

INNOVACION Y ORIENTACIONES DE MARKETING EN LA GESTIÓN DE MUSEOS: EVIDENCIA EMPÍRICA EN EL ÁMBITO EUROPEO¹

INNOVATION AND MARKETING ORIENTATIONS IN MUSEUMS MANAGEMENT: EMPIRICAL EVIDENCE IN EUROPEAN MUSEUMS

Carmen Camarero² y María José Garrido
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

RESUMEN

Son muchas las organizaciones culturales en las que la orientación al mercado –orientación al visitante, orientación al donante, orientación a la competencia, orientación a la colaboración y coordinación interfuncional– subyace como una filosofía para sus estrategias (ALVAREZ, SANTOS y VÁZQUEZ, 2002). La precitada orientación debe estar coordinada con una orientación al producto centrada en la calidad con el fin de no perder de vista la misión cultural de la organización (MCDONALD, 2007). El objetivo de esta investigación es analizar el efecto de la orientación al mercado y de la orientación al producto sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas llevadas a cabo por los museos. El trabajo empírico se basa en el análisis de la información proporcionada por una encuesta realizada a 491 museos europeos. Los resultados muestran que la orientación al visitante y al donante son dos de las dimensiones de la orienta-

ción al mercado que influyen en las innovaciones organizativas y tecnológicas de los museos. Mientras que la primera influye sólo indirectamente a través de la calidad, la influencia de la orientación al donante sobre la innovación es directa. Destacamos también el fuerte poder explicativo de la orientación a la calidad en la innovación de estas organizaciones culturales. Una de las principales contribuciones de esta investigación es la de proponer dos enfoques interrelacionados que conducen a las innovaciones tecnológicas y organizativas en los museos: un estilo empresarial basado en la orientación al mercado y un enfoque basado en la orientación al producto. Para los gestores culturales, el estudio demuestra que una visión de mercado que englobe visitante, donante y calidad permite avanzar a este tipo de organizaciones hacia el cambio y la innovación.

Palabras clave: Orientación al mercado, innovación, museos, organizaciones no lucrativas.

¹ El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación *Implicaciones de la innovación tecnológica, del marketing y de las políticas públicas en la gestión del patrimonio cultural español financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación ref. SEJ2007-67095/ECON.*

² Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Avda. Valle Esgueva, 6, 47011 Valladolid. Universidad de Valladolid. camarero@eco.uva.es



ABSTRACT

Many cultural organizations are committed to market orientation as the underlying philosophy for their strategies. This orientation has to be coordinated with a product orientation focused on quality and custody in order to fulfill the cultural organization's mission. In the current work, we analyze the different impact of market orientation and product orientation on organizational and technological innovations implemented by museums. The hypotheses posited are examined for a sample of 491 European museums. Findings suggest that visitor and donor orientation are two key market orientation dimensions for technological and organizational innovation in museums; whereas donor orientation acts directly, visitor orientation acts through quality orientation. Further, quality orientation is central to innovation. The present work thus concludes the existence of two interrelated routes that lead to technological and organizational innovation in museums, a business approach based on market orientation and an approach based on product orientation.

Keywords: *Market orientation; innovation; museums, nonprofit.*

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se mueven en entornos cambiantes y competitivos donde las preferencias del consumidor son cada vez más dinámicas y complejas. Para hacer frente a esta realidad, son muchas las organizaciones que han introducido el concepto de orientación al mercado. Los académicos han afirmado que una orientación al mercado es una condición necesaria pero no suficiente para lograr una ventaja competitiva sostenible (SLATER y NARVER, 1995, HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998). Existe una importante corriente de investigación que argumenta que aquellas

organizaciones que combinan la propensión a innovar con la orientación al mercado consiguen una ventaja competitiva sostenible (HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998; SANTOS, VAZQUEZ y ALVAREZ, 2000; MATEAR, OSBORNE, GARRETT y GRAY, 2002; AGARWAL, ERRAMILLI y DEV, 2003; LESKIEWICZ y SANDVIK, 2003; HULT, HURLEY y KNIGHT, 2004; ALDAS-MANZANO, KÜSTER y VILA, 2005; MENGUC y AUH, 2006; entre otros). La anterior argumentación se justifica al amparo de la teoría basada en los recursos (WERNERFELT, 1984), según la cual las empresas obtienen ventajas competitivas mediante la canalización de recursos hacia el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Dado que nuestro propósito es analizar empíricamente la relación entre la orientación al mercado y la innovación en los museos, no debemos olvidar las peculiaridades que presentan este tipo de instituciones.

- En primer lugar cabe destacar que los museos se mueven en el ámbito lucrativo y no lucrativo. El museo actúa como una organización no lucrativa, donde prevalecen los objetivos sociales (educación, conservación, custodia, etc.), a la vez que están presentes fines comerciales (incremento del número de visitantes y de los ingresos propios). Esta pluralidad de objetivos la recogen ASUAGA Y RAUSELL (2006) cuando establecen la misión de una institución museística en base a cuatro concepciones: 1) una intrínseca relacionada con la custodia, la conservación y la restauración; 2) una extrínseca que supone la consideración del museo como instrumento para obtener resultados económicos (maximización del número de visitantes, creación de riqueza a través del turismo, etc.); 3) una externa que tiene que ver con la supervivencia de la institución y hace referencia al nivel de legitimación social y política del museo, la estabilidad en su funcionamiento y la consecución de



la mayor financiación posible y 4) una interna que supone el logro de una mayor eficiencia en la gestión.

- En segundo lugar, las características del público objetivo son peculiares, puesto que, además de atender al visitante, están sujetos a los intereses de diversos los grupos de presión, como donantes, gobierno, administraciones públicas y el público en general. Los museos se ven obligados a proveer servicios para el beneficio de todos los ciudadanos, no solo de determinados grupos y en algunos casos esto puede limitar la elección del público objetivo.
- En tercer lugar, las características del entorno en el que se mueven los museos también son reseñables, puesto que en algunos casos se encuentran en situaciones cercanas al monopolio con ausencia de percepción de competencia por parte de los gestores. También es una característica su menor grado de sujeción al dictado del mercado y la mayor influencia política ajena al criterio del mercado.

En definitiva, nos encontramos en un entorno en el que, mientras que la orientación al mercado puede conducir a la innovación, otros aspectos como la necesidad de preservar y difundir el patrimonio, los fines sociales o la inercia en la gestión, pueden contrarrestar esa tendencia. Pese a ello la apuesta por la innovación es una realidad en muchos museos, tanto públicos como privados. Existe un afán por organizar numerosos eventos a gran escala e invertir en tecnología para mejorar las exposiciones y la escenografía y, por otro lado, se introducen cambios significativos en su estructura organizativa con el fin de contar con pro-

fesionales formados en diversas áreas (arte, historia, gestión, comunicación).

El objetivo de nuestra investigación va a ser estudiar el efecto de la orientación al mercado y la orientación al producto sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas que tienen lugar en los museos. Consideramos que estudiar estas relaciones, en organizaciones culturales no lucrativas como los museos, es interesante y supone una importante contribución en este ámbito, puesto que hasta la fecha no se han llevado a cabo investigaciones empíricas que aborden el análisis global de estos aspectos³. Esta carencia de trabajos motiva la realización de nuestro estudio. Nuestra investigación hace varias contribuciones tanto en el ámbito académico como en el empresarial. A nivel académico, en primer lugar, se propone una adaptación del concepto de orientación al mercado y, en concreto, de la propuesta de NARVER y SLATER (1990) al caso de las organizaciones culturales, diferenciando cinco dimensiones clave: orientación al visitante, orientación al donante, orientación a la competencia, orientación a la colaboración y coordinación interfuncional. En segundo lugar, este estudio es el primero en demostrar el efecto de los componentes de la orientación al producto (orientación a la conservación y orientación a la calidad) sobre la innovación. Finalmente, es la primera vez que en el sector no lucrativo se analiza el efecto de cada una de las dimensiones de la orientación al mercado sobre dos tipos de innovaciones: tecnológicas y organizativas.

Desde el punto de vista del gestor cultural, la apuesta por el mercado o la apuesta por la custodia y la protección de las colecciones sigue siendo un dilema para los gestores del museo y

³ Hasta donde hemos podido conocer, las investigaciones precedentes en el sector no lucrativo se han centrado en los siguientes aspectos: a) estudiar la relación entre la orientación al mercado y los resultados (BALABANIS, STABLES y PHILLIPS, 1997; CARUANA, RAMASESHAN y EWING, 1998a y 1998b; BENNETT, 1999; VOSS y VOSS, 2000; WOOD, BRUIAN y KIECKERET, 2000; CERVERA, MOLLA y SANCHEZ, 2001; VÁZQUEZ, ALVAREZ y SANTOS, 2002; GAINER y PADANYI, 2002 y 2005; SEYMOUR, GILBERT y KOLSAKER, 2006; Shoham, Ruvio, Vigota-Gadot y Schwabsky, 2006; CAMARERO y GARRIDO, 2007; entre otros) b) ver las diferencias en el proceso innovador entre organizaciones lucrativas y no lucrativas (BARCZAK, KAHN y MOSS, 2006; HULL y LIO, 2006) e c) investigar la relación entre la innovación y los resultados (BURT y TAYLOR, 2003; VOSS, MONTOYA-WEISS y VOSS, 2006).



el equilibrio entre estos dos enfoques parece difícil de encontrar. Si bien ningún gestor diría en voz alta que el mercado (el turista, el visitante, el donante, etc.) está por encima de las exigencias en cuanto a conservación e investigación que exige un museo, lo cierto es que también se actúa por exigencias del mercado y es esa actuación la que les está permitiendo innovar, evolucionar y dejar de ser instituciones obsoletas, tanto en su gestión como en el tipo de servicio que ofrecen. Este estudio trata de demostrar que, si bien el equilibrio es necesario, sólo una visión de mercado (que englobe visitante, donante y competencia) es la vía que permite a las organizaciones culturales avanzar hacia el cambio y la innovación.

El trabajo se estructura atendiendo al siguiente esquema. En primer lugar se realiza una revisión de la literatura sobre los principales conceptos de esta investigación: orientación al mercado, orientación al producto e innovación y se especifican las hipótesis del modelo que recogen las interrelaciones entre las variables propuestas. A continuación, las hipótesis son contrastadas empíricamente para una muestra de museos británicos, franceses, italianos y españoles. Las conclusiones y las implicaciones directivas para este tipo de organizaciones ocupan los últimos epígrafes del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La orientación al mercado en los museos y en las organizaciones culturales

Las dos definiciones de la filosofía de orientación al mercado que más han calado en la literatura son las propuestas por NARVER y SLATER (1990), que enfatizan la perspectiva cultural de la orientación al mercado y KOHLI y JAWORSKI (1990) que se centra en la perspectiva comportamental. Según, NARVER y SLATER (1990, p. 21) la orientación al mercado es “una cultura organizativa que de forma eficaz y eficiente crea los comportamientos necesarios

para proporcionar un valor superior al comprador y, por ende, mayores resultados para el negocio”. Este concepto de orientación al mercado está fundamentado en tres componentes: la orientación al consumidor; la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Por su parte, KOHLI y JAWORSKI (1990) conceptualizan la orientación al mercado en torno a tres elementos: la generación por parte de la organización de una inteligencia de mercado; la diseminación de esa inteligencia por todos los departamentos y la respuesta de la organización. En el presente estudio, y siguiendo las propuestas de LIAO, FOREMAN Y SARGEANT, (2001) Y ÁLVAREZ, SANTOS Y VÁZQUEZ (2002, 2003), defendemos la necesidad de la adopción en las organizaciones museísticas del concepto de orientación al mercado desde la perspectiva cultural de NARVER Y SLATER (1990). Dicho enfoque supone la existencia de un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización que tienen como objetivo la creación de mayor valor para los clientes (SLATER Y NARVER, 2000), como la convicción de la necesidad de desarrollar acciones organizativas coordinadas que respondan a la información recogida y estén orientadas a la obtención de ventajas competitivas (SLATER Y NARVER, 1995).

