

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL ENFOQUE RELACIONAL: EFECTOS EN LA INNOVACIÓN Y EL ÉXITO DEL TEXTIL ESPAÑOL*

Ines Kuster, Universidad de Valencia
Natalia Vila, Universidad de Valencia
Pedro Canales, Universidad de Valencia
Asunción Hernández, Universidad de Valencia

RESUMEN

Los cambios producidos en el entorno ponen de manifiesto la necesidad por parte de las empresas de la adopción de aquellos enfoques de marketing que les permitan mantener ventajas competitivas sostenibles y alcanzar el éxito. En este contexto, el presente trabajo se analiza la orientación al mercado y el enfoque relacional, la relación existente entre ellos, y sus efectos en la estrategia de innovación y en el éxito empresarial. El estudio se ha llevado a cabo con una muestra de 154 empresarios del textil español. Los resultados destacan la relevancia de dichos enfoques marketing, así como el efecto de la innovación en la relación entre orientación al mercado y éxito.

PALABRAS CLAVE:

Orientación al mercado. Enfoque relacional. Innovación. Éxito

1. INTRODUCCIÓN.

* El presente trabajo ha sido financiado por CTIDA 2002/156, Oficina Ciencia y Tecnología (Generalitat Valenciana)

De acuerdo con Alet i Vilaginés (1994), el marketing “se ha centrado excesivamente en el departamento de marketing, obviando (...) las demás áreas de la empresa en la generación de valor para el cliente” (p. 32). Así, se defiende un marketing que, frente al modelo tradicional, recoja “el papel fundamental de las personas, procesos y organizaciones, además de analizar las relaciones establecidas a lo largo de las distintas transacciones y cómo unas afectan a las demás” (p. 32). Se recalca la necesidad de que el marketing no sea únicamente competencia de los hombres de marketing, sino que incluya e involucre a las demás áreas funcionales. La literatura defiende la necesidad de enfoques de orientación al mercado y plantea el marketing de relaciones como una alternativa a los modelos y técnicas tradicionales. Por otro lado, en la literatura de orientación al mercado se constata la necesidad de abordar aspectos relacionados con la implantación (Narver y Slater, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Day, 1994; Slater y Narver, 1995; Biemans et al., 1997); al mismo tiempo que se demandan mecanismos más operativos que faciliten la misma en las diversas áreas funcionales (Lichthenhal y Wilson, 1992; Homburg y Becker, 1998).

Tomando como punto de partida la situación descrita, a través de la presente investigación se pretende analizar los efectos de ambos enfoques de marketing en el grado de innovación de las empresas, así como las consecuencias sobre el éxito empresarial. La novedad del mismo radica en diversos aspectos básicos. Por una parte, se contemplan las dimensiones actitudinales y comportamentales del enfoque de orientación al mercado y del enfoque relacional. Por otra parte, se considera la innovación como un concepto multidimensional que contempla, no únicamente la innovación en productos, sino además, la innovación en procesos, estrategias y mercados que la empresa puede llevar a cabo. Por último, se intenta medir el éxito empresarial salvando las limitaciones de intentos previos, considerando sus diversas dimensiones (tanto indicadores de desempeño internos y externos como resultados empresariales). Esta propuesta será testada en un sector específico, el sector textil español.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La finalidad de este punto consiste en la exposición de diversas aproximaciones conceptuales relativas a los dos conceptos que nos ocupan: la orientación al mercado y el enfoque/marketing relacional. Ambos conceptos han sido ampliamente analizados en la literatura, por lo que dedicaremos unas líneas a los mismos y pasaremos a continuación a reflexionar acerca de su posible relación y sus efectos.

La literatura sostiene que, en líneas generales, la orientación al mercado debe contemplarse tanto como una filosofía de la empresa como un conjunto de comportamientos. En cuanto al *enfoque de filosofía de empresa, cultural o de actitud*, puede afirmarse que la orientación al mercado es un tipo de cultura empresarial que predomina en una determinada organización y que está fundamentada en el componente filosófico del marketing (Hooley, Lynch y Shepherd, 1990). Dicha afirmación que es sostenida y comprobada empíricamente en los trabajos de distintos autores, debiendo resaltar el de Deshpandé, Farley y Webster (1993) entre otros. En este marco, Turner y Spencer (1997) destacan el papel jugado por la cultura organizativa en su aplicación al ámbito del marketing, mostrando diversos ejemplos. De forma más específica, Tuominen y Möller (1996) afirman que, bajo esta perspectiva, la orientación al mercado sirve de guía para los valores, normas y actitudes, y en última instancia, para las actividades, comportamiento y rendimiento empresarial. Es más, Narver, Slater y Tietje (1998) afirman que la orientación al mercado debe ser entendida primero y principalmente como una cultura organizativa y no únicamente como un conjunto de procesos y actividades separadas de la cultura de la organización. Vázquez (1998) otorga un papel específico a este enfoque, afirmando que la orientación al mercado “... es una filosofía empresarial, un sistema de pensamiento, una cultura organizativa que el Marketing trata de aportar a la Dirección Estratégica, lo que origina un paradigma emergente, que sustituirá al existente hasta la fecha” (p. 85). Por su parte Gounaris y Avlonitis (1996) identifican tres facetas características de esta perspectiva defendidas por sus partidarios; prioridad en los consumidores, prioridad en resaltar el marketing como una cultura prevaleciente y prioridad en ajustar los productos de manera consecuente.

De lo descrito en líneas anteriores se desprende que el enfoque filosófico o cultura de orientación al mercado marcará las actuaciones de la empresa. Así, es factible establecer una primera hipótesis en la que se pone de manifiesto la relación entre la orientación al mercado desde una vertiente filosófica y desde una perspectiva comportamental, en los términos enunciados a continuación.

H1: La cultura de orientación al mercado (OMF) posee un efecto positivo y significativo sobre el comportamiento orientado al mercado de la empresa (OMComp)

Junto a la orientación al mercado, el marketing de relaciones ha sido otro de los conceptos mayormente analizados en la última década. De acuerdo con Takala y Uusitalo (1996), el marketing de relaciones representa y refleja el punto de vista de la orientación al mercado desde el cual el marketing puede ser considerado como una filosofía que establece que la empresa debe basar todas sus actividades sobre las necesidades y deseos de los consumidores en los mercados objetivo seleccionados. En cuanto a los elementos definitorios del marketing de

relaciones, estos varían según la opinión de distintos autores. En cualquier caso, es mayoritaria la creencia de que en dicho marketing debe estar presente una orientación al largo plazo (Pinto, 1997), una confianza y un compromiso entre las partes (Takala y Uusitalo, 1996; Bello, Polo y Vázquez, 1999), y el marketing interno (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

A nuestro juicio se echa en falta una investigación más extensa en cuanto a la propuesta de acciones relacionales u operativización del concepto así como en el desarrollo de instrumentos de medición en este sentido. Es decir, el análisis de la literatura pone en evidencia la no existencia de una escala de medición para el concepto de marketing de relaciones. Por este motivo, hemos creído conveniente diferenciar entre la actitud relacional de la empresa y las acciones necesarias para mantener y estrechar las relaciones con los clientes. Entendemos, y tal y como señalan diversos autores (p.e. Turner y Spencer, 1997), que la cultura de la empresa marcará los comportamientos y acciones que en su seno se produzcan. En este sentido, es factible establecer una relación positiva y directa entre la actitud relacional y las acciones que se lleven a cabo. Es decir, y al igual que se planteaba en relación al concepto de orientación al mercado, es factible diferenciar entre una actitud relacional y un comportamiento/acciones relacionales, tal y como se recoge en la siguiente hipótesis.

