www.bcn.es) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA: [Www.Laspalmasgc.Es](http://Www.Laspalmasgc.Es) (Última Revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE MADRID: [www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es). (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA: [www.pamplona.net](http://www.pamplona.net) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE S. DE COMPOSTELA: [www.santiagodecompostela.org](http://www.santiagodecompostela.org) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE: [www.sctfe.es](http://www.sctfe.es) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE SANTANDER: [www.ayto.santander.es](http://www.ayto.santander.es) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE VALENCIA: [www.valencia.es](http://www.valencia.es) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA: [www.vitoria-gasteiz.org](http://www.vitoria-gasteiz.org) (Última revisión 15.02.2010).
- AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA: [www.zaragoza.es](http://www.zaragoza.es) (Última revisión 15.02.2010).
- BARDIN, L. (1996): *Análisis de contenido*. Ed. Akal.
- BENNETT, R. (1998): “Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organizations: Implications for Fund-Raising Performance”. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 6, nº 1, pp. 31-45.
- BERELSON, B. (1952): *Content Analysis in Communication Research*. Free Press, Glencoe.
- BOISIER, S. (1995): “La modernización del Estado: Una mirada desde la regiones”, *Estudios Sociales*, n.º 85, pág. 92
- BUCY, E.; LANG, A.; POTTER, R. y GRABE, M. (1999): Formal features of cyberspace: A content analysis of the World Wide Web. Paper presented at the International Communication Association Conference, San Francisco.
- CARROD, P.A. y CARROD, C.A. (1982): “Strategic Interfacing of R&D and Marketing”, *Research Management*, January, pp. 28-33.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, F. y EWING, M.T. (1998): “The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 6, nº 1, pp. 63-82.
- CERVERA TAULET, A. (2001): “La gestión del marketing en la administración pública local”, *Revista de Dirección y Organización*. N.º 26, Universidad Politécnica de Madrid, pp. 113-124.
- CERVERA TAULET, A. (2004): “Orientación al Mercado y Administración Pública Local: determinación de un modelo teórico y de medición”, *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, Vol. 1, nº 1, pp. 53-72.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M. y GIL, I. (1999): “Desarrollo De Una Escala de Orientación Al Mercado En El Ámbito de la Administración Pública”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3 (2),pp. 55-81.

- CLARE, D. y SANFORD, D.G. (1984): "Cooperation and Conflict between Industrial Sales and Production". *Industrial Marketing Management*, nº 13, pp. 163-169.
- CORSICO, F. (1994): "Marketing urbano uno strumento per la città e per la impresa, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica". En *Marketing urbano in Europa*. Edita Torino Incontra, Torino, pp. 60-73.
- COWELL, D.W. (1981): "The Role of Market Research in the Development of Public Policy in the Field of Recreation and Leisure". *Journal of the Market Research Society*, vol. 23, nº 2, pp. 72-83.
- COWELL, D.W. (1991): *Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo*. Legis. Serie empresarial. Bogotá.
- CRITTENDEN, V.; GARDINER, L.R. y STAM, A. (1993): "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing". *Industrial Marketing Management*, nº 22, pp. 299-309.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1980): "Marketing Theory with Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 79-89.
- DYER, R.F. y SHIMP, T.A. (1977): "Enhancing the Role of Marketing Research in Public Policy Decision Making". *Journal of Marketing*, vol. 41, nº 1 (January), pp. 63-67.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F.J. (2002): "La Medición de la Orientación al Mercado del Sistema Público de Educación". En Vázquez Burguete, J.L. y Placer Galán, J.L. (eds.) *I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*. León: Secretariado de Publicaciones y Medios Audiovisuales de la Universidad de León, pp. 111-123.
- GRAY, B.J.; MATEAR, S.M.; BOSHOF, C. y MATHESON, P.K. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10), pp. 884-903.
- GRAY, B.J.; GREENLEY, G.E.; MATEAR, S.M. y MATHESON, P.K. (1999): "Thriving on Turbulence". *Journal of Market Focused Management*, vol. 4(3), pp. 231-257.
- JACKSON, B.B. y SHAPIRO, B.P. (1979): "New Way to Make Product Line Decisions". *Harvard Business Review*, May-June, pp. 139-149.
- JAWOSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: antecedent and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57(3), pp. 53-70.
- JAWOSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market Focused Management*, vol. 1 pp. 119-135.
- KARFERER, J.N. (1992): "Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity", London Kogan Page, pp. 38.
- KAVARATZIS, M. (2007): "City Marketing: The past, the Present and Some Unresolved Issues", *Geography Compass* 1/3, pp. 695-712.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. 30(4), pp. 467-477.

- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, pp. 1-18.
- LICHTENTHAL, J.D. y WILSON, D. (1992): "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research*, nº 24, pp. 191-207.
- MARTÍN ARMARIO, J.; M. CRUIZ, D. y MARTÍN ARMARIO, E. (2002): "Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises". *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, nº 4, pp. 485-512.
- MASIELLO, T. (1988): "Developing Market Responsiveness Through Your Company", *Industrial Marketing Management*, vol. 17, nº 2 (May), pp. 85-93.
- METEAR, S.M.; OSBORNE, P.; GARRET, T. y GRAY, B.J. (2002): "How does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination for Alternative Mechanisms", *European Journal of Marketing*, vol. 36(9/10), pp. 1058-1075.
- MUSSO, J.A.; WEARE, C.; HALE, M. (2000): "Designing Web Technologies for local governance reform: Goo management or goo democracy ?", *Political Communication*, 17 (1), pp. 1-19.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2(3), pp. 241-255.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effects of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.
- OSBORNE, D. y GAEBLER, T. (1992): *La Reinención del Gobierno. La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público*. Editorial Paidós, Barcelona.
- POTTER, R.F. (1999): "Measuring the bells & whistles of a new medium: Using content analysis to describe structural features of cyberspace." Paper presented at the International Communication Association Conference, San Francisco.
- RITCHIE, J.R.B. y LABRÈQUE, R.J. (1975): "Marketing Research and Public Policy: A Functional Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 49, nº 3 (July), pp. 12-19.
- RUEKERT R.W.; WALKER, O.C. y ROERING, K.J. (1985): "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, vol. 59, nº 4 (October), pp. 13-25.
- SAGHAFI, M.; GUPTA, A. y SHETH, J.N. (1990): "R&D/Marketing Interfaces in the Telecommunications Industry". *Industrial Marketing Management*, nº 19, pp. 87-94.
- SANTEMASES, M. (2009): *Dyane version 4*. Editorial Pirámide, Madrid.
- SELNES, F.; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study"., *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, nº 2, pp. 139-157.
- SLATER, S. (1995): "Issues in Conducting Marketing Strategy Research", *Journal of Strategic Management*, vol. 3(4), pp. 252-270.

- SLATER, S. y NARVER, J.C. (1994): "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance". *Business Horizons*, vol. 37(2), pp. 22-28.
- TRUSTRUM, L.B. (1989): "Marketing: Concept and Function", *European Journal of Marketing*, vol. 23, n° 3, pp. 48-56.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". J. Beracs, A. Bauer y J. Simon (eds). *Marketing for an expanded future*. 25 EMAC Conference, Budapest, 14-17 mayo.
- VARADAJAN, P.R. y CLARK, T. (1994): "Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy". *Journal of Business Research*, n° 31, pp. 93-105.
- WALKER, O.C. y RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework". *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 3 (July), pp. 15-33.
- WANNA, J.; O'FAIRCHIALLAIGH, C. y WELLER, P. (1992): *Public Sector Management in Australia*. Sydney: MacMillan Education Australia.
- WEARE, Ch. y WANG-YING, L. (2000): "Content Analysis of the World Wide Web. Opportunities and Challenges", *Social Science Computer Review*, Vol 18, No, 3, pp. 272-292.
- WILKIE, W.L. y GARDNER, D.M. (1974): "The Role of Marketing Research in Public Policy Decision Making". *Journal of Marketing*, vol. 38, n° 1 (January), pp. 38-47.
- WOOD, W.R. y BHUIAN, S.N. (1993): "Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol 1, n° 1, pp. 7-32.