En el ámbito de las organizaciones no lucrativas LIAO, FOREMAN y SARGEANT, (2001) consideran que el concepto de orientación al mercado debería ser sustituido por el de orientación social, compuesto por orientación a los stakeholders (beneficiarios, donantes, empleados, voluntarios, gobierno, etc.), orientación a la competencia; orientación a la colaboración con otras organizaciones no lucrativas y con el sector público y el privado; y coordinación interfuncional que permita compartir información entre todos los miembros de la organización. Por su parte, ALVAREZ, SANTOS y VÁZQUEZ, (2002) consideran que la orientación al mercado en el ámbito cultural debe promover: 1) la orientación externa a los públicos relevantes, donde se incluyen los beneficiarios, los aportantes de recursos y los competidores, entendi-



dos no como una amenaza, sino como una fuente de cooperación; 2) la integración y coordinación interna de los distintos departamentos, áreas y empleados y 3) la gestión de las relaciones a largo plazo, lo cual no significa una vinculación perenne con el mismo beneficiario.

El concepto de orientación al mercado que proponemos toma en consideración estas ideas, así como la propuesta de NARVER y SLATER (1990), adaptándolas a las particularidades de los museos y de las organizaciones culturales.

Orientación al visitante. En los museos y organizaciones culturales el principal público objetivo son, evidentemente, los visitantes. Por ello, comprender sus necesidades y deseos e intentar satisfacerlos es el núcleo de los objetivos económicos y sociales de estas organizaciones. Esta orientación al visitante es algo más que el deseo de acercar la cultura al público, sino más bien conocer lo que demanda el visitante para adaptarse a sus expectativas. En la base de esta filosofía, se encuentran, por ejemplo, la política de grandes exposiciones multitudinarias (blockbusters) que están siguiendo muchos museos, basadas en muchas ocasiones en los propios fondos de la colección del museo.

Orientación al donante. Junto con los visitantes, la otra piedra angular sobre la que descansa el logro de los objetivos económicos de las organizaciones culturales son los donantes (STOKBURGER-SAUER y WETZELS, 2007). Los donantes son especialmente importantes debido a que constituyen una fuente de ingresos que permite financiar tanto la actividad cotidiana del museo (restauración, administración, etc.), como las exposiciones que planifica y organiza. De ahí que las decisiones que toma un museo no sólo se basen en lo que demanda el público, sino también en satisfacer las exigencias de los donantes. Sirva como ejemplo el hecho de que en el Louvre se contratara a 19 personas dedicadas exclusivamente a encontrar mecenas (CÉLÉRIER, 2007).

Aunque, además de visitantes y donantes, sería posible incluir un número mucho más

amplio de stakeholders (empleados, voluntarios, administraciones locales, ciudadanos, gobierno, etc.), en este estudio nos centramos en aquellos stakeholders que es necesario captar para que el museo pueda generar ingresos y financiación.

Orientación a la competencia. La vigilancia de los competidores es imprescindible en el ámbito cultural. Además, estos competidores no siempre son otros museos u organizaciones culturales semejantes, sino también cualquier otra alternativa de ocio o cultura. Tener información sobre la competencia facilita la posibilidad de presentar una oferta diferenciada y oportuna. Una prueba de la importancia que puede tener la información sobre la competencia la encontramos, por ejemplo, en el secreto que envuelve la programación de las futuras exposiciones temporales, gestionadas con celo hasta que están perfectamente cerradas.

Orientación a la colaboración. En el contexto cultural, existe una curiosa relación de competencia-colaboración. Si bien la competencia entre ellos es intensa su labor no podría llevarse a cabo sin la colaboración y coordinación entre ellos. El ejemplo más claro es la cesión de obras para exposiciones, la venta de entradas para varios museos o incluso el aprovechamiento de las ventajas derivadas de una ubicación próxima entre ellos que genera focos de atracción cultural. En esta idea, la orientación a la colaboración supone contemplar la posibilidad de que la organización colabore con otras organizaciones similares y con el sector público y privado (LIAO, FOREMAN y SARGEANT, 2001). Por tanto, en este ámbito la competencia no debe ser considerada como una amenaza, sino más bien, como una fuente de cooperación para generar una respuesta competitiva conjunta que satisfaga tanto a los beneficiarios como a los aportantes de fondos (ALVAREZ, SANTOS y VAZQUEZ, 2002).

Coordinación interfuncional. A través de la coordinación interfuncional, la información es compartida por todos los miembros de la orga-



nización, esto favorece la creación de sinergias que facilitan el cumplimiento de los objetivos organizativos. En el caso de las organizaciones culturales la existencia de áreas funcionales con objetivos no siempre comunes (departamentos de arte, restauración, administración, relaciones públicas) pone de relieve la importancia de la coordinación para lograr los objetivos de la institución.

2.2. La orientación al producto en los museos y en las organizaciones culturales

La orientación al mercado en los museos e instituciones culturales ha de entenderse siempre en consonancia con la orientación al producto. En el caso de las organizaciones no lucrativas, una cuestión de especial relevancia es la misión que guía todas sus actividades (MCDONALD, 2007). Generalmente, esta misión está relacionada con la orientación al producto que tiene este tipo de organizaciones. VOSS y VOSS (2000) definen la orientación al producto en el contexto artístico como el énfasis en el desarrollo intensivo y continuo de nuevos productos. Estos autores indican que las organizaciones deben adoptar una creatividad orientada al producto para poder así desarrollar nuevos productos de alta calidad que renueven e incrementen el mercado de consumidores.

En el contexto de los museos, la orientación al producto supone entender que los visitantes valoran las exposiciones por su alta calidad artística. Esto lleva a poner un mayor énfasis en la conservación, la investigación y en la adquisición de obras nuevas (TOBELEM, 1997). A primera vista, esta orientación centrada en el producto puede parecer insuficiente, sin embargo, es necesaria en el ámbito museístico. Se puede admitir que los conservadores se equivoquen en la identificación de las necesidades y deseos de los visitantes, pero nunca deben descuidar el velar por la conservación, la calidad y el valor de las colecciones. Así pues, la orienta-

ción al producto está determinada por dos dimensiones; la calidad y la custodia.

Orientación a la calidad. Según esta orientación se asume que lo primero que valora el visitante en su visita a un museo es la exposición en sí misma, es decir, el visitante tiene una serie de expectativas sobre la calidad de la exposición (NILSSON, JOHNSON y GUSTAFSSON, 2001). Este concepto se relaciona tanto con la calidad de la exposición como con los servicios ofrecidos por el museo.

Orientación a la custodia. La otra cara de la orientación al producto, en el caso de los museos y la cultura, es la orientación a la custodia. Esto se refiere a concentrarse en su misión por encima de las exigencias del mercado: los museos tienen una tarea artística, histórica y científica y tienen que trabajar en la conservación de la herencia cultural. Aunque no todo el mundo esté de acuerdo con esta filosofía, lo cierto es que sigue siendo una declaración de principios de muchos museos. Esta dimensión de la orientación al producto significa que, por encima de lo que pida el mercado, está lo que la organización sabe hacer o debe hacer. Muchos directores de museos declaran que sus prioridades no sólo son exponer obras y acercarlas al público, sino también conservarlas y coleccionarlas.

2.3. Innovación en los museos y organizaciones culturales

Para definir qué entendemos por innovación en las organizaciones culturales no lucrativas y, más en concreto, en los museos es preciso revisar el concepto dentro de la literatura de marketing. Existe un amplio caudal de literatura sobre la innovación agrupada en dos corrientes de investigación claramente diferenciadas (SUBRAMANIAN y NILAKANTA, 1996). La primera de las corrientes, se orienta a analizar la capacidad de innovación de las empresas, entendida como los inputs y recursos de transformación intermedios que permiten a la



empresa emprender actividades de innovación (DUTTA, NARASIMAN Y RAJIV, 2005). En la segunda, en la que centramos este trabajo, el interés reside en identificar los determinantes de la propensión a innovar –*innovativeness*–, esto es, la predisposición de una organización a adoptar nuevas tecnologías (KITCHELL, 1995) y recibir nuevas ideas (HURLEY Y HULT, 1998).

En este ámbito, el significado más convencional del término innovación hace referencia a las innovaciones de ruptura (HAN, KIM Y SRIVASTAVA, 1998). Sin embargo, en los museos, y en general en las organizaciones no lucrativas, las innovaciones más usuales son las continuas o incrementales. BARCZAK, KAHN Y MOSS, (2006) señalan que la aversión al riesgo de este tipo de organizaciones influye negativamente en su capacidad de aprendizaje y en la creación de un entorno favorable para la I+D destinada a la innovación de productos. Por tanto, HULL Y LIO (2006) proponen que las innovaciones en procesos más que en productos son las que mejor se ajustan a los intereses de este tipo de organizaciones, ya que son menos arriesgadas y costosas.

En los museos, las innovaciones más usuales son aquellas relacionadas con las mejoras y los cambios frecuentes en ciertos aspectos de los servicios ofrecidos (exposiciones temporales, programas educativos, programas de amigos, etc.). Sin embargo, también es cierto que las nuevas tecnologías han aportado la posibilidad de afrontar innovaciones de ruptura, sobre todo basadas en el mercado, que mediante el empleo de nuevas tecnologías (catálogos digitales, visitas virtuales o publicaciones vía Web) ya experimentadas en otros ámbitos (desarrollos tecnológicos en el mundo de la imagen, de la comunicación, del diseño, de la estética, de la arquitectura, etc.) hacen llegar a los museos a nuevos mercados o generar nuevas expectativas, intereses y experiencias en el visitante.

Recientemente, algunos trabajos resaltan la importancia de las innovaciones organizativas y de gestión en este ámbito (BARCZAK, KAHN Y MOSS, 2006; HULL Y LIO, 2006). En esta línea

de trabajos se evidencian la aplicación de nuevos estilos de gestión con un enfoque más empresarial que de custodia. Cada vez es más patente la preocupación por la generación de fondos a través de diversas prácticas comerciales. Además, en sus políticas y su programación, los museos acentúan cada vez más la participación del público a través de nuevas escenografías, nuevas formas de contextualización de la obra y nuevas formas de expresión narrativa (GÓMEZ MARTÍNEZ, 2009). Ir a un museo es formar parte de un espectáculo. Ello está en línea con los procesos de co-creación de experiencias mediante la interacción entre la empresa y el visitante. Esto permite un continuo desarrollo de nuevas experiencias para el cliente y la generación de nuevas oportunidades para la empresa (VARGO Y LUSCH, 2008). En el ámbito de los museos, los visitantes no quieren solamente ver una colección excepcional, sino que buscan experiencias significativas, el péndulo parece alejarse de los museos que tienen *foco en el producto* para acercarse a los que tienen un *enfoque basado en la interacción* (RAMASWAMY). Así, el objetivo del museo tradicional de orientarse a su tarea y de exponer una colección de arte poco a poco va cambiando. Los museos están adoptando una orientación al mercado para hacer el museo y sus colecciones más accesibles al público. Sobre esta base teórica, en nuestro estudio nos referiremos a dos tipos de innovaciones clave en la gestión actual de los museos y que según HAN, KIM Y SRIVASTAVA (1998) son consistentes con la filosofía de orientación al mercado:

- Innovaciones tecnológicas, como aquellas relacionadas con la tecnología aplicada a productos, servicios o procesos de producción de dichos productos o servicios.
- Innovaciones organizativas y de gestión, como aquellas que se refieren a la estructura organizativa o a los procesos administrativos. Se incluirían aquí también todas las innovaciones que se inscriben en el proceso de comercialización o difusión del museo.