H2: La actitud relacional (ARel) de la empresa posee un efecto directo y positivo en las acciones relacionales de la empresa (AccRel)

3. RELACIÓN ENTRE EL MARKETING DE RELACIONES Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

De acuerdo con Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez (2000), a nivel teórico es posible encontrar ciertos trabajos que relacionan la orientación al mercado y el enfoque relacional. Sin embargo, a nivel empírico debemos enfrentarnos a la inexistencia de trabajos realizados en este sentido. Así, uno de los primeros trabajos aparecidos en la literatura es el de dichos autores quienes plantean que la dimensión cultural de la orientación al mercado de la empresa supone un antecedente del modelo de marketing de relaciones propuesto por los mismos. Desde un punto de vista filosófico, y de acuerdo con Pauline, Ferguson y Payaud (2000), la adopción de una cultura orientada al mercado va a implicar el uso de un enfoque relacional frente a uno transaccional. Desde el punto de vista comportamental, y tal y como afirman Helfert, Ritter y Walter (2002) cabe esperar que los recursos de un enfoque relacional se hallen presentes en las empresas orientadas al mercado. En la misma línea, Bennett (2005) realiza un estudio con 172 directores de asociaciones de caridad y comprobó que niveles más elevados de orientación al mercado implican mayores prácticas de un marketing de relaciones.

Entre las consecuencias relacionadas con la orientación al mercado que la implantación de un marketing de relaciones posee, cabe destacar que el intercambio relacional favorece una mayor comunicación entre comprador y vendedor. Dicha comunicación se traduce en una mayor cooperación entre los socios de intercambio, permitiendo a la empresa mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Pandya y Dholakia, 1992; Ganesan, 1994; Hernández, 1997). Recordemos que uno de los pilares básicos en los que se asienta la orientación al mercado es precisamente la comunicación. Así, aquel vendedor orientado al mercado deberá recurrir a la comunicación y cooperación con sus socios de intercambio con la finalidad de orientarse al cliente y a la competencia, y estar coordinado con otras áreas funcionales, de forma que genere, disemine y de respuesta a la información de mercado. Acorde con esta idea, Kotler (2000) señala que a través del marketing de relaciones se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales: el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costes, y la menor duración de las transacciones. Jüttner y Wehrli (1994), materializan dichas ventajas en un incremento en el volumen de ventas por cliente y una mejora en el proceso de obtención y diseminación de la información de mercado. Lo expuesto en líneas anteriores nos permite establecer que el enfoque de orientación al mercado y el enfoque relacional están relacionados, tal y como se recoge en la siguientes hipótesis.

H3: La cultura de orientación al mercado (OMF) posee un efecto directo y positivo en el enfoque relacional de la empresa (ARel)

H3a. La cultura de orientación al mercado (OMF) posee un efecto directo y positivo en la actitud relacional (ARel) de la empresa

H3b. La cultura de orientación al mercado (OMF) posee un efecto directo y positivo en las acciones relacionales (AccRel) de la empresa

H4: El comportamiento orientado al mercado (OMComp) posee un efecto directo y positivo en las acciones relacionales (AccRel) de la empresa

4. EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DEL ENFOQUE RELACIONAL

Tradicionalmente, la literatura de orientación al mercado ha identificado relaciones positivas entre la orientación al mercado y aspectos relacionados con la innovación. De manera más específica, Kohli y Jaworski (1990),

Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Narver y Slater (1994) sugieren que un comportamiento orientado al mercado repercute en un mayor grado de innovación y en un mayor éxito de los productos nuevos. Por otra parte, Atuahene-Gima (1995) analiza el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de nuevos productos. El autor comprueba que la orientación al mercado además de influir en las actividades de desarrollo de nuevos productos, posee una relación positiva con el rendimiento de los mismos. En un trabajo posterior (Atuahene-Gima, 1996), demuestra que la orientación al mercado tiene un impacto directo fuerte sobre el rendimiento de las innovaciones de productos y servicios, siendo su efecto insignificante cuando se consideran las características de las mismas.

Dentro del ámbito de las innovaciones, Hurley y Hult (1998) recomiendan y defienden la inclusión de las mismas en el propio concepto de orientación al mercado, ya que, siguiendo el trabajo de Jaworski y Kohli (1993), afirman que la orientación al mercado conlleva desarrollar acciones nuevas y diferentes a fin de poder responder a las condiciones del mercado. Por su parte, Santos y Vázquez (1997) comprueban de forma empírica que las empresas de alta tecnología más orientadas al mercado obtienen de manera significativa mejores resultados en sus innovaciones, es decir, presentan niveles más altos de éxito y menores de fracaso con respecto a las innovaciones comercializadas. Resultados similares, aunque con ciertas matizaciones, son los alcanzados por Han, Kim y Srivastava (1998) y Lado y Maydeu-Olivares (2001).

En síntesis, según ha sido estudiado recientemente (Lado y Maydeu-Olivares, 2001), la orientación al mercado repercute sobre las innovaciones. Es decir, la orientación al mercado es un antecedente de la innovación, de manera que empresas más orientadas al mercado, tendrán un mayor talante innovador que el resto. Además, este estudio ha sido llevado a cabo con carácter internacional, cotejando la relación entre ambos constructos tanto en el mercado de la Unión Europea como en el mercado de USA. Como concluyen los autores, la magnitud y la eficacia de las actividades innovadoras de una empresa pueden ser potenciadas mediante la adopción de los principios de la orientación al mercado.

H5: El comportamiento orientado al mercado (OMComp) posee un efecto directo y positivo sobre el grado de innovación (Innov)

Adicionalmente, la orientación al mercado de la empresa ha sido relacionada con el éxito empresarial. En este sentido, son diversos los estudios que confirman que las empresas similarmente orientadas al mercado, obtendrán resultados equivalentes. Por tanto, si la hipótesis primera se corroborara, podría concluirse que tanto la orientación al mercado, como la iniciativa innovadora, se traducen en éxito empresarial. Es coherente pensar que los directivos de las empresas buscan como fin último unos mayores beneficios empresariales. En la medida en que la orientación al mercado permita que se alcance este fin, la empresa buscará esta orientación. En líneas anteriores se ponía de manifiesto como una orientación al mercado puede facilitar la oferta de un valor superior para el cliente, consiguiendo su lealtad. En este sentido, Reichheld (1993) establece que "... cuando una empresa, de forma consistente, oferta ese valor superior y consigue la lealtad del cliente, crece la cuota de mercado y los ingresos, y disminuyen los costes de adquirir y servir a los clientes" (p. 64). Esta situación ha dado lugar a una preocupación, por parte de los teóricos, por demostrar que la orientación al mercado es la alternativa más prometedora para la empresa. Se debe matizar que existen diferencias en los resultados alcanzados a través de los distintos estudios, y ello debido a la diversidad de instrumentos de medición del resultado empresarial. Así, en opinión de Diamantopoulos y Hart (1993), de Pelham (1993) y de Raju, Lonial y Gupta (1995), a pesar de que se reconoce la necesidad de medir el éxito empresarial mediante el empleo de técnicas multidimensionales, son pocas las investigaciones que han intentado emplear más de una medición objetiva. Añaden que las revisiones acerca de las medidas del rendimiento son inconclusas, sugiriendo que la elección de cualquier medida frente a otras limita la interpretación de los descubrimientos de la investigación.

En suma, desde la década pasada, un amplio número de autores han centrado su estudio en el impacto de la orientación al mercado en el rendimiento (Tse, Sin, Yau, Lee y Chow, 2004). Es posible encontrar un resumen de dichos trabajos en el artículo de Sin, Tse, Yau, Lee, Chow y Lau (2000), en el que se puede observar como la mayoría de trabajos, llevados a cabo en diferentes contextos económicos y culturales, encuentran una relación positiva entre orientación al mercado y rendimiento. Así, el comportamiento orientado al mercado puede considerarse como una alternativa adecuada para alcanzar el éxito empresarial en la medida en que permitirá mejorar tanto las cifras de resultados como los indicadores de desempeño.