3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

3.1. Orientación al mercado e innovación

En cuanto al efecto de la orientación al mercado sobre la innovación, la mayor parte de la literatura teórica y empírica coincide en señalar que la orientación al mercado conlleva un esfuerzo innovador continuado (LADO, MAYDEU-OLIVARES y MARTINEZ, 1998; HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998; HURLEY y HULT, 1998, LUKAS y FERRELL, 2000; SANTOS, VAZQUEZ y ALVAREZ, 2000; MATEAR, OSBORNE, GARRETT y GRAY, 2002; AGARWAL, ERRAMILLI y DEV, 2003; LESKIEWICZ y SÁNDWICH, 2003; HULT, HURLEY y KNIGHT, 2004; VERHEES y MEULENBERG, 2004; ALDAS-MANZANO, KÜSTER y VILA, 2005; MENGUC y AUH, 2006, BIGNÉ, KÜSTER, ANDREU Y BLESA, 2008; entre otros). Es, en concreto, en el trabajo seminal de ZALTMAN, DUNCAN Y HOLBECK (1973) cuando toma forma la idea de que la propensión a innovar es la clave para el éxito del negocio y que radica en una adecuada recogida de información del mercado. También JAWORSKY y KOHLI (1993, p. 56) señalan que “una orientación al mercado implica esencialmente hacer algo nuevo o diferente como respuesta a las condiciones del mercado y esto puede ser considerado como una forma de comportamiento innovador”. SLATER y NARVER (1994) sugieren que aquellas empresas que están orientadas al mercado potencian el grado de innovación y, por tanto, un mayor éxito en la comercialización de los productos nuevos. BIGNÉ, KÜSTER, ANDREU Y BLESA (2008) señalan, para el caso de las agencias de viaje, que la orientación al mercado (coordinación interfuncional, búsqueda y recogida de información, diseminación de la información, diseño de la respuesta e implantación de la respuesta) influye positiva y significativamente sobre los indicadores básicos de competitividad, entre los que se encuentra la innovación en las agencias de viaje. En el ámbito de las organizaciones no lucrativas, son varios los autores que aportan evidencia empírica acerca de que las empresas

más orientadas al mercado además de contar con una mayor predisposición a innovar comercializan, en consecuencia, un mayor número de innovaciones que sus competidores (SANTOS, VAZQUEZ y ALVAREZ, 2000; LESKIEWICZ y SANDVIK, 2003) y, además, incorporan a las mismas un grado de novedad también más elevado (LUKAS y FERRELL, 2000; ATUAHENE-GIMA, SLATER y OLSON, 2005; GRINSTEIN, 2008). En el ámbito de las organizaciones no lucrativas, sin embargo, no existe ningún estudio que pruebe esta relación (las dimensiones de la orientación al mercado-innovación). No obstante, ATUAHENE-GIMA, SLATER y OLSON (2005) estudian los efectos de las dimensiones receptiva y proactiva de la orientación al mercado sobre los resultados de un programa para el desarrollo de nuevos productos. Los autores hallan que una orientación al mercado receptiva está relacionada positivamente con los resultados de un programa de nuevos productos si se da una determinada condición: elevado consenso entre los directivos. Parece ser que la orientación al mercado favorece la innovación en productos si previamente se origina un cambio en la filosofía de la dirección.

3.1.1. Orientación al visitante

Si bien es cierto que el concepto de orientación al consumidor difiere según el contexto en el que nos movamos, básicamente hace referencia a que la organización debería poner el énfasis en la satisfacción de las necesidades del consumidor. En el ámbito lucrativo, RUEKERT (1992) define la orientación al consumidor como el grado en el cual la organización obtiene y usa información de los consumidores, desarrolla e implementa una estrategia que responde a las necesidades y deseos del consumidor. Son varios los investigadores que consideran esta orientación al consumidor como el aspecto más relevante de la cultura organizativa (DEHPANDÉ, FARLEY Y WEBSTER, 1993; HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998). Así, HAN, KIM y SRI-



VASTAVA (1998) establecen que la filosofía de la orientación al consumidor conlleva como prioritario proporcionar un valor superior al consumidor, es decir, tener una disposición continua y proactiva hacia la satisfacción de la demanda del consumidor. Por lo tanto, la satisfacción del consumidor exige una innovación continua. DESHPANDÉ, FARLEY Y WEBSTER (1993) demuestran una correlación positiva y significativa entre la orientación al consumidor y la innovación. También, LUKAS Y FERRELL (2000) han hallado que la orientación al consumidor favorece el lanzamiento de nuevos productos. Para el caso de empresas manufactureras, LOW, CHAPMAN Y SLOAN (2007) demuestran que la innovación está correlacionada positivamente con la orientación al consumidor.

En el contexto de los museos, la orientación al visitante se refleja en el grado de innovación. Por una parte, tener un mayor conocimiento del consumidor exige nuevos estilos de gestión que permitan hacer un uso efectivo de la información que se recoge del consumidor. Estos nuevos estilos de gestión, en el caso de los museos, son aquellos en los que están cada vez más presentes las áreas de marketing, comunicación, relaciones públicas, o atención al visitante, entre otras. Por otro lado, en un intento de dar respuesta al consumidor, los museos tratan de proporcionar experiencias museísticas memorable y reales (KOTLER Y KOTLER, 2001, p. 43). Hay quienes van más allá y señalan que el objetivo principal del museo es proporcionar valor al visitante (GARFIELD, 1995). Parece lógico pensar, que desarrollar una oferta permanente de valor para el visitante (bien con fines pedagógicos o recreativos) requiera la introducción de innovaciones en los museos. Así, la innovación es un camino para la renovación, un revulsivo y regenerador institucional en la medida que crea valor para los visitantes y no sólo a nivel externo por los nuevos servicios y nuevas tecnologías y formas de presentar las obras que consiguen entusiasmar al visitante y reforzar positivamente su experiencia, sino también a nivel interno por las nuevas capaci-

dades organizativas que genera dentro de la organización.

H1: La orientación al visitante influye directa y positivamente sobre la innovación organizativa (H1a) y tecnológica (H1b).

3.1.2. Orientación al donante

Un reto importante para las organizaciones no lucrativas consiste en atraer el dinero y demás recursos materiales que necesitan para llevar a cabo sus actividades. Esta función supone poner en marcha un marketing de donantes que genere ofertas y beneficios que atraigan a posibles donantes (particulares, fundaciones, empresas, administraciones públicas) (KOTLER Y KOTLER, 2001). Por tanto, una orientación al donante o a la adquisición de recursos es una condición necesaria para que este tipo de organizaciones logren su misión. Como señalan VÁZQUEZ, ALVAREZ Y SANTOS (2002), esto implica retener a los donantes actuales. Es decir, la organización debe considerar los deseos de los donantes e implantar programas y actividades que les proporcione valor. Todo ello debería complementarse con la puesta en marcha de una serie de actividades que vayan encaminadas al reclutamiento de nuevos donantes que se vean atraídos por los servicios que ofrece la organización.

Para atraer a estos donantes es necesario ofrecerles a cambio una garantía de que su donación está teniendo su fruto. KOTLER Y KOTLER (2001, p. 345) señalan que la mayoría de los donantes albergan algún tipo de expectativas. Esperan que la organización receptora utilice el dinero con eficiencia. Los precitados autores señalan, para el caso de los museos americanos, que las campañas masivas de captación entre particulares resultan más eficaces cuando el museo ha elaborado una lista de innovaciones o nuevos proyectos que puede mostrar a los donantes. En definitiva, la orientación al donante requerirá un esfuerzo innovador por parte de la organización:



en primer término, innovaciones organizativas, pues, como ya hemos señalado, los museos implicados en la captación de donantes dedican parte de su personal a la relación con ellos; y, en segundo lugar, innovaciones tecnológicas en las que se refleje la inversión realizada por los donantes (algunas donaciones se destinan a fines muy concretos como la adquisición de una obra maestra o la renovación de una galería determinada). En el ámbito lucrativo con relativa frecuencia, la innovación es necesaria para satisfacer las demandas de los distintos grupos de stakeholders (MINOJA, ZOLLO, Y CODA, 2010). WAGNER (2002), para el caso de las organizaciones no lucrativas, señala que el perfil del “nuevo” donante (el autor también le denomina emprendedor social) es el de una persona que valora la innovación (poner en marcha iniciativas frescas, nuevas ideas), que desea estar implicada en la toma de decisiones de la organización y que demanda responsabilidad y resultados. En última instancia, lo que desea es que la inversión en innovación se traduzca en un mayor impacto social, es decir, tenga la mayor efectividad posible. También HARRISON ET AL. (2010) y ALVAREZ, SANTOS Y VÁZQUEZ (2003) señalan que es necesario el planteamiento de una oferta de valor que suponga la atracción efectiva de los donantes, con un horizonte de perpetuidad.

H2: La orientación al donante influye positivamente en las innovaciones organizativas (H2a) y en las innovaciones tecnológicas (H2b).

3.1.3. Orientación a la competencia

La orientación a la competencia significa que la organización debe identificar a los competidores actuales y potenciales y conocer sus fuerzas y debilidades a corto plazo, así como sus capacidades y estrategias a largo plazo (NARVER y SLATER, 1990). Así, los museos deberían considerar diferentes tipos de competidores; a saber: será competidor de un museo

toda organización que satisfaga la necesidad de cultura de un visitante potencial; cualquier otra alternativa de ocio y todos los museos que puedan visitarse en una misma ciudad.

En el contexto lucrativo, LUKAS y FERRELL (2000) concluyen que la orientación al competidor reduce el lanzamiento de productos nuevos, ya que la citada orientación suele llevar a la imitación y esto incide negativamente en la innovación. En sentido contrario, LOW, CHAPMAN y SLOAN (2007) señalan que la propensión a innovar de una empresa está relacionada positivamente con su orientación a la competencia. También, GRINSTEIN (2008) establece que las empresas que están orientadas a la competencia se dedican en mayor medida a las actividades de desarrollo de nuevos productos, si también están orientadas al consumidor. Aunque parece que no existe unanimidad sobre el signo de esta relación, consideramos que en el caso de los museos y organizaciones culturales, la vigilancia de otros competidores y, en especial, otros alternativas de ocio gestionadas por organizaciones con fines lucrativos, sí que puede ser el detonante de los cambios que puedan producirse en la institución, tanto a nivel de gestión como a nivel tecnológico, en la medida que se imitan estilos de gestión empresarial y tecnologías experimentadas en otros contextos. GÓMEZ MARTÍNEZ (2009) llama la atención sobre la tendencia desde los años noventa a aplicar en los museos, con ánimo competitivo, estrategias propias de otros ámbitos culturales y de ocio, como la dramatización y escenografía mediante narrativas cinematográficas, la multiplicación de exposiciones o su consagración en activos turísticos.

H3: La orientación a la competencia tiene una influencia positiva sobre la innovación organizativa (H3a) y tecnológica (H3b).

3.1.4. Orientación a la colaboración

En el ámbito lucrativo, son varias las investigaciones que han demostrado empíricamente



que las relaciones simbióticas de colaboración entre organizaciones propician las innovaciones tecnológicas e incluso la consecución de ventajas competitivas (KAUFMAN, WOOD Y THERELY, 2000). En el ámbito de los museos, la orientación a la colaboración supone contemplar la posibilidad de que la organización colabore con otras organizaciones semejantes (LIAO, FOREMAN y SARGEANT, 2001) o con el sector público y privado (DUQUE y SCHNEIDER, 2006).

Esta asociación puede ser beneficiosa en la medida que pueda asegurar la continuidad de la actividad, incrementar la capacidad de resolución de problemas y contribuir a mejorar la eficiencia en la entrega del servicio. En este sentido, la colaboración podría traducirse en una mejora en la presentación del servicio a través de la innovación tecnológica. La colaboración de los museos entre sí permite la presentación y difusión la obra a un público creciente y variado mediante soluciones tecnológicas innovadoras que poco a poco van introduciendo en la gestión museística. Por otro lado, la colaboración con otras instituciones como hoteles, productoras de audiovisuales o universidades y centros de investigación, se plasma en innovaciones como la edición de vídeo tours o la aplicación de nuevas tecnologías para la restauración de obras o la digitalización de obras y documentos que faciliten el intercambio de información.

H4: La orientación a la colaboración tiene una influencia positiva en la innovación tecnológica.

3.1.5. Coordinación interfuncional

En el ámbito de las organizaciones no lucrativas, la coordinación interfuncional se refleja en el grado de interacción y comunicación existente en la organización. Como GRINSTEIN (2008) establece, la coordinación interfuncional debería suponer coherencia y alineamiento entre la estrategia y la misión, planificación de campañas y actividades y sinergias entre depar-

tamentos, empleados y voluntarios. ZALTMAN, DUNCAN y HOLBECK (1973) ofrecen una explicación de cómo la coordinación facilita la innovación organizativa. Los autores señalan que la correlación entre la coordinación interfuncional y la innovación organizativa es el resultado de relaciones que fomentan la confianza y la dependencia interfuncional de los directivos. También, ARGYRIS (1982) señala que cuando las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre derivada de la innovación, debido a la ausencia de normas preestablecidas o procedimientos a seguir, la coordinación interfuncional actúa como un puente que sirve para mitigar la desconfianza y los conflictos entre las distintas áreas funcionales. Todo ello, crea un ambiente favorable al cambio en la estructura de la organización. En su trabajo, DAMANPOUR (1991) halla una asociación positiva entre el grado de comunicación interna en la organización, que se refleja en la comunicación y coordinación entre las distintas áreas funcionales, y la innovación organizativa. De forma similar, HAN, KIM y SRIVASTAVA (1998) establece que en condiciones de elevada turbulencia tecnológica, la coordinación interfuncional facilita las innovaciones organizativas.

H5: La coordinación interfuncional ejerce una influencia positiva sobre la innovación organizativa.

3.2. Orientación al producto e innovación

Con respecto a la relación orientación a la calidad e innovación, llama la atención la falta de homogeneidad y el relativo desacuerdo en lo que a resultados se refiere. Mientras que un bloque de trabajos otorga perceptible respaldo a la hipótesis de que la orientación a la calidad en las empresas tiene un efecto adverso sobre la innovación (BENNER Y TUSHMAN, 2003; KYRIAKOPOULOS Y MOORMAN, 2004), otros trabajos, al hilo de estudios empíricos, rechazan la hipótesis anterior (SETHI, 2000; SETHI Y SETHI,



2009). Así, los resultados alcanzados por SETHI Y SETHI (2009) demuestran que la orientación a la calidad no está adversamente relacionada con el desarrollo de nuevos productos, sino que señalan que es la adopción de formas organizativas duales (equipos especializados en calidad y en el desarrollo de nuevos productos), es decir, la existencia de unidades organizativas perfectamente integradas, las que explican los resultados positivos.

En el caso de los museos, la orientación a la calidad debe ser interpretada como un intento de lograr lo mejor desde el punto de vista histórico-artístico y cultural. Todo ello con la finalidad de procurar al visitante una experiencia lo más gratificante posible y ofrecerle la máxima calidad en materia de ocio y entretenimiento. La consecución de estos objetivos conlleva a menudo grandes inversiones en recursos y tecnologías que satisfagan al público visitante (VOSS Y VOSS, 2000). En línea con la orientación a la calidad, los museos se esfuerzan por organizar más exposiciones temporales, crear nuevos programas y ofrecer servicios novedosos. Además, VOSS Y VOSS (2000) señalan que las organizaciones culturales orientadas a la calidad y la creatividad en los productos y servicios no obtendrán los resultados deseados si no desarrollan nuevos estilos de gestión en los que estén presentes no sólo profesionales del arte, la historia y otras especialidades culturales, sino también especialistas en gestión empresarial.

H6. La orientación a la calidad ejerce un efecto positivo sobre la innovación organizativa (H6a) y tecnológica (H6b).

La orientación a la calidad es un concepto que presenta claramente concomitancias con la orientación al cliente. El establecimiento de vínculos con los clientes que garanticen su satisfacción y su fidelidad debe acompañarse de un óptimo nivel de calidad de productos y servicios (LOZANO Y MARTÍN, 2002; AMARATUNGA, BALDRY Y SARSHAR, 2001; MALTZ, SHENHAR Y REILLY, 2003). De hecho, el interés

por satisfacer las necesidades del cliente dispone el diseño de toda la actividad organizativa (SANTOS Y ALVAREZ, 2007). La orientación a la calidad y la orientación al cliente constituyen dos vías paralelas de lograr mejores resultados empresariales por cuanto manifiestan un interés explícito en la satisfacción del cliente y es previsible que su aplicación simultánea pueda generar efectos sinérgicos en los resultados empresariales (LONGBOTTOM, MAYER Y CASEY., 2000; WANG Y WEI, 2005).

Parece razonable pensar que las empresas preocupadas por la atención al cliente y por crear valor sostenible al consumidor desarrollen una cultura centrada en la calidad del producto o servicio ofrecido. En esta línea, BIGNÉ, ET. AL. (2005) contrastan como la orientación al mercado tiene un efecto directo y positivo en la utilización de sistemas de medida de la calidad. Otras aportaciones empíricas relevantes similares son las de WARWOOD Y ROBERTS (2004) y DEMIRBAG, ET. AL. (2006).

H7. La orientación al visitante tiene un efecto positivo sobre la orientación a la calidad.

Por otro lado, la orientación a la custodia hace que los museos se vean obligados a preservar los objetos y las colecciones para que generaciones futuras puedan disfrutar, aprender y comprender sus propios orígenes. Cuando los museos consideran la custodia del patrimonio cultural como su objetivo prioritario, la mayor parte de sus recursos se concentran en la conservación, restauración, investigación y mejora de sus colecciones (WEIL, 1995), por lo que, de algún modo, están contribuyendo a crear una oferta mejor para el visitante en términos de calidad de la colección. Sin embargo, este enfoque en la preservación suele ir ligado a una visión más reaccionaria al cambio, con lo que se restringen las inversiones relacionadas con el uso de nuevas tecnologías que tengan como objetivo la modernización de la imagen del museo o la creación de experiencias novedosas para el visitante.



H8. La orientación a la custodia tiene un efecto positivo sobre la orientación a la calidad (H8a) y un efecto negativo sobre la innovación tecnológica (H8b).

3.3. Relación entre la innovación organizativa y tecnológica

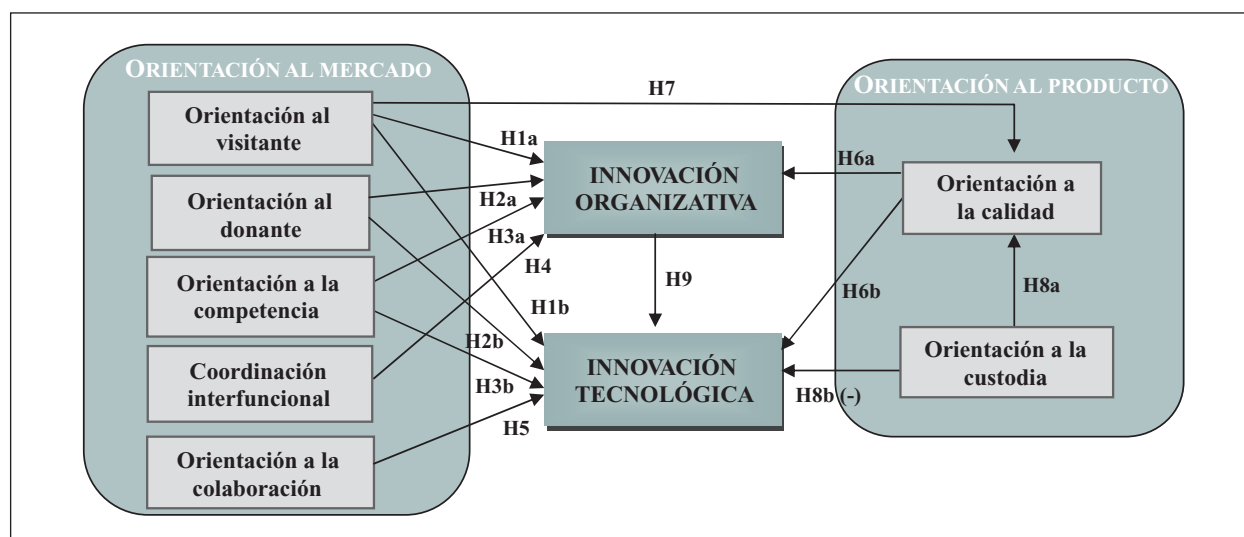
Finalmente, consideramos la relación entre las innovaciones organizativas y tecnológicas. Así, DAMANPOUR y EVAN (1984) establecen, para el caso del sector bancario, que aquellos bancos que ofertan servicios nuevos requieren reformas administrativas que les permitan evaluar los resultados. Los autores concluyen que las innovaciones administrativas favorecen las innovaciones tecnológicas. También, para el mismo sector, HAN, KIM y SRIVASTAVA (1998) ponen de relieve la relación sinérgica existente entre los dos tipos de innovaciones. Por lo tanto, las organizaciones deberían considerar estos dos tipos de innovaciones como un tándem y, así, llegar a una combinación entre ellas que proporcione un nivel de resultado óptimo. Un estudio

reciente de McDONALD (2007) mantiene que las organizaciones innovadoras tienden a adoptar innovaciones antes y de forma más frecuente que otras menos innovadoras en su gestión. La innovación organizativa determinará la aplicación de estrategias innovadoras a nivel tecnológico, de producto o de servicio. En el caso de los museos, aquéllos que han optado por un enfoque empresarial y en cuya dirección tienen cabida personas con formación en arte o humanidades junto con personas expertas en gestión empresarial, estarán más implicadas en las tareas de mejora de la colección y de los servicios ofrecidos al consumidor, así como en la implantación de novedades en tecnología. Asimismo, una innovación tecnológica, en especial las más ligadas a la posibilidad de ofrecer nuevas herramientas de información, permitirán la mejora en los servicios ofrecidos al visitante.

H9: La innovación organizativa influye positivamente en la innovación tecnológica.

En la Figura 1 aparecen representadas gráficamente las hipótesis propuestas.

FIGURA 1
Hipótesis propuestas



4. METODOLOGÍA

4.1. La muestra

El trabajo empírico se basa en el análisis de la información proporcionada por una muestra de museos británicos, franceses, italianos y españoles. La recogida de información se realizó mediante encuesta postal dirigida a los directores de los museos. El desarrollo del cuestionario exigió, en primer lugar, un exhaustivo análisis de las particularidades y evolución de este tipo de organizaciones a través de la consulta de noticias en prensa, páginas web de museos, revistas especializadas en museos y exposiciones y otras fuentes secundarias. Asimismo, mantuvimos entrevistas en profundidad con algunos directores y gerentes de museos (Museo Thyssen-Bornemisza, Museo de Arte Contemporáneo Español Patio Herreriano y el Museo Nacional Colegio de San Gregorio). Estos primeros contactos nos sirvieron como pretest y nos permitieron corregir y enriquecer el cuestionario. El universo de población considerado consistía en 3500 museos (800 británicos, 1000 franceses, 800 italianos y 900 españoles) incluidos en las páginas web de los respectivos Ministerios de Cultura. El total de respuestas obtenidas a lo largo de todo el proceso una vez eliminados cuestionarios incompletos alcanzó la cifra de 491 (110 británicos, 142 franceses, 104 italianos y 135 españoles), lo que representa un ratio de res-

puesta del 14%, porcentaje que se encuentra en la media de respuesta obtenida en otras investigaciones con objetivos similares. Para el director del museo el único incentivo era la promesa de facilitarle los resultados finales del estudio.

Una vez obtenida la información pertinente a través de los cuestionarios, realizamos una serie de test iniciales para analizar la validez de las respuestas obtenidas. Para ello, consideramos el trabajo de ARMSTRONG y OVERTON (1977) y analizamos la posibilidad de la tasa de no respuesta, comparando las características de los museos que han respondido las dos primeras semanas con las de aquellos que han respondido las últimas semanas. El test se realizó para cada uno de los países. En todos los casos, el análisis nos indicó que no había sesgo, siendo posible generalizar los resultados y hacerlos extensibles a toda la población.

Los museos que forman parte de la muestra engloban diferentes áreas temáticas: arqueología, arte contemporáneo, artes decorativas, bellas artes, ciencia y tecnología, ciencias naturales, etnografía y antropología o historia, la mayoría de los museos son de propiedad pública (ver Tabla 1). En cuanto al tamaño de los museos, la mayoría son pequeños museos a juzgar por el número de empleados. Respecto al número de visitantes, un 25'2% reciben menos de 5.000 visitantes al año, 16'8% entre 5.000 y 10.000, 20'8% entre 10.000 y 25.000, 15'8% entre 25.000 y 50.000, 9'4% entre 50.000 y 100.000 y 12% más de 100.000.