H6: El comportamiento orientado al mercado (OMComp) posee un efecto directo y positivo sobre el éxito empresarial (Exito)

En el trabajo llevado a cabo por Phillips y Louvieris (2005) se analiza cómo mejorar el rendimiento en empresas de tamaño pequeño a través de las innovaciones que éstas llevan a cabo. De manera específica, los autores ponen de manifiesto como una adecuada gestión de la relación con los clientes lleva a las empresas a sumergirse en innovaciones de diversa índole, al tiempo que permite mejorar diversos indicadores del éxito empresarial (calidad de servicio, fidelidad, entre otros). En la misma línea Jarratt (2004) señala la importancia de que las

empresas amplíen sus relaciones con sus clientes y otros socios de intercambio a fin de poder mejorar sus capacidades innovadoras. Se entiende que a través de un marketing de relaciones se consigue un mayor conocimiento y comprensión de los mercados, lo que contribuye a que la empresa pueda llevar a cabo mayores y mejores innovaciones. La evidencia empírica de esta secuenciación entre desarrollo de acciones relacionales y aumento de las de innovaciones puede verse también en el trabajo de Souder, Buisson y Garrett (1997), que comprueban como la existencia de un marketing de relaciones y de una orientación al cliente resulta determinante para desarrollar innovaciones en producto exitosas.

Esto es, el marketing de relaciones desempeña un papel de especial relevancia como detonante de buena parte de las innovaciones que lleva a cabo la empresa (Borg, 2001). En definitiva, y en relación con las acciones relacionales y de innovación que la empresa lleva a cabo, parece existir una relación positiva entre aquellas empresas que se preocupan por sus clientes y aquellas que innovan.

H7: Las acciones relacionales (AccRel) poseen un efecto directo y positivo sobre el grado de innovación (Innov) de la empresa

Adicionalmente la literatura ha verificado que las empresas que apuestan por mejorar sus relaciones con clientes, obtienen más éxito que el resto de empresas (al margen de las decisiones de innovar llevadas a cabo por unas y otras). En efecto, existen grandes evidencias empíricas que comprueban la idoneidad del marketing de relaciones como vía hacia el éxito empresarial en el caso de pequeñas empresas. Así, diversos trabajos han destacado la importancia de un enfoque relacional a fin de poder competir eficientemente (p.e. Paul, 1988; Perrien, Filiatrault y Ricard, 1992). En este sentido, se ha podido comprobar como el éxito puede mejorarse mediante el incremento en el largo plazo de las relaciones con los clientes actuales (Bauer, Grether y Leach, 2001).

De manera más específica, Yau, McFetridge, Chow y Lee (2000) llevan a cabo un estudio en diferentes industrias a fin de comprobar la idoneidad del enfoque relacional en diversos contextos empresariales. Sus resultados ponen de manifiesto como el marketing de relaciones juega un papel muy relevante en las tres submuestras empleadas y afecta de manera consistente tanto a los resultados empresariales, como a los indicadores de desempeño. Es más, los autores comprueban como aquellas acciones que permiten estrechar los lazos con el cliente son especialmente relevantes en empresas manufactureras; y ello frente a otros enfoques como la orientación al mercado. Del mismo modo Tse, Sin, Yau, Lee y Chow (2004) llevaron a cabo un estudio con 646 empresas líderes ubicadas en tres países asiáticos y comprobaron la existencia de esa relación positiva entre el enfoque relacional y el rendimiento empresarial. Por tanto, el marketing de relaciones se presenta como una alternativa estratégica adecuada para mejorar el éxito de las pequeñas empresas, en tanto en cuanto su desarrollo permite mejorar tanto las cifras de resultados, como los indicadores de desempeño (fidelidad del cliente, satisfacción, calidad percibida etc.)

H8: Las acciones relacionales (AccRel) poseen un efecto directo y positivo sobre el éxito empresarial (Exito) de la empresa

5.- EFECTOS DE LA INNOVACIÓN SOBRE EL ÉXITO EMPRESARIAL

De acuerdo con Guijarro (2001), en la última década las empresas e instituciones españolas han sido cada vez más conscientes de la importancia de las innovaciones tecnológicas como principal fuente del incremento de la productividad y de la actividad económica en su conjunto. Este hecho se constata en el incremento continuo de los recursos humanos y financieros que tanto las empresas como las administraciones dedican a Investigación y Desarrollo (I+D) y, paralelamente, en el crecimiento de la investigación pura y aplicada en las universidades y otros centros especializados en investigación. Ahora bien, a la hora de definir una empresa como innovadora, existen dos enfoques diferentes pero relacionados en la literatura.

En primer lugar, aquel enfoque que define la innovación como una tecnología, estrategia o práctica de gestión que una empresa utiliza por primera vez, tanto si otras empresas la han adoptado previamente o no, o como una reestructuración o mejora significativa en un proceso (Nord y Tucker, 1987, p. 6). Desde esta óptica una innovación contempla aspectos relativos a la difusión de una innovación entre naciones, industrias y empresas (Haiyang y Kwaku, 2001), por lo que se inscribe en la Teoría tradicional de Difusión de Innovaciones (Prescott y Slyke, 1997).

En segundo lugar, aquella perspectiva que define la innovación como un nuevo producto que la empresa crea para el mercado; esto representa la comercialización de una invención, donde una invención es un acto de creatividad (Myers y Marquis, 1969). Desde esta óptica se alude a la influencia que las estructuras, personas y procesos de la organización juegan en el desarrollo y comercialización de nuevos productos (Haiyang y Kwaku, 2001). Concretamente, dentro de este segundo nivel que alude a la innovación en materia de fabricación de productos y comercialización de los mismos, resulta posible diferenciar a su vez dos posibles niveles de innovación: (i) el nivel de proyecto, que examina todas las actividades necesarias para concebir, diseñar,

producir y ofrecer un producto al mercado (Myers y Marquis, 1969; Haiyang y Kwaku, 2001) y (ii) el nivel de empresa o unidad estratégica de negocios, que examina la innovación en productos como una competencia estratégica de la empresa (Haiyang y Kwaku, 2001). En definitiva, una mejor comprensión de la innovación implica la consideración de la misma a través de las cuatro dimensiones propuestas por Henard y Szymanski (2001): innovación en producto, en estrategia, en procesos, y en mercados. La empresa, al margen de su tamaño, podrá optar por llevar a cabo estas innovaciones de manera conjunta o aislada, dependiendo de los niveles de riesgo y compromiso que decida asumir.

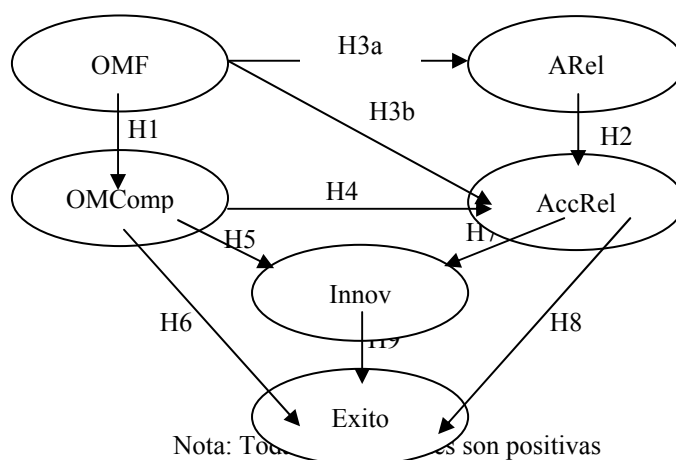
Independientemente del tipo de innovación llevada a cabo, diversos estudios ponen de relieve que las empresas innovadoras triunfan más. Por una parte, porque logran resultados empresariales superiores, como por ejemplo cuota de mercado y beneficios (Cooper y Kleinschmidt, 1995; Bhaskaran, 2006). Por ejemplo, los resultados del trabajo de Bhaskaran (2006) ponen de relieve una relación significativa entre la innovación y el resultado empresarial. Sus resultados constatan como aquellas pymes distribuidoras de marisco en Victoria (Australia) que apostaron por las innovaciones, obtuvieron mejores resultados empresariales que aquellas que no. Por otra parte, las empresas innovadoras parece que logran destacar también en aspectos cualitativos tales como: reputación de la firma, lealtad del consumidor, atractivo relativo de los productos para los clientes etc. (Cooper y Kleinschmidt, 1995).