TABLE 1
Descripción de la muestra

Tipo de museo (*)		Gestión		Tamaño	
Arqueológico	134 (27.3%)	Gestión pública	352 (71.7%)	Menos de 4	163 (36.6%)
Arte contemporáneo	44 (9.0%)	Gestión privada	133 (27.1%)	Entre 5 y 20	184 (41.4%)
Artes decorativas	63 (12.8%)			Entre 21 y 50	60 (13.5%)
Bellas artes	127 (25.9%)			Más de 50	38 (8.5%)
Casa-centro	19 (3.9%)				
Ciencia y tecnología	43 (8.8%)				
Ciencias naturales	52 (10.6%)				
De sitio	47 (9.6%)				
Especializado	51 (10.4%)				
Etnografía y antropología	79 (16.1%)				
Historia	125 (25.5%)				
Otros	28 (5.7%)				

(*) Estas categorías no son exclusivas. Varios museos están incluidos en más de una categoría.

4.2. Medición de variables

En lo que respecta a los instrumentos de medida de los diversos conceptos, se han adoptado aquellas escalas existentes y validadas previamente por otros autores, adaptando los ítems al ámbito de los museos.

4.2.1. Orientación al mercado

Para medir *la orientación al mercado* se ha seguido la propuesta de NARVER y SLATER (1990), considerando junto a ella los trabajos que aluden a la importancia de la orientación al donante (LIAO, FOREMAN y SARGEANT, 2001; ÁLVAREZ, SANTOS Y VAZQUEZ, 2003).

Así, se ha estructurado la orientación al mercado de los museos y centros de arte en cinco dimensiones: la orientación al visitante (medida a partir de cinco indicadores), la orientación al donante (cinco indicadores), la orientación a la competencia (dos indicadores), la orientación a la colaboración (dos indicadores) y la coordinación interfuncional (tres indicadores). Para la adaptación de los indicadores al contexto de

museos se tuvieron en cuenta los trabajos de BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997) y CARUANA, RAMASESHAN y EWING (1998a; 1998b). Los ítems se han medido en una escala de cinco puntos desde 1, “completamente en desacuerdo” a 5, “completamente de acuerdo”. En trabajos previos se ha considerado la escala de orientación al mercado propuesta por NARVER y SLATER (1990) como un factor de segundo orden y se ha validado dicha escala como un modelo de segundo orden Tipo I según la clasificación propuesta por JARVIS, MACKENZIE y PODSAKOFF (2003), esto es, considerando reflectivos a los constructos de primer y segundo orden (MATSUNO, MENTZER y RENTZ, 2005; MENGUC y AUH, 2006). Esta especificación supone entender que las dimensiones de la orientación al mercado son indicadores reflectivos de dicho concepto y, por tanto, los indicadores deberían ser intercambiables, deberían tener igual o similar contenido, es de esperar que estén correlacionados y se requiere que tengan los mismos antecedentes y consecuencias y su validez nomológica no debería ser diferente (JARVIS, MACKENZIE y PODSAKOFF, 2003). Consideramos que este planteamiento es erróneo y



no se ajusta a la escala propuesta por NARVER y SLATER (1990) ni de la adaptación de dicha escala que nosotros proponemos en nuestro estudio. Realmente la orientación al mercado es un factor de segundo orden Tipo II, es decir, reflectivo de primer orden y formativo de segundo orden. La dirección de la causalidad (desde las dimensiones hacia las variables) se justifica de la siguiente manera: (1) la presencia de cada una de las dimensiones refuerza la orientación al mercado y añadir o quitar algunos de los componentes cambiaría la interpretación conceptual de la variable (COLTMAN, DEVINNEY, MIDGLEY y VENAİK, 2008); (2) cada dimensión de la orientación al mercado es independiente de las demás (por ejemplo, un museo puede estar orientado al visitante y desestimar el papel de los donantes o pecar de una falta de coordinación interna), (3) la covarianza es posible pero no necesaria entre las distintas dimensiones de la orientación al mercado y (4) cada dimensión puede tener diferentes consecuencias (en este caso, sobre la innovación en los museos tal y como proponemos). Para la vali-

dación de este tipo de escala (factor de segundo orden Tipo II), DIAMANTOPOULOS y WINKLHOFER (2001) abogan por estimar un modelo MIMIC. Puesto que no contamos con indicadores reflectivos de orientación al mercado, y teniendo en cuenta que nuestro objetivo no es crear un constructo único, sino analizar cada una de sus dimensiones, optamos por la validación de cada una de estas dimensiones dentro de un modelo global de medida (AFC) en la línea de otros trabajos similares (HAUGLAND, MYRTVEIT y NYGAARD, 2007). Los resultados se muestran en la Tabla 2. Los resultados nos permiten aceptar la validez convergente de las escalas, si bien en el caso de la dimensión innovación organizativa, las cargas factoriales son bajas, lo cual también repercute en su fiabilidad, como se muestra en la Tabla 4. Respecto a la orientación a la competencia, la escala quedó reducida a un único ítem que, si bien es un indicador genérico sobre la atención prestada por el museo a otras alternativas culturales, lo cual justifica la validez de contenido, impide dar pruebas sobre su validez o fiabilidad.



TABLA 2
Orientación al mercado e innovación. Estadísticos descriptivos y AFC

<i>VARIABLES LATENTES Y DE MEDIDA</i>	<i>Media (SD)</i>	<i>Carga factorial</i>
Orientación al visitante		
Elaboramos las estrategias del museo en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor para el visitante	4.18 (0.882)	0.651
Los objetivos del museo se orientan hacia la satisfacción del visitante	4.30 (0.883)	0.716
Nos preocupamos por conocer los cambios en el entorno para valorar su influencia en las necesidades de los visitantes.	4.01 (0.970)	0.840
La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los visitantes es un proceso continuo	3.91 (1.016)	0.825
La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otros museos se basa en la comprensión de las necesidades de los visitantes	3.58 (1.080)	0.686
Orientación al donante		
Elaboramos las estrategias del museo en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor para el donante de recursos.	3.31 (1.139)	0.804
Los objetivos del museo se orientan hacia la satisfacción del donante.	3.05 (1.171)	0.827
Nos preocupamos por conocer los cambios en el entorno para valorar su influencia en las expectativas de quien aporta recursos.	3.29 (1.103)	0.828
La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los donantes es un proceso continuo.	3.08 (1.157)	0.839
La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otros museos se basa en la comprensión de las expectativas de los donantes.	2.94 (1.148)	0.745
Orientación a la competencia		
Estamos al tanto de la aparición de formas alternativas de turismo y ocio	3.61 (1.142)	0.980
Nos esforzamos en ofrecer algo diferente a lo que ofrecen nuestro competidores para no perder visitantes	3.78 (2.675)	(a)
Orientación a la colaboración		
Intentamos mantener una relación de cooperación con otras formas de turismo o de ocio complementarias con nuestra oferta.	3.93 (1.102)	0.869
Se colabora con otras instituciones culturales o de ocio para brindar nuevas alternativas al visitante o para preparar ofertas conjuntas.	3.94 (1.133)	0.796
Coordinación interfuncional		
El personal de los distintos departamentos interactúa fuertemente entre sí.	3.86 (1.116)	0.846
En el museo existe una gran preocupación por coordinar las actividades de todos los departamentos.	3.99 (1.067)	0.931
Todos los departamentos participan en la preparación de los planes del museo	3.75 (1.164)	0.783
Innovación tecnológica		
En el museo nos encontramos muy implicados en adaptar nuevas tecnologías y recursos que mejoren la gestión y la administración.	3.71 (1.118)	0.654
En el museo nos encontramos muy implicados en usar nuevos recursos y tecnologías que faciliten la visita del público.	3.66 (1.117)	0.707
En general, en los últimos años hemos incorporado muchas innovaciones tecnológicas en el museo.	3.24 (1.209)	0.860
Somos un museo avanzado en cuanto a recursos tecnológicos.	2.77 (1.219)	0.813
Colaboramos con otras instituciones o empresas para mejorar la tecnología y las innovaciones aplicadas a este museo.	3.08 (1.265)	0.738
Innovación organizativa		
En general, en los últimos años se han producido importantes cambios en la estructura organizativa del museo.	3.31 (1.421)	0.499
El equipo directivo tiene formación en gestión y dirección de empresas.	2.86 (1.368)	0.654
El equipo directivo trata de integrar personas con distintos perfiles formativos.	3.11 (1.391)	0.613
Goodness of fit: $\chi^2 (228) = 620.609 (p=0.000)$; RMSEA = 0.058; GFI = 0.907; AGFI = 0.877; CFI = 0.974; NFI = 0.960		

(a) Item eliminado.



4.2.2. *Orientación a la conservación y a la calidad*

Para medir la orientación a la custodia y a la calidad se emplearon escalas formativas. La orientación a la custodia incluye tres ítems que se refieren al hecho de que el principal objetivo del museo sea el mantenimiento y preservación de la colección y al afán por proyectar a la sociedad su esfuerzo por conservar el patrimonio cultural. La orientación a la calidad se midió a través de cinco indicadores que aluden a la oferta de la mayor calidad en términos artísticos y culturales, ofrecer al visitante la mejor experiencia posible y la máxima calidad en servicios complementarios. Aunque estas escalas se crearon ad hoc, se tuvieron en cuenta los trabajos de BALABANIS, STABLES y PHILLIPS (1997), CARUANA, RAMASESHAN y EWING (1998a, 1998b) y LIAO, FOREMAN y SARGEANT (2001).

DIAMANTOPOULOS y WINKLHOFFER (2001) señalan que en los constructos formativos, al igual que en una regresión múltiple, la correlación entre los indicadores puede provocar inestabilidad en los coeficientes. Por ello sugieren emplear las medidas usuales de diagnóstico de

multicolinealidad para validar estos constructos. En la Tabla 3 se muestran los valores de tolerancia y el factor de inflación de la varianza (FIV) para los indicadores de la orientación a la calidad y la orientación a la custodia. Estos valores ponen de manifiesto que la multicolinealidad no supone ningún problema en la constitución de los índices formativos. Asumiendo lo anterior, DIAMANTOPOULOS y WINKLHOFFER (2001) recomiendan la estimación de un modelo MIMIC para validar las escalas formativas. Esto exige contar con, al menos, dos indicadores reflectivos de cada concepto. Puesto que no contamos con indicadores reflectivos, optamos por la otra alternativa propuesta por DIAMANTOPOULOS, RIEFLER y ROTH (2008), esto es, probar la validez del indicador mediante la estimación de su correlación con una variable externa (criterio de validez). La relación entre los indicadores formativos y la medida total indica la validez del indicador. Por tanto, en este trabajo usamos dos indicadores generales como criterio de validación. En la Tabla 3 se muestran las correlaciones entre cada indicador y el criterio de validez, todas ellas son significativas, lo que nos permite garantizar la validez individual de cada indicador.



TABLE 3
Orientación al producto. Estadísticos descriptivos y FIV

<i>VARIABLES LATENTES Y VARIABLES DE MEDIDA</i>	<i>Media (SD)</i>	<i>Tolerancia</i>	<i>FIV</i>	<i>Item-criterion correlation</i>
Orientación a la calidad				
En este museo nuestro principal objetivo es la calidad artística de los trabajos en exposición.	3.52 (1.219)	0.897	1.115	0.183***
Hacemos un gran esfuerzo en ofrecer a los visitantes la mejor experiencia cultural posible durante su estancia en el museo.	4.31 (0.909)	0.833	1.200	0.261***
Nos esforzamos en ofrecer la máxima calidad en las actividades de ocio y entretenimiento (tienda de regalos, restaurante, ...)	3.56 (1.257)	0.683	1.465	0.249***
En comparación con otros museos similares, la calidad de las exposiciones es peor...mejor	3.84 (0.872)	0.888	1.126	0.302***
En comparación con otros museos similares, la calidad de los servicios complementarios disponibles para el visitante es peor...mejor.	3.29 (1.107)	0.718	1.393	0.226***
<i>Criterio de validez:</i> Nuestro centro ha llegado a ser punto de referencia cultural para el área				
Orientación a la custodia				
Estamos interesados en desarrollar proyectos que nos permitan mantener la naturaleza perenne de nuestros activos.	4.44 (0.838)	0.584	1.713	0.689***
El principal objetivo del centro es mantener y conservar las colecciones que alberga	4.00 (1.109)	0.808	1.238	0.499***
Nos interesa proyectar a la sociedad una imagen positiva del trabajo que realizamos para conservar nuestro patrimonio cultural.	4.47 (0.805)	0.560	1.785	0.554***
<i>Criterio de validez:</i> Nuestro objetivo principal es conservar y preservar el patrimonio histórico cultural propiedad de nuestro centro.				

*** $p < 0.01$ (two-tailed test)

4.2.3. Innovación

Aunque los trabajos de DAMANPOUR (1991), PERRI 6 (1993), HAN, KIM y SRIVASTAVA (1998) y AGARWAL, ERRAMILLI y DEV (2003) fueron tenidos en cuenta en la elaboración de las escalas de innovación, fue necesario usar una escala ad hoc que reflejase las características particulares que tiene el contexto de los museos. Para medir la innovación tecnológica se utilizó una escala reflectiva de cinco indicadores que recoge el grado de implicación e interés del museo en adoptar nuevos recursos y tecnologías en su gestión, en la presentación de la obra o en la atención al visitante. La innovación organizativa se recoge en una escala formativa de tres indicadores que aluden a los cambios organizativos, en especial a la existencia de una dirección multidisciplinar y

con mayor presencia de las áreas de gestión y dirección de empresas (DAMANPOUR, 1991; HAN, KIM y SRIVASTAVA, 1998; AGARWAL, ERRAMILLI y DEV, 2003). Para la validación de estas escalas realizamos un análisis factorial confirmatorio junto con el resto de las escalas reflectivas, los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 2.

4.2.4. Validez discriminante

En la Tabla 4 se muestra la matriz de correlaciones y los indicadores de fiabilidad de cada variable. Como se observa todas las correlaciones entre los indicadores están por debajo de la varianza media extraída de las respectivas variables, de este modo, obtenemos la validez discriminante de cada una de las medidas (FORNELL y LARCKER 1981).



TABLA 4
Matriz de correlaciones y fiabilidad

	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Orientación al visitante	0.898	0.639	0.799								
2. Orientación al donante	0.929	0.724	0.495	0.851							
3. Orientación a la competencia	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0.606	0.454	<i>n.a.</i>						
4. Coordinación interfuncional	0.923	0.802	0.549	0.322	0.438	0.895					
5. Orientación a la colaboración	0.911	0.837	0.642	0.408	0.756	0.561	0.915				
6. Orientación a la custodia	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0.435	0.146	0.189	0.331	0.391	<i>n.a.</i>			
7. Orientación a la calidad	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0.622	0.357	0.410	0.486	0.471	0.420	<i>n.a.</i>		
8. Innovación tecnológica	0.911	0.673	0.337	0.304	0.267	0.356	0.311	0.220	0.519	0.820	
9. Innovación organizativa	0.786	0.550	0.353	0.281	0.314	0.309	0.270	0.083	0.341	0.521	0.742

(*) En la diagonal principal se muestra la raíz cuadrada de la varianza extraída para las escalas reflectivas.

4.3. Test de invarianza

Dado que los datos fueron recogidos en cuatro países diferentes, es recomendable demostrar la invarianza de los modelos de medida de cada grupo (STEENKAMP y BAUMGARTNER, 1998). Por tanto, analizamos la varianza de las medidas en los cuatro países usando un análisis factorial confirmatorio multigrupo (sólo para los indicadores reflectivos). En lo que respecta a la varianza configural, los cuatro grupos coinciden en compartir la misma estructura de indicadores. Por otra parte, la invarianza métrica hace referencia a la igualdad de los pesos factoriales entre los distintos grupos. En el caso que nos ocupa, restringimos los pesos factoriales para que fuesen iguales en los distintos países, el resultado fue un cambio no significativa en la chi-cuadrado en comparación con el modelo no restringido ($\chi^2(1059) = 1886.59$ para el modelo no restringido y $\chi^2(1128) = 1940.09$ para el modelo restringido).

4.4. Varianza del método común

Los problemas de varianza del método común ocurren cuando la correlación entre indicadores o constructos se debe realmente a la existencia de

una fuente de medida común. En estos casos, el sesgo introducido por el método común de medida (el cuestionario en nuestro caso), puede aumentar artificialmente las relaciones identificadas empíricamente entre las variables, siendo atribuibles al método de medida en lugar de los constructos que representan las medidas (PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE y PODSAKOFF, 2003).

A fin de controlar los posibles sesgos derivados de la varianza del método común se realizaron dos pruebas. En primer lugar se testó una de las pruebas estadísticas propuesta por PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE y PODSAKOFF (2003): controlar los efectos de un factor latente “método” no medido. PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE y PODSAKOFF (2003) señalan que esta prueba es útil cuando no es necesario contar con una medida válida de la desviación del factor y cuando se conoce la fuente de desviación en el método de medida (en nuestro caso suponemos que es única y que es el cuestionario). Para ello planteamos un modelo de medida para el conjunto de variables propuestas en el cual se permitía a los ítems pesar en sus constructos teóricos y al mismo tiempo en otro constructo latente que refleja el “método común”. En este modelo conjunto, las variables formativas fueron introducidas como una medida única (un índice) y la correlación entre la variable latente



método y el resto de variables latentes se fijó en 0. El examen de los parámetros estructurales se realizó con y sin el método común en el modelo y demostramos que la inclusión de este factor método no altera los resultados del modelo. Por tanto, los resultados no se ven influenciados por la varianza del método común.

En segundo lugar, se empleó la técnica propuesta por LINDELL y WHITNEY (2001) y MALHOTRA, KIM y PATIL (2006) consistente en el examen de la variable “marcador”. Esto implica comparar las correlaciones entre las medidas antes y después de corregir todas las correlaciones a partir de la segunda correlación ítem-ítem más baja (r_M) aplicando la fórmula $r_A=(r_O-r_M)/(1-r_M)$, donde r_A representa la correlación ajustada y r_O la correlación original

(en nuestro caso el valor de r_M que se tomó fue 0.083). Las diferencias que se encontraron entre las correlaciones observadas y discontinuas fueron relativamente bajas (oscilaban entre 0.02 y 0.08), por lo que se descartó nuevamente la posible desviación por la varianza del método común.

5. RESULTADOS

Para estimar las hipótesis propuestas se realizó un análisis path. El tipo de gestión del museo se ha introducido como variable de control dummy (0=Privada; 1= Pública). La Tabla 5 muestra los resultados de la estimación y la Tabla 6 muestra los efectos totales.

TABLA 5
Estimación de las hipótesis propuestas

	<i>Orientación a la calidad</i>	<i>Innovación tecnológica</i>	<i>Innovación organizativa</i>
<i>Gestión</i> (0=Privada; 1= Pública)	-0.077*** (-2.097)	0.028 (0.772)	-0.034 (-0.783)
<i>Orientación al visitante</i>	0.491*** (12.336)	-0.069 (-1.214)	0.064 (0.954)
<i>Orientación al donante</i>	-	0.097** (2.273)	0.091* (1.802)
<i>Orientación a la competencia</i>	-	-0.031 (-0.531)	0.085 (1.523)
<i>Orientación al donante</i>	-	0.097** (2.273)	0.091* (1.802)
<i>Orientación a la colaboración</i>	-	0.057 (0.949)	-
<i>Orientación a la competencia</i>	-	-0.031 (-0.531)	0.085 (1.523)
<i>Coordinación interfuncional</i>	-	-	0.080 (1.543)
<i>Orientación a la colaboración</i>	-	0.057 (0.949)	-
<i>Orientación a la custodia</i>	0.189*** (4.747)	0.040 (0.976)	-
<i>Coordinación interfuncional</i>	-	-	0.080 (1.543)
<i>Orientación a la calidad</i>	-	0.319*** (7.092)	0.163*** (3.167)
<i>Innovación organizativa</i>	-	0.416*** (10.861)	-
R²	0.351	0.378	0.128
<i>Bondad del ajuste</i>	$\chi^2(7)=26.575$ (p=0.0006); RMSEA=0.0731; NFI=0.991; CFI=0.993; GFI=0.990 AGFI=0.920; PGFI=0.126		

Coefficientes estandarizados (valor de t en paréntesis) *p<.05; **p<.01; ***p<.001 (test de una cola)



TABLA 6
Efectos totales

	<i>Orientación al visitante</i>	<i>Orientación al donante</i>	<i>Orientación a la competencia</i>	<i>Coordinación interfuncional</i>	<i>Orientación a la colaboración</i>	<i>Orientación a la custodia</i>	<i>Orientación a la calidad</i>
<i>Innovación organizativa</i>	0.145*** (2.355)	0.091* (1.802)	0.085 (1.523)	0.080 (1.543)	-	0.031*** (2.635)	0.163*** (3.167)
<i>Innovación tecnológica</i>	0.148*** (2.449)	0.135*** (2.843)	0.004 (0.065)	0.033 (1.528)	0.057 (0.949)	0.113*** (2.621)	0.387*** (7.827)

Coefficientes estandarizados (valor de t en paréntesis) *p<.05; **p<.01; ***p<.001 (test de una cola)

En primer lugar, con relación al efecto directo de la orientación al visitante sobre la innovación, H1 es rechazada. Los resultados revelan, sin embargo, que la orientación al visitante ejerce un efecto indirecto y positivo sobre la innovación organizativa y tecnológica a través de la orientación a la calidad. También para H2, confirmamos el efecto positivo de la orientación al donante sobre la innovación organizativa (H2a) y la innovación tecnológica (H2b). Las hipótesis H3 y H4 son rechazadas, ni la orientación a la competencia ni la orientación a la colaboración ejercen efecto sobre la innovación en los museos. La coordinación interfuncional no parece influir sobre la innovación organizativa, por lo que se rechaza H5. Sin embargo, la orientación a la

calidad resulta ser la variable que más influencia tiene sobre la innovación organizativa (H6a) y tecnológica (H6b), a la vez que dicha orientación a la calidad está claramente determinada por la orientación al visitante (H7) y la orientación a la custodia (H8a). Los resultados obtenidos tampoco avalan el efecto negativo propuesto de la orientación a la custodia sobre la innovación tecnológica (H8b). Finalmente, tal y como propusimos en H9, la innovación tecnológica está determinada por la innovación organizativa. Respecto a la variable de control, el tipo de gestión, observamos que sólo afecta a orientación a la calidad, siendo mayor en el caso de los museos de gestión privada. En la Tabla 7 se resumen los resultados obtenidos.



TABLA 7
Resumen de resultados

Hipótesis	Relación	Resultado
H1a (+)	<i>Orientación al visitante → Innovación organizativa</i>	Rechazada
H1b (+)	<i>Orientación al visitante → Innovación tecnológica</i>	Rechazada
H2a (+)	<i>Orientación al donante → Innovación organizativa</i>	Aceptada
H2b (+)	<i>Orientación al donante → Innovación tecnológica</i>	Aceptada
H3a (+)	<i>Orientación a la competencia → Innovación organizativa</i>	Rechazada
H3b (+)	<i>Orientación a la competencia → Innovación tecnológica</i>	Rechazada
H4 (+)	<i>Orientación a la colaboración → Innovación tecnológica</i>	Rechazada
H5 (+)	<i>Coordinación interfuncional → Innovación organizativa</i>	Rechazada
H6a (+)	<i>Orientación a la calidad → Innovación organizativa</i>	Aceptada
H6b (+)	<i>Orientación a la calidad → Innovación tecnológica</i>	Aceptada
H7 (+)	<i>Orientación al visitante → Orientación a la calidad</i>	Aceptada
H8a (+)	<i>Orientación a la custodia → Orientación a la calidad</i>	Aceptada
H8b (-)	<i>Orientación a la custodia → Innovación tecnológica</i>	Rechazada
H9 (+)	<i>Innovación organizativa → Innovación tecnológica</i>	Aceptada

6. CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación ha sido encontrar evidencia empírica que respalde la relación entre la orientación al mercado, la orientación al producto y la innovación en el ámbito de las organizaciones culturales. En primer lugar, el empleo de un enfoque desagregado nos ha permitido profundizar en el efecto específico de cada dimensión de la orientación al mercado sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas. En segundo lugar, mientras que en el ámbito de las organizaciones no lucrativas, los estudios empíricos sobre la orientación al mercado han tendido al uso de la escala de KOHLI, JAWORSKI Y KUMAR (1993) para analizar su grado de orientación al mercado desde una perspectiva operativa o de comportamiento (p.e. CARUANA, RAMASESHAN Y SWING, 1997; BALABANIS, STABLES Y PHILLIPS, 1997;), en el presente estudio se ha analizado la orientación al mercado desde una perspectiva cultural (NARVER Y SLATER, 1990), tal y como

también plantean ALVAREZ, SANTOS Y VÁZQUEZ (2002, 2003), para el caso de las organizaciones privadas no lucrativas.