Por tanto, y a la vista de lo expuesto, de acuerdo con Bhaskaran (2006), la innovación posee un carácter multidimensional (innovación en producto, innovación en proceso, innovación en estrategias, innovación en mercados) con gran relevancia en el éxito empresarial. Así, las empresas innovadoras, además de lograr mejores beneficios y cuotas de mercado (outputs económico-financieros), alcanzan niveles superiores de desempeño (outputs de competitividad) (Myers y Marquis, 1969; Cooper y Kleinschmidt, 1995; Kessler y Chakrabarti, 1996; Henard y Szymanski, 2001; Mole y Worrall, 2001). Todo ello, permite establecer la siguiente hipótesis.

H9: El grado de innovación (Innov) posee un efecto directo y positivo sobre el éxito empresarial (Éxito) de la empresa

Todas las relaciones establecidas y enunciadas en las hipótesis pueden resumirse en la Figura 1.

FIGURA 1

Modelo hipotetizado**6.- MEDICIÓN DE LOS CONCEPTOS.**

Diversas son las escalas empleadas en este estudio. La orientación al mercado fue medida mediante sus principales enfoques: el filosófico y el comportamental; respetando la multidimensionalidad que posee el concepto de orientación al mercado (Calvo, Del Río y Cerrato, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1996; Meehan, 1996). En primer lugar, la escala empleada para medir la actitud de orientación al mercado fue obtenida sobre la base de la dimensión filosófica propuesta por diversos autores (Dawes, Faulkner y Sharp, 1998). En este sentido, se contemplaron 6 ítems en una escala Likert de grado 7. En segundo lugar, con relación a la segunda escala, aquella que mide el comportamiento orientado al mercado, fue utilizada la escala MKTOR propuesta por Narver y Slater (1990). Se trata de una escala tipo Likert de grado 7 compuesta por 16 ítems. Dicha escala goza de adecuadas propiedades psicométricas, y ha sido empleada por numerosos autores.

El enfoque relacional, al igual que la orientación al mercado, también se ha aproximado desde dos enfoques: el actitudinal y el comportamental. En primer lugar, y con el fin de medir la actitud relacional de la compañía, siguiendo la propuesta de Kotler (2000), se diferenció entre cinco niveles de marketing de relaciones: básico, reactivo, estadístico, proactivo y socio. En el nivel básico, la empresa vende el producto al cliente y no vuelve a tener contacto con él. En el nivel reactivo, la empresa vende el producto y anima al cliente a que le comunique si tiene alguna sugerencia o queja. En el estadístico, la empresa se pone en contacto con el cliente, al poco tiempo de la compra, para conocer si el producto ha cubierto las expectativas del cliente y para escuchar sugerencias en la mejora del producto. En el nivel proactivo, existe un contacto periódico con el cliente donde se le informa de mejoras o nuevos usos del producto. Y en el quinto nivel, el nivel de socio, empresa y cliente están en contacto permanente a fin de descubrir formas mutuas de ahorro o mejora de la productividad. Un enfoque de medición similar ha sido adoptado en otros trabajos (p.e. Tse, Sin, Lee y Chow, 2004). En segundo lugar, para identificar aquellas acciones relacionales que la empresa puede llevar a cabo para implantar un enfoque relacional. En este sentido, siguiendo la propuesta de numerosos autores (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Alet i Vilaginés, 1994; Blanco, 2001; Küster, 2002; entre otros), generando una lista final compuesta por 11 actividades de grado 7, donde una mayor puntuación implicaba un mayor uso de la acción.

Para la medición del grado de innovación de una empresa, se tomo como punto de referencia la escala propuesta por Henard y Szymanski (2001) compuesta por 24 ítems agrupados en cuatro factores: (i) innovación en productos, (ii) innovación en procesos, (iii) innovación en estrategias; y (iv) innovación en mercados. Se trata de una escala Likert de grado 7.

Por último, y con el fin de medir el éxito empresarial, se contemplaron 13 ítems en base a la propuesta de Llonch y Waliño (1996) y Aaker (1998). Estos ítems representan tres de las dimensiones del éxito (Küster y Vila, 2007). Un primer factor, resultados empresariales, contemplaría cuatro ítems: margen sobre ventas, beneficio neto, rentabilidad y resultados globales. Un segundo factor, indicadores de desempeño externos, recogería los ítems de satisfacción de los clientes, y fidelidad de los clientes. Por último, un tercer factor compuesto por una serie de indicadores de desempeño externos, comprendería los ítems relacionados con la imagen/reputación de marca, la calidad percibida, la capacitación de los gerentes y empleados, la tasa de éxito de las innovaciones, y la eficiencia de la empresa.

Consecuencia del gran número de ítems fue necesaria la realización de diversos análisis factoriales confirmatorios de primer orden para evaluar las características psicométricas de cada una de las escalas empleadas en nuestro estudio. En este sentido, se llevaron a cabo diferentes fases que permitiesen dicha evaluación. En una primera fase se calcularon las correlaciones ítem-total de forma aislada para cada escala utilizada en el cuestionario. De acuerdo con Saxe y Weitz (1982), todos los ítems debían presentar un valor superior a 0,35, para posteriormente, siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio. De este modo se puede profundizar en el proceso de depuración de las escalas y evaluar su dimensionalidad. Seguidamente, tras depurar las escalas, se calculó la consistencia interna de cada una a través de los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), el índice de la varianza extraída y la fiabilidad compuesta respectivamente. Por último, se comprobó la validez de constructo (convergente y discriminante) de las escalas. La validez convergente se analiza mediante el valor estadístico t-student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado, exigiéndose un valor de las cargas estándar superiores a 0,5 y significativas; para analizar la validez discriminante se analizó si las escalas representaban conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual se calcularon las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevaron dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída (IVE) de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988).

Para la realización de lo análisis factoriales confirmatorios se recurrió a el paquete estadístico EQS, empleando el método de máxima verosimilitud robusto para evitar problemas con los datos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). En el proceso de depuración de los ítems de las escalas, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio, se ha tenido en cuenta tanto la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la t superior a 1,96) como el porcentaje de varianza que explican de la variable latente (se recomienda que sea superior a 0,5). Asimismo, los residuos estandarizados representan las diferencias entre la matriz de covarianzas observada y la matriz estimada por el programa, por lo cual, la existencia de valores residuales superiores a $\pm 2,58$ indicará un error de predicción significativo para un par de indicadores. Por otro lado, la calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la que se predice mediante el modelo propuesto (matriz estimada). Puesto que la bondad del ajuste de los modelos estimados a partir de las ecuaciones estructurales no es descrita por un sólo test estadístico, es necesario la combinación de varias medidas para determinar la fortaleza de la predicción de los modelos (Hair et al., 1999). El resumen del proceso completo seguido queda recogido en el anexo 1.