Los resultados obtenidos dan soporte a los obtenidos en investigaciones realizadas en el contexto lucrativo (HAN, KIM Y SRIVASTAVA, 1998; AGARWAL, ERRAMILI Y DEV, 2003; entre otros) y extiende estos hallazgos al dominio de las organizaciones culturales (los museos). Son varios los autores que han considerado la orientación al mercado como el punto de partida para la innovación (HURLEY y HULT, 1998; LUKAS y FERRELL, 2000; MENGUC y AUH, 2006), y este estudio revela que, en efecto, la orientación al mercado es importante para promover las innovaciones tecnológicas y organizativas en los museos. No obstante lo anterior, junto con la orientación al mercado, la orientación al producto, más en concreto, la orientación a la calidad es fundamental en este tipo de organizaciones. A tenor de ello, nuestra investigación establece dos vías que conducen a las innovaciones tecnológicas y organizativas en



contexto museístico; una aproximación empresarial basada en la orientación al mercado y una aproximación cultural que se apoya en la orientación al producto.

En lo referente a la innovación organizativa, es decir, la tendencia a crear equipos de dirección multidisciplinarios con habilidades en dirección de empresas junto con habilidades culturales (conservadores tradicionales), se comprueba que es mayor cuando existe una filosofía empresarial que pone el énfasis en la orientación a la calidad. También la orientación al donante resulta importante, pero a un nivel menor. La orientación al visitante influye en la innovación organizativa sólo de forma indirecta a través de la orientación a la calidad. Este resultado no es del todo nuevo, puesto que existen trabajos que para el caso de las organizaciones lucrativas tampoco hallan respaldo empírico a la relación directa entre la orientación al consumidor y la innovación (LAFORÉ, 2008). Este efecto indirecto de la orientación al visitante a través de la calidad, y el hecho de que la orientación al competidor tampoco sea relevante en la innovación organizativa, concuerda también con la idea que se desprende de los trabajos de VOSS y VOSS (2000) y VOSS, MONTOYA-WEIS y VOSS (2006): la superioridad de la orientación a la calidad sobre la orientación al mercado para el caso de las organizaciones culturales. En definitiva, el cambio en el estilo de dirección del museo tiene lugar cuando ofrecer un servicio de calidad es el objetivo prioritario y ello se une con una adaptación a los deseos del visitante y del donante.

Por lo que respecta a las innovaciones tecnológicas, al igual que en el trabajo de DAMANPOUR y EVAN (1984), los resultados ponen de manifiesto que las innovaciones administrativas favorecen las innovaciones tecnológicas, en la medida en que la adopción de un enfoque organizativo abierto a nuevas ideas es un requisito indispensable para que se adopten innovaciones tecnológicas. Cuanto mayor sean las habilidades en la dirección de negocios que poseen los directivos de los museos, mayor es

la tendencia a usar innovaciones tecnológicas. Respecto al resto de factores parece ser que el principal antecedente de este tipo de innovación vuelve a ser la orientación a la calidad, si bien la orientación al mercado también tiene una repercusión relevante sobre las innovaciones tecnológicas y la oferta de mejores servicios. La orientación al donante incrementa el interés por incorporar nuevos avances tecnológicos a la gestión y a la presentación de la obra, mientras que la orientación al visitante, de forma indirecta a través de la orientación a la calidad, favorece un afán por mejorar la calidad de la obra y del servicio y, por tanto, incorporar innovaciones tecnológicas al museo.

Es de destacar, finalmente, que, como algunos autores mantienen la orientación al cliente es el principal conductor de la orientación al mercado (DESHPANDÉ y FARLEY, 1998; THEOHARAKIS y HOOLEY, 2008), en nuestro caso, la orientación al visitante y al donante. No hay que olvidar, sin embargo, que una orientación muy centrada en el cliente puede restringir la capacidad de las empresas de encontrar nuevas oportunidades (DANNEELS, 2003). Llevado al ámbito de los museos, un ejemplo está siendo el recurso de algunos de contratar exposiciones que ya han tenido éxito en otras sedes. Esta política de exposiciones "blockbuster" o los grandes préstamos entre museos han sido criticados por algunos conservadores: se corre el peligro de que una sobre-atención al visitante limite las capacidades de innovación, investigación y creatividad que se le suponen al museo. Parece que este mensaje se recoge en los resultados de nuestro estudio, puesto que ni la orientación a la competencia ni la colaboración (cesiones entre museos, oferta conjunta con hoteles y restaurantes, etc.) favorecen positivamente la innovación.

6.1. Implicaciones para la dirección de los museos

La evidencia nos demuestra que los museos que apuestan por el mercado tienen más proba-



bilidades de innovación. Esta apuesta por el mercado supone considerar al visitante y al donante como dos pilares básicos sobre los que gira la actuación del museo, teniendo siempre presente cuál es el posicionamiento buscado en términos de calidad. Respecto al visitante, en sus políticas y planificación, los museos deberían intentar ser más accesibles a una más amplia audiencia y sobre todo a aquellos visitantes que no tienen costumbre en acudir a visitar un museo. El reto para muchos museos es saber captar tanto al segmento especializado, como a otras audiencias que se han caracterizado por una cierta indiferencia o desinterés hacia la labor del museo. Por otra parte, los donantes son el otro público por el que luchan los museos y por ello es imprescindible comprender cuáles son los objetivos de los donantes a fin de encontrar la compatibilidad entre las necesidades de éstos y las del museo. Es importante remarcar que mientras que la orientación al donante influye de forma directa sobre la innovación, la orientación al visitante sólo influye cuando se traduce en una orientación a la calidad. Si los museos pretenden satisfacer al visitante mediante una experiencia cultural y de ocio completa, la innovación es posible. Quedan atrás los tiempos en los que KITTELMAN (1976, p. 44) sostenía que “*encontrar un museo bien dirigido es puro accidente. La mayoría de los gerentes y directores no están familiarizados con los principios modernos de la dirección o jamás han pensado en aplicarlos a los museos*”. La noción del museo como guardián del patrimonio público está dando paso a museos más centrado en el visitante. En este sentido Juan Urgoiti, presidente del patronato del museo Reina Sofía, señala que el “*visitante es el verdadero actor del museo*”. Y como se desprende del estudio está presencia del visitante ha de llevar a los gestores a poner su empeño en recursos humanos y financieros dedicados a la innovación, una innovación reflejada en el uso de nuevas tecnologías y nuevas formas de dirección. Aquellos museos que tengan como objetivo proporcionar

mayor valor a sus visitantes y que centren sus esfuerzos en la calidad del servicio que ofrecen, se encontrarán en una mejor posición para llevar a cabo una innovación estratégica. Los donantes constituyen también una importante fuente de influencia sobre el desarrollo de innovaciones, tanto tecnológicas como organizativas. Con el fin de mantener o incrementar la financiación externa, las organizaciones no lucrativas deberían, de vez en cuando, tener en consideración las necesidades y las pasiones de sus donantes.

6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una de las *limitaciones* de esta investigación es el hecho de que los datos provengan de un solo informador: el director del museo. Como señalan GAINER y PADANYI (2005) sería más adecuado emplear a distintos informadores como, por ejemplo, los empleados, los visitantes para entender mejor la relación entre estrategias e innovación. Por otra parte, el estudio se ha llevado a cabo en un momento de tiempo, un estudio longitudinal nos permitiría un mejor análisis secuencial de ambas orientaciones. Otra limitación es la deficiencia en la medición de algunas dimensiones. Así, la orientación a la competencia se ha medido a partir de un único ítem, lo que ha impedido dar pruebas sobre su validez o fiabilidad, mientras que la escala de medición de la innovación organizativa ofrece valores bajos de fiabilidad.

Los resultados de nuestra investigación se limitan exclusivamente a los museos europeos, consideramos que, como *futura línea de investigación*, sería deseable ampliar el estudio a otro tipo de organizaciones culturales a fin de poder generalizar los resultados. En este supuesto, consideramos que incluir a otros stakeholders, como empleados, ciudadanos, administraciones y otros grupos de interés, daría pie a una versión mucho más exhaustiva de la orientación al mercado. También la medición



de la orientación al mercado desde una perspectiva comportamental (KOHLI y JAWORSKI, 1990) o desde una perspectiva integrada aportaría una visión más precisa de la actuación real de los museos en relación al mercado. En este sentido, BIGNÉ Y Blesa (2002) apuestan por la integración conceptual y de medición que supere la actual dicotomía existente en torno a la orientación al mercado.

Es necesario, asimismo, tener en cuenta el modelo de gestión y el tipo de financiación de los museos como variables que determinan el modo el binomio orientación al mercado-orientación al producto, así como la mayor o menor apuesta por la innovación.

Otro tipo de factores que no hemos considerado en esta investigación son las variables externas, como el comportamiento de los colaboradores actuales y potenciales, los intermediarios y proveedores de servicios, la legislación vigente, etc. Estas variables podrían actuar como variables moderadoras en la relación entre las distintas dimensiones de la orientación al mercado y la innovación.

Finalmente, como señala ANHEIER (2000), las organizaciones no lucrativas se mueven en entornos más turbulentos y complejos que las lucrativas. Por tanto, las investigaciones futuras deberían tratar de distinguir en qué casos la orientación al mercado es una respuesta a un entorno que ya ha cambiado (p.e. las organizaciones culturales que se han enfrentado a fuertes recortes en las subvenciones y la financiación pública) y en cuales la orientación al mercado es una filosofía proactiva según la cual la organización se enfrenta a fenómenos, tendencias y realidades que pueden representar una amenaza o una oportunidad en el futuro.

7. BIBLIOGRAFIA

- AGARWALL, S.; ERRAMILI, K. Y DEV, CH. (2003). "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation". *Journal of Services Marketing*, 17 (1), 68-82.
- ALDAS-MANZANO, J.; KÜSTER, I. Y VILA, N. (2005). "Market Orientation and Innovation: An Inter-relationship Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 8 (4), 437-52.
- ALVAREZ, L.I., SANTOS, L. Y VÁZQUEZ, R. (2002). "The Marketing Orientation concept in the private nonprofit organisation domain", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, Nº 1, 55-68.
- ALVAREZ, L.I., SANTOS, L. Y VÁZQUEZ, R. (2003). "La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, Nº 1, 153-176.
- AMARATUNGA, D., BALDRY, D. Y SARSHAR, M. (2001). "Process Improvement through Performance Measurement, the Balanced Scorecard Methodology", *Work Study*, 50 (5), 179-88.
- ARMSTRONG, J.S. Y OVERTON, T.S. (1977). "Estimating Non Response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 396-402.
- ASUAGA, C. Y RAUSELL, P. (2006). "Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: El caso específico de los museos", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 6, AECA, 1-14.
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. Y OLSON, E. (2005). "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientation for New Product Program Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 464-482.
- BALABANIS, G., STABLES, R.E. Y PHILLIPS, H.C. (1997). "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, 31 (8), 583-603.
- BARCZAK, G.; KAHN, K. Y MOSS, R. (2006). "An Exploratory Investigation of NPD Practices in Nonprofit Organizations", *The Jour-*



- nal of Product Innovation Management*, 23, pp.512-527.
- BENNER, M.J. Y TUSHMAN, M. (2003). "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited". *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-252.
- BIGNÉ, J.E.; ANDREU, L., KÜSTER, I. Y BLESÁ, A. (2005): "Quality Market Orientation. Tourist Agencies' Perceived Effects", *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 1022-1038.
- BIGNÉ, E. Y BLESÁ, A. (2002). "Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 6 (1), 33-57.
- BIGNÉ, E. KÜSTER, I. ANDREU, L. Y BLESÁ, A. (2008). "Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad. Interrelación en las agencias de viaje", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 12 (1), 97-122.
- BURT, E. Y TAYLOR, J. (2003). "News Technologies, Embedded Values, and Strategic Change: Evidence from the UK Voluntary Sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (1), 115-27.
- CAMARERO, M.C. Y GARRIDO, M.J. (2007), "How Alternative Marketing Strategies Impact the Performance of Spanish Museums", *Journal Management Development*, 26 (9), 809-31.
- CAMARERO, M.C. Y GARRIDO, M.J. (2009), "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles". *Revista de Museología*, 45, 14-21.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. Y EWING, M.T. (1998a). "The Marketing Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities", *Journal of Nonprofit Public Sector Marketing*, 6 (1), 63-82.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. Y EWING, M.T. (1998b). "Do Universities that are more Market-Oriented Perform Better?", *International Journal of Public Sector Management*, 11 (1), 55-70.
- CÉLÉRIER, P.P. (2007). Los grandes museos en la trampa. *Le Monde Diplomatique*, Edición Cono Sur, 92, Febrero, 34-35.
- CERVERA, A., MOLLA, D.A. Y SANCHEZ, M. (2001). "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations", *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 259-86.
- COLTMAN, T., DEVINNEY, T. M., MIDGLEY, D.F., Y VENAİK, S. (2008). "Formative versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement", *Journal of Business Research*, 61 (12), 1250-1262.
- DAMANPOUR, F (1991). "Organizational Innovation, A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- DAMANPOUR, F. Y EVAN, W. (1984). "Organizational Innovation and Performance. The Problem of 'Organizational Lag'", *Administrative Science Quarterly*, 29, Septiembre, 392-409.
- DANNEELS, E. (2003). "Tight-loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation". *Strategic Management Journal*, 24, 559-576.
- DEMIRBAG, M.; KOH, S.C.L.; TATOGLU, E. Y ZAIM, S. (2006): "TQM and Market Orientation's impact on SMEs' Performance", *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), 1206-1228.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. Y WEBSTER, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness", *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-27.
- DIAMANTOPOULOS A. Y WINKLHOFFER, H. (2001). "Index Construction with Formative Indicators: an Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 260-277.
- DIAMANTOPOULOS, A, RIEFLER, P. Y ROTH, K.P. (2008). "Advancing Formative Measurement Models", *Journal of Business Research*, 61 (12), 1203-1218



- DUQUE-ZULUAGA, L Y SCHNEIDER, U. (2006). "Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring both Concepts and the Relationship between Them". *Working Papers*, Institut für Sozialpolitik, Wirtschaftsuniversität Wien.
- DUTTA, S. NARASIMAN, O. Y RAJIV, S. (2005). "Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodological and Empirical Application", *Strategic Management Journal*, 26, 277-285.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- GAINER, B. Y PADANYI, P. (2002). "Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 182-93.
- GAINER, B. Y PADANYI, P. (2005). "The Relationship between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations", *Journal of Business Research*, 58, 854-62.
- GARFIELD, D. (1995). "An interview with Harold Skramstad and Steve Hamp at the Henry Ford museum", *Museums News*. Enero-febrero.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, J. (2009): "¿Al cine? No: al museo", *Actas del Seminario de Investigación en Museología de los países de habla portuguesa y española*, 1, 137-150.
- GRINSTEIN, A. (2008). "The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: A Meta-analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 166-173.
- HAN, J.; KIM, H. Y SRIVASTAVA, R. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance, is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62, 30-45
- HARRISON, J.S., BOSSE, D.A. Y PHILLIPS, R.A. (2010). "Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 31 (1), 58-74.
- HAUGLAND, S.A.; MYRTVEIT, I. Y NYGAARD A. (2007). "Market Orientation and Performance in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis". *Journal of Business Research*, 60 (1), 1191-1197
- HULL, CL., Y LIO, B. (2006). "Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations", *Journal of Change Management*, 6 (1), 53-66
- HULT, T.; HURLEY, R. Y KNIGHT, G. (2004). "Innovativeness, Its Antecedents and Impact on Business Performance". *Industrial Marketing Management*, 32, 429-438.
- HURLEY, R. Y HULT, G. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.
- JARVIS, C.B., MACKENZIE, S.B. Y PODSAKOFF, P.M. (2003). "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199-218.
- JAWORSKI, B. Y KOHLI, A. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, Julio, 53-70.
- KAUFMAN, A., C. WOOD AND G. THERELY (2000). "Collaboration and technology linkages: A strategy supplier typology", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 6, pp. 649-663.
- KITCHELL, S. (1995), "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (3), 95-205.
- KITTLEMAN, J. (1976). "Museum Mismanagement", *Museum News Revue*, marzo, 76.



- KOHLI, A.K. Y JAWORSKY, B.J. (1990). "Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54,(2), 1-18.
- KOTLER, N. Y KOTLER PH. (2001). *Estrategias y marketing de los museos*. Eds. Ariel Patrimonio Histórico.
- KYRIAKOPOULOS, K. Y MOORMAN, C. (2004). "Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The overlooked Role of Market Orientation". *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 219-240.
- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. Y MARTINEZ (1998). "The Relationship between Market Orientation and Service Innovation in the Insurance Business: a Spanish Investigation", *International Journal of Management*, 16 (3), 374-85.
- LAFORET, S. (2008). "Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation". *Journal of Business Research*, 61, 753-764.
- LESKIEWICZ, I. Y SANDVIK, K. (2003). "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- LIAO, M.; FOREMAN, S. Y SARGEANT, A. (2001). "Market versus Societal Orientation in the Nonprofit Context", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (3), 254-268.
- LINDELL, M. Y D. WHITNEY (2001). "Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs". *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- LONGBOTTOM, D.; MAYER, R. Y CASEY, J. (2000): "Marketing, total Quality Management and Benchmarking: Exploring the Divide", *Journal of Strategic Marketing*, 8 (4), 327-340.
- LOW, D. CHAPMAN, R. Y SLOAN, T. (2007). "Inter-Relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs", *Management Research News*. 30 (12), 878-891.
- LOZANO, F. Y MARTÍN, M.J. (2002). "El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad", *Acciones e Investigaciones Sociales*, 14, 115-135.
- LUKAS, B.A. Y FERRELL, O. (2000). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 20-35.
- MALHOTRA, N.K., KIM, S.S., Y PATIL, A. (2006). "Common Method Variance in IS Research: a Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research", *Management Science*, 52 (12), 865-83.
- MALTZ, A.C., SHENHAR, A.J. Y REILLY, R.R. (2003). "Beyond the Balanced Scorecard, Refining the Search for Organisational Success Measures", *Long Range Planning*, 36, 187-204.
- MATEAR, S.; OSBORNE, PH.; GARRETT, T. Y GRAY, B. (2002). "How does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanism". *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1058-1075.
- MATSUNO, K., MENTZER, J.T. Y RENTZ, J.O. (2005). "A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales". *Journal of Business Research*, 58 (1), 1-8
- MCDONALD, R.E. (2007). "An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (2), 256-281.
- MENGUC, B. Y AUH, S. (2006). "Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness", *Academy of Marketing Science Journal*, 34 (1), 63-73.
- MINOJA, M. ZOLLO, M. Y CODA.V. (2010). Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage, *Corporate Governance*. Vol. 10, N° 4, pp. 395-405.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54,(4), 20-35.
- NILSSON, L.; JOHNSON, M. D. Y GUSTAFSSON, A. (2001) "The Impact of Quality Practices on

- Customer Satisfaction and Business Results: Product versus Service Organizations”. *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.
- PERRI 6 (1993), “Innovation by Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 3, 397-414.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J.Y., Y PODSAKOFF, N.P. (2003). “Common Method biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- RAMASWAMY, V. (2010). “Innovación y co-creación de experiencias con los clientes”, http://www.tantum.com/mexico/articulo_completo.htm?DX=73
- RUEKERT, R. (1992). “Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective”, *International Journal of Marketing*, 9, 225-45.
- SANTOS, L., VAZQUEZ, R. Y ALVAREZ, L. (2000). “Orientación al mercado en la estrategia de innovación. Su efecto en las empresas industriales”, *Economía Industrial*, 334, 93-106.
- SANTOS-VIJANDE, M.L. Y ALVAREZ-GONZÁLEZ, L.I. “Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence”, *Technovation*, 27, 514-532.
- SETHI, R. (2000). “New Product Quality and Product Development Teams”, *Journal of Marketing*, 64 (2), 1-14.
- SETHI, R. Y SETHI, A. (2009). “Can Quality-Oriented Firms Develop Innovative New Products?”, *Journal of Product and Innovation Management*, 26, 206-221.
- SEYMOUR, T., GILBERT, D. Y KOLSAKER, A. (2006), “Aspects of Market Orientation of English and Welsh charities”, *Journal of Nonprofit y Public Sector Marketing*, 16 (1/2), 151.
- SHOHAM, A., RUVIO, A., VIGODA-GADOT, E. Y SCHWABSKY, M. (2006), “Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-analysis of their Relationships with Organizational Performance”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 453-76.
- SLATER, S.F., Y NARVER, J.C. (1994). “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1995). “Market orientation and learning organization”, *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (2000). “Intelligence generation and superior customer value” *Journal of Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120-127.
- STEENKAM, J-B.E.M. Y BAUMGARTNER, H. (1998). “Assessing Measurement Invariance in Cross-national Consumer Research”. *Journal of Consumer Research*, 25, 78-90.
- STOKBURGER-SAUER, N.E. Y WETZELS, M. (2007). “Museum Management and Art Sponsorship, Empirical Findings about Visitor’s Involvement and a Sponsor’s Corporate Image Enhancement”, *Proceedings of European Marketing Academy Conference*.
- SUBRAMANIAN, A., NILAKANTA, S. (1996), “Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of organizational performance”, *Omega*, 24 (6), 631-47.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G. (2008). “Customer Orientation and Innovativeness: Differing roles in New and Old Europe”, *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1), 69-79.
- TOBELEM, J. (1997). “The Marketing Approach in Museums”, *Museum Management and Curatorship*, 16 (4), 337-354.
- VARGO, S. Y LUSCH, R. (2008), “Service-Dominant logic: Continuing the Evolution”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- VAZQUEZ, R., ALVAREZ, L. Y SANTOS, M. (2002), “Market Orientation and Social Services in private Non-profit Organizations”, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1022-46.



- VERHEES, F. Y MEULENBERG, M. (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-54.
- VOSS, G. Y VOSS, Z. (2000). "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, 64 (1), 67-83.
- VOSS, G.; MONTOYA-WEISS, M. Y VOSS, Z. (2006). "Aligning Innovation with Market Characteristics in the Nonprofit Professional Theatre Industry", *Journal of Marketing Research*, 43, Mayo, 296-302.
- WANG, E.T.G. Y WEI, H-L. (2005): "The Importance of Marketing Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry", *Total Quality Management*, 16 (10), 1161-1177.
- WARNER, L. (2002). "The "new" donor: Creation or evolution?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (4), 343-352.
- WARWOOD, S. J. Y ROBERTS, P.A.B. (2004): "A Survey of TQM Success Factors in the UK", *Total Quality Management*, 15 (8), 1109-1117.
- WEIL, S. (1995). *Descifrar el silencio del mundo*. Editorial Trotta: Madrid.
- WERNERFETL, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- WOOD, V., BRUIAN, S. Y KIECKER, P. (2000), "Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals", *Journal of Business Research*, 18, 213-26.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. Y HOLBECK, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, John Wiley y Sons.

Fecha recepción: 22/12/09
 Fecha aceptación: 11/01/11