7.-ANÁLISIS DE RESULTADOS EN EL SECTOR TEXTIL

La población objeto de estudio está compuesta por las principales empresas de textil que operan en España, obtenidas de la base de datos ARDAN. La elección de dicha industria obedece a diversas razones que se exponen a continuación. Así, el sector de textiles y ropa está sometido a fuertes presiones y a rápidos cambios del entorno debido esencialmente a dos grupos de factores. Por una parte, a los gustos volátiles de los consumidores. Por otra, a la fuerte amenaza proveniente de competidores de distintas partes del mundo. En este sentido, sus fabricantes deben estudiar en profundidad cómo y cuando innovar (Au y Yu, 2002). De acuerdo con Such (2001), el sector de productos textiles y confección ha tenido históricamente efectos muy importantes sobre otros sectores como la maquinaria o el papel, si bien tales enlaces productivos se han visto considerablemente reducidos en las últimas décadas, ganando importancia ciertas actividades logísticas y de terciario avanzado.

En el caso español, se trata de una industria madura con una elevada diversificación sectorial. Adicionalmente, esta actividad tradicional se caracteriza por bajas tasas de crecimiento de la demanda y por un contenido tecnológico reducido. Sin embargo, pueden existir gamas de productos de demanda media y fuerte (como el calzado deportivo o los textiles técnicos), en cuyos casos resulta de gran relevancia el componente tecnológico y la influencia de los factores diferenciales como el diseño, la calidad o la notoriedad de marca.

La recolección de los datos se ha llevado a cabo mediante encuesta postal y/o correo electrónico dirigido a los gerentes de las empresas. El uso de cuestionario electrónico implicó una primera fase de contacto telefónico. Después de sucesivas fases de recuerdo, se obtuvieron 154 cuestionarios válidos, cuyas características principales se recogen en el Cuadro 2.

CUADRO 2

Características de la muestra

Características de la muestra		(n=154)
Tamaño	Menos de 50 empleados	77,9%
	Entre 50-250 empleados	17,5%
	Más de 250 empleados	4,5%
Actividad principal	Fabricante	88%

	Mayorista	12%
Antigüedad	(media de la antigüedad de la empresa)	27,25 años
Subsector	Textil hogar	32,5%
	Textil confección	60,4%
	Otros	7,1%
Internacionalización	(media número de países)	10,8 países
Innovación	(media de meses transcurridos desde la última innovación)	6,3 meses
Margen de ventas	Menor que la competencia	14,9%
	Igual que la competencia	46,1%
	Mayor que la competencia	39,0%

A fin de contrastar las diversas hipótesis de este trabajo se ha planteado un modelo teórico abordado mediante ecuaciones estructurales. En este modelo, las variables manifiestas de los factores han sido construidas como la media del factor que constituyen; y ello como consecuencia de las características de la muestra. Es decir, a fin de no forzar la estimación del modelo y consecuencia de la positiva valoración de la dimensionalidad de las escalas, se recurrió al uso de los valores promedios de cada factor subyacente de las diferentes escalas (OMF: actitud de orientación al mercado, OC: orientación al cliente, OCO: orientación a la competencia, CI: coordinación interfuncional, IP: innovación en productos, IE: innovación en estrategias, IPR: innovación en procesos, IM: innovación en mercados, IDI: indicadores de desempeño internos, IDE: indicadores de desempeño externos y RE: resultados empresariales).

Los malos resultados en el modelo inicial teorizado, así como las recomendaciones del test de Wald, llevaron a la supresión de ciertas relaciones inicialmente consideradas. De esta forma en la Figura 2 se recoge el modelo final especificado que como puede observarse se ajusta a los valores adecuados para poder garantizar la bondad del mismo (Hair et al. 1999). De este modo se rechazarían las hipótesis H2, H3b, H6 y H7; mientras que quedarían contrastadas las hipótesis H1, H3a, H4, H5 y H8. Se comentan a continuación dichos resultados.

En el sector objeto de estudio se comprueba como una actitud de orientación al mercado facilita la implantación a nivel comportamental de dicha orientación (H1), al tiempo que asienta los pilares para el desarrollo de un enfoque relacional (H3a). Sin embargo, dicha actitud o predisposición por parte de los directivos y de la empresa no sirve de garantía para llevar a cabo las acciones encaminadas a estrechar las relaciones con los clientes (H3b). Sólo los comportamientos orientados al mercado implicarán la iniciativa por parte de la empresa de acciones relacionales (H4).

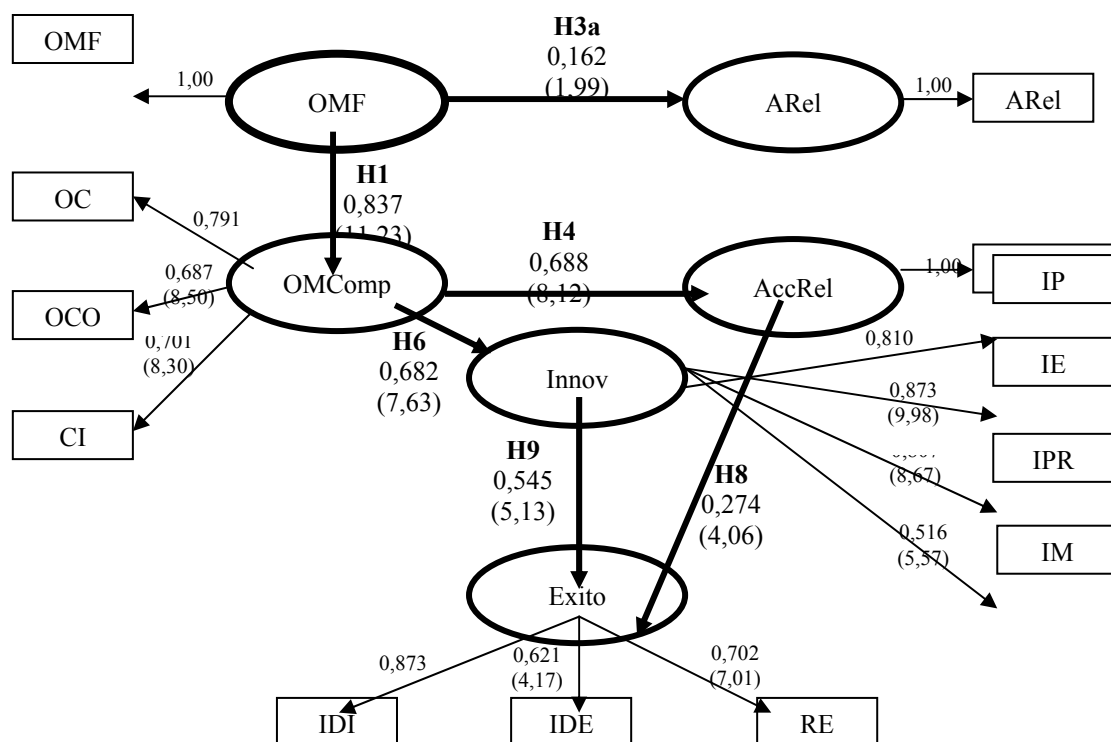
Cabe destacar la no relación encontrada entre la actitud relacional y las acciones relacionales consideradas (H2). Dicha ausencia puede explicarse por la medición del primer concepto que podría no estar recogiendo lo que una actitud relacional debe significar.

Por otra parte, se comprueba la existencia de una relación positiva y significativa entre el comportamiento orientado al mercado y la innovación (H5), mientras que no es posible establecer dicha relación entre el mencionado comportamiento y el éxito empresarial (H6). Entre las razones que podrían justificar los resultados obtenidos podría señalarse el papel jugado por la innovación como mediador de dicha relación. No en vano, si ha sido posible constatar una relación positiva y significativa entre la innovación y el éxito empresarial (H9). Así, un comportamiento orientado al mercado afectará al éxito empresarial de manera indirecta a través de la innovación. Del mismo modo, y tal y como comprueban Helfter, Ritter y Walter (2002), las acciones relacionales llevadas a cabo por la empresa también podrían estar actuando como mediador en la relación entre orientación al mercado y el éxito. En conclusión, los resultados no permiten afirmar que la orientación al mercado repercute de manera inmediata en el éxito empresarial. Transcurre un lapso de tiempo en el que la empresa, consecuencia de su orientación al mercado, innova e intensifica sus acciones relacionales para finalmente cosechar los frutos del éxito.

Por último, destacar la no ausencia de relación entre las acciones relacionales propuestas y el grado de innovación de la compañía (H7). En este sentido, no es posible establecer una relación entre las acciones encaminadas a estrechar las relaciones con los clientes y las distintas alternativas de innovación que poseen los directivos entrevistados. Es decir, las empresas del sector orientadas al mercado se decantan por algunas de las dos opciones comentadas, innovar o intensificar las relaciones con sus clientes, pero no por ambas, ya que no se ha presentado una relación significativa entre ellas. Sin embargo, es posible evidenciar una relación positiva y significativa entre dichas acciones y el éxito empresarial (H8). Es decir, la puesta en práctica de acciones relacionadas con la preocupación efectiva por la oferta de un valor al cliente está relacionada con el éxito que la empresa puede alcanzar.

FIGURA 2

Resultados de la estimación del modelo final



Los valores entre paréntesis corresponden a los valores t. Los valores no calculados implican que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente

Parámetros de ajuste del modelo

$\chi^2(62)=114,55$
 p-value=0,00006
 GFI=0,86 AGFI=0,79 CFI=0,92
 RMSEA=0,07 RMSR=0,06 NNFI=0,9

8. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES GERENCIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

El estudio llevado a cabo posee ciertas implicaciones a tener en cuenta por los directivos. Estas deben ser entendidas en el contexto de la investigación realizada, en el sector textil español y mediante la información obtenida a partir de 154 cuestionarios con directivos del sector. En suma, el presente estudio se ha realizado en un sector maduro y sus conclusiones no pueden ser generalizadas al ámbito industrial; por ello, futuras investigaciones deberían ir encaminadas a testar las relaciones hipotetizadas en industrias más modernas, como aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías. Antes de comentar las implicaciones que dicho estudio poseen para los directivos, es necesario clarificar ciertos conceptos empleados en el mismo.

En primer lugar, se ha contemplado tanto la dimensión filosófica/actitudinal como comportamental de la orientación al mercado. De esta forma, se defiende, en línea con la literatura, que previo a la implantación de acciones o comportamientos para orientarse al mercado, debe existir a priori en la organización dicha cultura que sirva de guía para toda la organización.

En segundo lugar, se ha intentado seguir el mismo planteamiento para el enfoque relacional. Así, se ha diferenciado entre actitud relacional y comportamientos relacionales. En este sentido, los resultados alcanzados no han permitido establecer relación entre ambos. El motivo quizás puede encontrarse en la medición de la dimensión actitudinal del enfoque relacional. Futuras investigaciones deberían encaminarse al desarrollo de escalas en este sentido. Tradicionalmente la literatura ha tratado de medir dicho enfoque a través de sus elementos definitorios (confianza, compromiso, cooperación, relación a largo plazo, etc.). Sin embargo se echa en falta una escala de medida que permita cuantificar el interés de la compañía por desarrollar un enfoque relacional, así como los comportamientos necesarios para ponerlo en práctica. El desarrollo de dichas escalas facilitaría a las empresas la adopción de esta perspectiva marketing.

En tercer lugar, se ha mostrado un interés especial por avanzar en el estudio del éxito empresarial. Es por ello que, a partir de un estudio previo, se define el éxito empresarial a través de ciertos indicadores de desempeño o indicadores de competitividad y a través de ciertos indicadores del resultado empresarial. Es más se diferencia entre indicadores de desempeño o competitividad tanto internos como externos.

Entrando a comentar las conclusiones e implicaciones gerenciales, los resultados ponen de manifiesto la necesidad que las empresas del textil español entrevistadas adopten un enfoque de orientación al mercado y lleven a cabo acciones encaminadas a estrechar sus relaciones con el cliente, como medio para alcanzar el éxito empresarial. Estos resultados están en línea con los obtenidos en otros trabajos, como por ejemplo el de Tse, Sin, Yau, Lee y Chow (2004), donde se pone de manifiesto la necesidad de emplear ambos enfoques de marketing de manera combinada a fin de mantener ventajas sostenibles en el mercado. Destacar el efecto indirecto de la orientación al mercado que se comenta en líneas sucesivas.

En este sentido, y consecuencia de los resultados obtenidos, el logro del éxito empresarial en el sector estudiado va a requerir que exista una filosofía de orientación al mercado que guíe las actuaciones de la compañía, tanto para asentar las bases de una actitud relacional, como para marcar y definir las estrategias de comportamiento orientado al mercado en el seno de la empresa. Dichos comportamientos orientados al mercado implicarán por parte de los directivos de la empresa, por un lado, emprender políticas y estrategias innovadoras en productos, procesos, estrategias y mercados, y por otro, esforzarse por llevar a cabo acciones relacionales de éxito que faciliten el mantenimiento de relaciones estables con los clientes.

En suma, los directivos deben ser conscientes de que la actitud de orientación al mercado puede servir, en primer lugar, de guía para adoptar un enfoque relacional y un comportamiento orientado al mercado en el seno de las empresas que dirigen. En segundo lugar, la filosofía de orientación al mercado, al facilitar el comportamiento orientado al mercado, también estimula las innovaciones. En ambos casos, el fin último es aumentar el éxito empresarial. Por ello, desde la alta dirección de la compañía se deberá realizar un esfuerzo por definir los valores, las creencias y actitudes de la empresa y sus trabajadores; detallando lo que se espera conseguir y dotando de un sentido y significado los comportamientos marcados a los empleados. Cada vez en un mayor número de empresas, la confección de un manual corporativo va en la línea descrita.

Si bien los resultados muestran que el efecto de la orientación al mercado sobre el éxito empresarial no es directo, es factible afirmar que aquellas empresas guiadas por una actitud orientada al mercado y con un enfoque proactivo de orientación al mercado, deberán innovar y llevar a cabo acciones relacionales; alcanzado mediante estas vías el éxito empresarial. La innovación y las acciones relacionales están jugando un papel relevante entre la orientación al mercado y el éxito empresarial. Un estudio interesante en este sentido iría encaminado en analizar el efecto moderador de la innovación y/o del enfoque relacional en la relación entre la orientación al mercado y el éxito empresarial.

El efecto positivo, directo y significativo de la innovación sobre el éxito empresarial debe servir de punto de reflexión a los directivos. Estos necesitan desarrollar una clara estrategia de innovación que contemple no únicamente innovaciones en producto, sino además en procesos, estrategias y mercados. Una adecuada estrategia de innovación permitirá mejorar los indicadores de desempeño internos (p.e. la calidad o la formación de los empleados), los indicadores de desempeño externos (fidelidad y satisfacción del cliente), así como el resultado empresarial (p.e. ventas o beneficio). Es por ello que la innovación debería ser incluida por estos directivos en la elaboración de sus planes estratégicos, donde se establezcan objetivos claros que permitan la consecución del éxito.

Junto a la innovación, los resultados han mostrado que las acciones relacionales también tienen un efecto directo, positivo y significativo sobre el éxito. Por tanto, la oferta de un servicio de calidad, el respecto hacia el cliente, la gestión de bases de datos de clientes o la gestión de las promesas, garantías, quejas y reclamaciones, se convierten en elementos clave para alcanzar el éxito empresarial.

En conclusión, orientación al mercado, innovación y acciones relacionales, ya sea de manera directa o indirecta, deberían ser considerados como pilares básicos de la estrategia marketing a fin de alcanzar el éxito empresarial. Reiterar que dichas conclusiones deben entenderse en el marco de la investigación realizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AAKER, D.S. (1998). *Strategic market management*. (5th ed), New York: Wiley.
- AJO, T.S. (1996): "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 2, pgs. 8-18.
- ALET I VILAGINÉS, J. (1994). *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N. 3, pgs. 411-423.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995), "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, N. 4, pgs. 275-93.
- AU, K. Y YU, H. (2002). "Developing synergistic and complementary effects in textiles and clothing (T & C) supply for Greater China", *Journal of Fashion Marketing Management* Vol. 6, N. 2, pgs. 177-194.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 16, pgs. 74-94.
- BAUER, H.H.; GREYER, M.; Y LEACH, M. (2002). "Building customer relations over the Internet", *Industrial Marketing Management* Vol. 31, pgs. 155-163.
- BELLO, L.; POLO, Y.; Y VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas". *Papeles de Economía Española*, N.78-79, pgs. 190-211.
- BENNETT, R. (2005): "Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services" *The Journal of Services Marketing*; Vol. 19, N. 6/7; pgs. 453-469
- BHASKARAN, S. (2006). "Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment", *Journal of Small Business Management* Vol. 44, N. 1, pgs. 64-80.
- BIEMANS, W.G.; COMMANDEUR, H.R.; FRAMBACH, R.T.; HILLEBRAUD, B.; KOK, R.A.W.; LANGERAK, F.; Y SCHILLEWAER, N. (1997): "Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets". *Proceedings of the 26th EMAC Conference*, May, Warwick, pgs. 1083-1085.
- BLANCO, A. (2001). *Atención al Cliente*. Madrid: Pirámide.
- BORG, E.A. (2001). "Knowledge, information and intellectual property: implications for marketing relationships", *Technovation* Vol. 21, N. 8, pgs. 515.
- CALVO, A.; DEL RIO, M.L.; Y CERRATO, M.C. (1996): "Factores de la Empresa y del Cliente como Antecedentes Seleccionados de la Orientación al Mercado". *X Congreso Nacional AEDEM*, Junio, Granada, pgs. 129-139.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.F.; Y BALLANTYNE, D. (1991). *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Ltd. [Versión castellana: *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos, 1994].
- COOPER, R.G. Y KLEINSCHMIDT, E.J. (1995): "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development". *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 12, N. 5; pgs. 374-392
- DAWES, J.; FAULKNER, M.; Y SHARP, B. (1998): "Business Orientation Scales: Development and Psychometric Assessment". *Proceedings of the 27th EMAC Conference*, May, Stockholm, Track 5, pgs. 461-477.

- DAY, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, Vol.58, (October), pgs. 37-52.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U.; Y WEBSTER, F.E. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovaties in Japanase Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y HART, S. (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pgs. 93-121.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, pgs. 39-50.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, (April), pgs. 1-19.
- GOUNARIS, S.P. Y AVLONITIS, G.J. (1996): "Marketing Orientation: A Powerful, Competitive Edge for Industrial Marketers". *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, 14-17 May, Budapest, pgs. 491-509.
- GUIJARRO, J.M. (2001). Gestión de la innovación en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana. Construcción de una tipología. In: *Serie de Estudios Regionales 2001*. Madrid, Comunidad Valenciana: Servicios de Estudios BBVA.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM,, R.L. Y BLACK, W.C. (1999): Análisis multivariante, 5ª edición, Prentice-Hall. Madrid.
- HAIYANG, L. Y KWAKU, A. (2001). "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China", *Academy of Management Journal* Vol. 44, N. 6, pgs. 1123-1134.
- HAN, J. K., KIM, N. Y SIRVASTAVA, R. K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62 N. 4, pgs. 30-45.
- HELFERT, G.; RITTER, T.; Y WALTER, A. (2002): "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results", *European Journal of Marketing* Vol. 36, N. 9/10, pgs. 1119-1139.
- HENARD, D. Y SZYMANSKI, D. (2001). "Why some new products are more successful than others", *Journal of Marketing Research* Vol. XXXVIII (August), pgs. 362-375.
- HERNANDÉZ, M. (1997): "Recursos y Capacidades en las Relaciones Comprador-Vendedor en los Canales de Distribución". *IX Encuentro Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, pgs. 227-232.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E.; Y SHEPHERD, J. (1990). "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, Vol. 24, N. 9, pgs. 7-23.
- HOMBURG, C. Y BECKER, J. (1998). "Market-oriented Management - A Systems-based Approach". *Proceedings of the 27th EMAC Conference*, May, Stockholm, Track 5, pgs. 129-138.
- HURLEY, R.F. Y HULT, T.M. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, Vol. 62, N. 3, pgs. 42-54.
- JARRATT, D. (2004). "Conceptualizing a relationship management capability", *Marketing Theory* Vol. 4, N. 2, pgs. 287.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1990). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Marketing Science Institute Conference*, N. 90-123.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp 53-70.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1996). "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, pp 119-135.
- JÜTTNER, U. Y WEHRLI, H.P. (1994). "Relationship Marketing From a Value System Perspective". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, N. 5, pgs. 54-73. Reeditado en Adrian Payne (1995): *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page Edit., Cranfield University, School of Management, pgs. 223-243.
- KESSLER, E.H. Y CHAKRABARTI, A.K. (1996). "Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes". *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 21, N. 4; pgs. 1143-1192.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, (April), pgs. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; Y KUMAR, A. (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, (November), pp 467-477.
- KOTLER, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall. Edición del Milenio.
- KÜSTER, I. (2002). *La venta relacional*. Madrid: Editorial Esic.
- KÜSTER, I. Y VILA, N. (2007). "Medición del éxito en marketing: propuesta desde un enfoque formativo/reflexivo". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 17, N. 1, pgs. 235-255.
- LICHTENTHAL, J.D. Y WILSON, D.T. (1992). "Becoming Market Oriented". *Journal of Business Research*, Vol. 24, pgs. 191-207.

- LLONCH, J. Y WALIÑO, S. (1996). "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa". *ESIC Market*, (Enero-marzo), N. 91, pp 9-39.
- LADO, N. Y MAYDEU-OLIVARES, A. (2001). "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, Vol. 18 N. 2, pgs. 130-45.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1990), working paper N. 90-107.
- MEEHAN, S.A. (1996): "Doctoral Research: What Do We Really Know about Market Orientation?". *Business Strategy Review*, Vol. 7, N. 1 (Spring), pgs. 47-50.
- MYERS, S. Y MARQUIS, D. (1969). *Successful industrial innovations*. NSF report N. 69-17. DC, Washington: National Science Foundation.
- MOHR-JACKSON, I. (1991): "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers". *Human Resource Management*, Vol. 30, N. 4, pgs. 455-467.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990a): "Strategies for Increasing Market Orientation". *Marketing Science Institute Conference*, N. 90-123.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990b): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pgs. 20-35.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; Y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation". *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, N. 3, pgs. 241-256.
- NORD, W. Y TUCKER, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington, MA: Lexington Books
- PANDYA, A. Y DHOLAKIA, N. (1992): "An Institutional Theory of Exchange in Marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 26, N. 12, pgs. 19-41.
- PAUL, T. (1988): "Relationship marketing for health care providers". *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 8, N. 3, pgs. 20-25.
- PAULIN, M.; FERGUSON, R.; Y PAYAUD, M. (2000): "Effectiveness of relational and transactional cultures in commercial banking: putting client-value into competing values model". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, N. 7, pgs. 328-337.
- PELHAM, A.M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Performance*. Tesis Doctoral. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- PELHAM, A.M. Y WILSON, D.T. (1995): "Does Market Orientation Matter for Small Firms?". *Marketing Science Institute*, working paper N. 95-102.
- PELHAM, A.M. Y WILSON, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, (Winter), N. 1, pgs. 27-43.
- PERRIEN, J.; FILIATRAULT, P.; Y RICARD, L. (1992): "Relationship marketing and commercial banking: a critical analysis". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, N. 7, pgs. 25-39.
- PHILLIPS, P. Y LOUVIERIS, P. (2005). "Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective", *Journal of Travel Research* Vol. 44, N. 2, pgs. 201-220.
- PINTO, S.K. (1997): "Marketing de relación o la transformación de la función de marketing". *Harvard Deusto Business Review*, pp 32-40.
- PRESCOTT, M. Y SLYKE, C. (1997). "Understanding the Internet as an innovation", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 97, N. 3, pgs. 119-124.
- RAVALD, A. Y GRONRÖÖS, C. (1996): "The Value Concept and Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 2, pgs. 19-30.
- REICHHELD, F.F. (1993), "Loyalty-based Management", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 2, pgs. 64-73.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, (August), pgs. 225-245.
- SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R.; Y ÁLVAREZ, L.I. (2000): "El papel de la orientación al mercado en el marketing de relaciones: contrastación de un modelo integrador". *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Septiembre, Santiago de Compostela, pgs. 113-134.
- SAXE, R. Y WEITZ, B.A. (1982): "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (August), pgs. 343-351.
- SIN, L.; TSE, A.; YAU, O.; LEE, J.; CHOW, R.; Y LAU, L. (2000): "Market orientation and business performance: an empirical study in Mainland China". *Journal of Global Marketing*, Vol. 14, N. 3, pgs. 5-29.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1994a): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation - Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58, (January), pgs. 46-55.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1994B): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance". *Business Horizons*, Vol. 37, (March/April), pgs. 22-28.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, Vol. 59, N. 3, pgs. 63-74.

- SOUDER, W.E.; BUISSON, D. Y GARRETT, T. (1997). "Success through customer-driven new product development: a comparison of U.S. and New Zealand small entrepreneurial high technological firms", *The Journal of Product Innovation Management* Vol. 14, N. 6, pgs. 459-573.
- TAKALA, T. Y UUSITALO, O. (1996): "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 2, pgs. 45-60.
- TUOMINEN, M. Y MÖLLER, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, 14-17 May, Budapest, pgs. 1161-1181.
- TURNER, G.B. Y SPENCER, B. (1997): "Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, N. 2, pgs. 110-121.
- TSE, A.C.B.; SIN, L.Y.M.; YAU, O.H.M.; LEE, J.S.Y.; Y CHOW, R. (2004): "A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship orientation". *European Journal of Marketing*; Vol. 38, N. 9/10, pgs. 1158-1172.
- VÁZQUEZ, R. (1998): "Contribución del Marketing a la Dirección Estratégica: Nuevos Planteamientos para la Teoría y la Investigación". *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, pgs. 77-103.
- YAU, O.H.M.; MCFETRIDGE, P.R.; CHOW, R.P.M.; Y LEE, J.S.Y. (2000). "Is relationship marketing for everyone?", *European Journal of Marketing* Vol. 34, N. 9/10, pgs. 1111-126.

CUADRO 1

Proceso de validación de escalas

Concepto		Coeficientes estandarizados λ (t-valor)	R ²	Fiabilidad	Ajuste del modelo
OM Actitud		-	-	$\alpha = 0,75$	$\chi^2(5)=17,369$ p-value=0,004 $\chi^2/df=3,47$ GFI=0,96 AGFI=0,87 CFI=0,9 RMSEA=0,06 RMSR=0,05 NNFI=0,8 $\alpha = 0,75$
		0,562 ^a	0,315		
		0,748 (5,80)	0,560		
		0,658 (5,51)	0,432		
		0,469 (4,43)	0,220		
		0,629 (5,38)	0,396		
OM Comportam	O, Cliente	0,721 ^a	0,520	$\rho_c=0,88$ IVE =0,56	$\chi^2(101)=317,76$ p-value=0,000 $\chi^2/df=3,15$ GFI=0,8 AGFI=0,7 CFI=0,87 RMSEA=0,1 RMSR=0,1 NNFI=0,85 $\alpha = 0,92$
		0,766 (9,05)	0,587		
		0,793 (9,36)	0,629		
		0,854 (10,04)	0,730		
		0,721 (8,51)	0,520		
		0,621 (7,33)	0,386		
	O, Competencia	0,671 ^a	0,450	$\rho_c=0,88$ IVE=0,60	
		0,711 (7,85)	0,506		
		0,897 (9,44)	0,805		
		0,807 (8,74)	0,651		
		0,753 (8,25)	0,567		
	Coord Interfunc	0,708 ^a	0,501	$\rho_c=0,91$ IVE=0,66	
		0,788 (9,27)	0,621		
		0,860 (10,08)	0,740		
		0,818 (9,61)	0,670		
		0,878 (10,26)	0,771		

^a Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente

Concepto		Coefficientes estandarizados λ (t-valor)	R ²	Fiabilidad	Ajuste del modelo
Innovación	Inn Producto	0,717 ^a	0,514	$\rho_c=0,75$	$\chi^2(246)=708,285$

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LOS EFECTOS RELACIONALES...

Éxito empresarial		0,466 (5,38)	0,217	IVE=0,50	p-value=0,000 χ^2 /df=2,87 GFI=0,8 AGFI=0,7 CFI=0,8 RMSEA=0,1 RMSR=0,1 NNFI=0,8 α = 0,94	
		0,521 (6,00)	0,272			
		0,643 (7,40)	0,413			
		0,696 (8,00)	0,484			
	Inn Estrategias	0,771 ^a	0,594	ρ_c =0,84 IVE=0,631		
		0,774 (9,95)	0,599			
		0,624 (7,78)	0,389			
		0,694 (8,77)	0,482			
		0,669 (8,42)	0,448			
	Inn Procesos	0,689 ^a	0,474	ρ_c =0,94 IVE=0,702		
		0,784 (9,09)	0,614			
		0,794 (9,20)	0,631			
		0,796 (9,22)	0,633			
		0,846 (9,75)	0,715			
		0,786 (9,12)	0,618			
		0,188 (9,45)	0,669			
		0,689 (8,06)	0,474			
		0,677 (7,93)	0,459			
		0,720 (8,40)	0,519			
		0,715 (8,35)	0,512			
	Inn Mercados	0,873 ^a	0,763	ρ_c =0,694 IVE=0,511		
		0,845 (8,19)	0,715			
		0,452 (5,30)	0,205			
	Ind Desempeño Interno	0,84 ^a	0,708	ρ_c =0,84 IVE=0,83		
		0,86 (11,45)	0,746			
		Ind Desempeño Externos	0,85 ^a	0,729		ρ_c =0,91 IVE=0,79
0,85 (11,57)			0,729			
0,80 (10,65)			0,638			
0,78 (38,00)			0,611			
0,81 (10,79)			0,651			
Resultados empresariales		0,82 ^a	0,666	ρ_c =0,92 IVE=0,79		
		0,89 (17,56)	0,792			
		0,95 (21,17)	0,905			
		0,91 (14,64)	0,834			
		0,65 (38,00)	0,423			
	0,68 (9,65)	0,457				

Éxito empresarial	Ind Desempeño Interno	0,84 ^a	0,708	ρ_c =0,84 IVE=0,83	χ^2 (59)=367,44 p-value=0,000 GFI=0,7 AGFI=0,6 CFI=0,8 RMSEA=0,1 RMSR=0,01 NNFI=0,8 α = 0,93
		0,86 (11,45)	0,746		
	Ind Desempeño Externos	0,85 ^a	0,729	ρ_c =0,91 IVE=0,79	
		0,85 (11,57)	0,729		
		0,80 (10,65)	0,638		
		0,78 (38,00)	0,611		
		0,81 (10,79)	0,651		
	Resultados empresariales	0,82 ^a	0,666	ρ_c =0,92 IVE=0,79	
		0,89 (17,56)	0,792		
		0,95 (21,17)	0,905		
		0,91 (14,64)	0,834		
		0,65 (38,00)	0,423		
0,68 (9,65)		0,457			

^a Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente