

**“THE IMPACT OF MARKET ORIENTATION ON NEW PRODUCT
PERFORMANCE”**

Dra. Manuela Vega Vázquez
Assistant Professor
University of Seville (Spain)
mvega@us.es

Dr. Enrique Martín Armario
Senior Lecturer Professor
University of Seville (Spain)
earmario@us.es

“THE IMPACT OF MARKET ORIENTATION ON NEW PRODUCT PERFORMANCE”

Resumen: La innovación permanente se configura como un factor determinante para poder entregar un valor superior al cliente y garantizar el éxito y la supervivencia de la organización a largo plazo. Este trabajo se centra en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y la innovación en nuevos productos. Los datos del estudio empírico se han obtenido de una muestra de empresas innovadoras pertenecientes al sector industrial. Los resultados ponen de manifiesto una relación positiva entre la orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos medido a través del rendimiento de mercado. Asimismo se confirma parcialmente el papel moderador del grado de novedad de los nuevos productos en la relación OM-rendimiento del nuevo producto.

Palabras clave: orientación al mercado, nuevo producto, rendimiento

Abstract: Competitive advantage origin is strongly related to innovation. This paper aims to examine the relationship between market orientation and innovation in new products. Data supply has been obtained from a sample of innovative manufacturing firms. It has been found to be a positive relationship between a new product market orientation and its success. Thus results prove partially the relationship between the moderator's role of novelty of the products in the relationship market orientation and performance.

Keywords: performance, market orientation, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno como el actual, caracterizado por una elevada intensidad competitiva, las empresas soportan una presión continua para desarrollar nuevos productos y servicios que respondan rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes. Ya en los años cincuenta, Drucker (1954) enunció que existe una sola definición de la finalidad de la empresa comercial: crear un cliente. Por ser esta su finalidad, la empresa tiene dos funciones básicas: comercialización e innovación. Tres décadas después y siguiendo el mismo planteamiento, Peters (1984) sugiere que la innovación continua constituye uno de los recursos distintivos de la organización, junto con la satisfacción total del cliente y el esfuerzo integrado de todos los miembros. En la actualidad, un elevado grado de orientación al mercado (OM) y de capacidad innovadora se consideran como dos de las características que definen el perfil de las empresas de alto rendimiento (Deshpandé y Farley, 1999).

Desde una perspectiva práctica, la comprensión de los factores que influyen en el rendimiento de los nuevos productos es vital para mejorar la gestión de las empresas. Si bien la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento económico ha sido objeto de amplio estudio, la investigación teórica y empírica relativa a su efecto sobre la innovación en nuevos productos no ha recibido tanta atención y sólo recientemente ha sido objeto de un estudio más profundo (Ramaseshan *et al.*, 2002). En este sentido, una cuestión clave es si la orientación al mercado promueve o restringe la innovación de productos. La respuesta no es fácil, ya que el análisis de esta relación sigue estando sometida a debate.

Algunos estudios señalan que las empresas orientadas al mercado (market-driven) crean nuevos productos y servicios que transforman las necesidades de los clientes (Jaworski y Kholi, 1993; Narver y Slater, 1990). En el mismo sentido se pronuncian Deshpandé, Farley y Webster (1993) cuando afirman que los comportamientos de orientación al mercado facilitan resultados superiores en la innovación y en el éxito de los nuevos productos. Por otra parte, en una posición contraria, cierto número de autores señalan que una fuerte orientación al mercado puede llevar a nuevos productos que son meras imitaciones de los existentes (Bennett y Cooper, 1981). Se argumenta que escuchar con demasiada atención a los clientes actuales constituye una barrera importante en el desarrollo de nuevas tecnologías, reduciendo la competitividad de la empresa. La orientación al mercado supone un sesgo sistemático contra la innovación radical.

Curiosamente no hay mucha evidencia empírica sobre la relación entre la OM y la innovación en nuevos productos. Recientemente se han desarrollado algunas investigaciones al respecto, destacando el trabajo de Atuahene-Gima (1996) que confirma la existencia de una relación significativa entre la orientación al mercado y la innovación de producto. Mientras que Gatignon y Xuereb (1997) sólo confirman esta relación restringiendo la OM al componente de coordinación interfuncional.

El objetivo general del presente trabajo es el análisis de la relación entre la orientación al mercado y la innovación de productos. Los objetivos específicos son: 1) medir el efecto de la orientación al mercado sobre la capacidad para introducir nuevos productos por parte de la organización; 2) medir la influencia del constructo OM sobre el grado de novedad de estos productos; 3) estudiar el impacto de la orientación al mercado sobre el éxito de los productos y 4) estudiar el papel moderador que la novedad del producto ejerce en la relación OM-rendimiento del producto.

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS

Aunque el reconocimiento de la importancia de la orientación al mercado para el desarrollo de innovaciones pudiera parecer relativamente reciente, ya en la década de los setenta, diversos trabajos centrados en el estudio de los factores determinantes del éxito/fracaso de los nuevos productos sugieren la necesidad de una fuerte orientación al mercado y de un entendimiento de las necesidades de los clientes. Así, el trabajo de Cooper (1979) identifica, desde un punto de vista empírico, 18 dimensiones subyacentes que permiten diferenciar entre éxito y fracaso de nuevos productos a partir de una muestra de 177 empresas industriales. El factor más importante, tras la orientación técnica/producción, es la orientación al mercado. Esta última dimensión recoge aspectos como el entendimiento de los deseos y necesidades de los clientes, su sensibilidad al precio, la conducta del comprador, la situación competitiva.... En un estudio publicado años más tarde, Cooper (1984) concluye que las empresas que alcanzan mejores rendimientos se caracterizan por tres rasgos: poseen una orientación tecnológica, están orientadas al mercado y se enfocan en el producto. Esta fuerte orientación al mercado significa que en el proceso de desarrollo del nuevo producto la empresa es proactiva identificando las necesidades del mercado de forma que las nuevas ideas se derivan del mercado. De acuerdo con este planteamiento, el mejor conocimiento de las condiciones ambientales por parte de un negocio orientado al mercado debería permitir a la empresa reducir el fracaso de nuevos productos (Cooper, 1984, 1994).

Los modelos de OM inicialmente propuestos no contemplan la innovación como una consecuencia, aunque sí es posible encontrar algunas referencias a la misma. Así, el modelo propuesto por Kohli y Jaworski (1990) apunta que la orientación al mercado puede entenderse como una conducta innovadora. En efecto, partiendo del trabajo de Zaltman *et al.* (1973), Kohli y Jaworski (1990) consideran que la generación de inteligencia de mercado, la diseminación y el diseño de la respuesta por parte de la organización se corresponden con la etapa de iniciación de una conducta innovadora. Por su parte, la respuesta de la empresa constituye la etapa de implantación.

En la investigación de Doyle y Hooley (1992) se pone de manifiesto que las compañías orientadas hacia la cuota de mercado a largo plazo se caracterizan por la adopción de una filosofía de marketing según la cual la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes guía todas las operaciones de la empresa. Desde un punto de vista empírico, estas organizaciones resultan más proactivas, tienden con mayor probabilidad a desarrollar activamente nuevos productos y a asumir riesgos calculados. Esta conclusión es coherente con los resultados alcanzados en una investigación anterior (Hooley *et al.*, 1990), según la

cual, las empresas incluidas en el grupo denominado “*marketing philosophers*” presentan una actitud más proactiva en el desarrollo de nuevos productos.

Aunque Slater y Narver (1995) tampoco incluyen la innovación en su modelo conceptual, consideran que una cultura emprendedora como la orientación al mercado debería crear las condiciones necesarias para promover la innovación.

Este planteamiento se refuerza a partir de trabajos como el de Miller *et al.* (1988) que supone que las estrategias con alto contenido de análisis e interacción crean oportunidades para la innovación. Además, la literatura señala tres capacidades organizativas que caracterizan a las empresas innovadoras: 1) habilidad para responder a las oportunidades de mercado; 2) para responder mediante actividades de marketing a las citadas oportunidades; y finalmente, 3) para perseguir oportunidades rápidamente (Oktemgil y Greenley, 1997). Bajo nuestro punto de vista, las tareas implicadas en la orientación al mercado poseen aquellas características y las organizaciones orientadas al mercado cuentan con las citadas habilidades.

Grado de innovación en nuevos productos (INNP)

Se defiende que la innovación y el desarrollo de nuevos productos son más probables en negocios orientados al mercado (Slater y Narver, 1994b). Como argumentan Varadarajan y Jayachandran (1999) una mayor capacidad innovadora exige un mayor entendimiento del cliente y tal conocimiento es más probable que surja de una cultura orientada al mercado. Cabría esperar que las empresas orientadas al mercado enfatizen las capacidades de marketing relacionadas con el desarrollo de productos como medio para satisfacer las necesidades de los clientes y proporcionar oportunidades de crecimiento para la empresa (Vorhies *et al.* 1999).

De acuerdo con este planteamiento, el compromiso con el cliente implica también un compromiso para innovar continuamente (Webster, 1994), de manera que la orientación al mercado proporciona una fuente de nuevas ideas para el cambio y la mejora (Webster, 1994; Hurley y Hult, 1998; Lado y Maydeu-Olivares, 1998).

De acuerdo con Lukas y Ferrell (2000) la distancia entre un negocio innovador y otro menos innovador radica en el énfasis de la orientación al mercado. Desde este punto de vista cabría defender la orientación como un factor fundamental en la efectividad de los procesos y actividades implicados en el desarrollo de innovaciones (Atuahene-Gima, 1996; Varadarajan y Jayachandran, 1999), pudiéndose considerar “un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas (...)” (Lado, 1999, p. 98). Desde una perspectiva empírica son numerosos los trabajos que apoyan un impacto positivo de la orientación al mercado sobre la capacidad de la organización para introducir nuevos productos en respuesta a las

necesidades del mercado (Slater y Narver, 1994a; Hurley y Hult, 1998; Mavondo, 1999; Verhees y van der Lans, 2001).

Sobre la base de los fundamentos expuestos, se propone la hipótesis siguiente:

H1: La orientación al mercado de la organización se relaciona positivamente con el grado de innovación de la organización en nuevos productos (INNP).

Grado de novedad de los nuevos productos (NONP)

Los conceptos radical e incremental hacen referencia a los extremos polares de un continuo en el que se posicionan los nuevos productos atendiendo al grado de nuevo conocimiento requerido por la empresa y por el mercado para desarrollar (o adoptar) un nuevo producto.

Las innovaciones radicales representan cambios revolucionarios (Dewar y Dutton, 1986), suponen cambios tecnológicos que favorecen mejoras no lineales en el producto (McKee, 1992). Mientras más arriesgada, original y creativa resulta una innovación, más radical es (Zaltman et al., 1973).

Por su parte, las incrementales son mejoras menores o ajustes en la tecnología actual (Dewar y Dutton, 1986). Representan la adaptación dentro de un paradigma tecnológico particular (McKee, 1992). Las innovaciones incrementales se caracterizan por rápidas mejoras en las primeras generaciones de un producto pero a lo largo del tiempo el rendimiento alcanza un límite y se reduce la proporción de mejora (Baker y Sinkula, 2002). El concepto de rutinaria hace referencia a aquella situación en la cual la organización tiene una experiencia previa, frente a la completa novedad del supuesto anterior (Zaltman et al., 1973).

La relación entre la orientación al mercado y el grado de novedad de los nuevos productos ha sido objeto de un intenso debate por parte de los estudiosos, dando lugar a dos posturas enfrentadas. Por una parte, diversos trabajos sugieren que el enfoque en el mercado desincentiva la asunción de riesgos en el proceso de innovación, inhibiendo el desarrollo de grandes innovaciones (Kaldor, 1971; Tauber, 1974; Bennett y Cooper, 1981; Christesen y Bower, 1996; Atuahene-Gima y Ko, 2001).

El planteamiento expuesto se basa en la idea de que las necesidades de los clientes son descritas por estos en términos de productos existentes y se reducen, por tanto, a productos familiares. Además, supone que los individuos tienen un conocimiento limitado acerca de lo que es posible, desde un punto de vista tecnológico, para satisfacer sus deseos (Hayes y Abernathy, 1980).

Frente a la postura expuesta, otros autores defienden que un beneficio de la orientación al mercado radica en la mayor probabilidad de que la organización desarrolle innovaciones

compatibles con los deseos y necesidades de los clientes (Cooper, 1979). Las conductas orientadas al mercado deben reforzar la innovación del producto, al proporcionar una fuente de ideas para los nuevos productos, así como mejoras en los productos actuales (Goldenberg *et al.*, 2001). El conocimiento del mercado puede favorecer la habilidad de la organización para identificar oportunidades de mercado y generar más ideas de productos innovadores. El aprendizaje sobre las necesidades de los clientes (actuales y futuras) y de las estrategias de los competidores conduce a un mejor entendimiento de las áreas en las cuales podrían desarrollarse nuevos productos. Más recientemente, la investigación de Atuahene-Gima (1996) sólo apoya débilmente la existencia de una relación negativa entre la orientación al mercado y la novedad del producto para los clientes. Los resultados de las investigaciones de Lukas y Ferrell (2000), Langerak y Hultink (2001) y Sandvik y Sandvik (2003) ponen de manifiesto que el enfoque en el mercado (la orientación al cliente) tiene un efecto positivo significativo sobre la novedad de los nuevos productos. Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado se considera un antecedente necesario, aunque no suficiente, para la novedad de los nuevos productos (Sandvik y Sandvik, 2003).

Sin embargo, la aportación empírica sobre el tema es bastante limitada. Uno de los primeros trabajos, publicado por Lawton y Parasuraman en 1980 no permite establecer una relación significativa entre la implantación del concepto de marketing y el grado de novedad del producto. Por otra parte, Gatignon y Xuereb (1997) contrastan la existencia de una relación negativa entre la OM y el grado de novedad en la innovación, aunque confirman la existencia de una relación significativa entre el grado de novedad y el grado de coordinación interfuncional de la firma.

Siguiendo a Atuahene-Gima (1996), el grado de novedad del producto se contempla desde dos perspectivas: la del cliente y la de la empresa. Desde el punto de vista del cliente, la novedad del producto hace referencia al grado en el cual una innovación es compatible con las experiencias de los clientes. De acuerdo con la segunda percepción, la novedad del producto se refiere al grado de diferencia entre una innovación y aquellos productos existentes en el mercado.

Sobre la base de los argumentos teóricos y empíricos expuestos se plantean las hipótesis siguientes:

H2a: La orientación al mercado de la organización se relaciona negativamente con el grado de novedad de los nuevos productos para el mercado

H2b: La orientación al mercado de la organización se relaciona negativamente con el grado de novedad de los nuevos productos para la organización.

Rendimiento de los nuevos productos

La revisión de la literatura permite identificar diversos aspectos del rendimiento de las innovaciones. En la mayoría de los trabajos el rendimiento de los nuevos productos se define desde el punto de vista de la empresa y en términos de rentabilidad (Cooper, 1979). No obstante, el rendimiento de los nuevos productos se ha considerado como un concepto multidimensional, pudiéndose identificar tres dimensiones independientes: rendimiento financiero, grado en el cual el nuevo producto abre nuevas oportunidades (en términos de nuevas categorías de productos y nuevas áreas de mercado) e impacto en el mercado (Cooper y Kleinschmidt, 1987). Es una práctica habitual que las compañías empleen más de un indicador para medir el rendimiento de los nuevos productos (Griffin y Page, 1993). Las medidas empleadas comúnmente son financieras o relativas a la aceptación por el mercado. Entre ellas suele incluirse la contribución al beneficio, el volumen de ventas, el retorno sobre la inversión y la cuota de mercado.

Las empresas orientadas al mercado tienen un mayor entendimiento de los deseos y necesidades de los clientes así como un mayor conocimiento de las actividades de los competidores y de las tendencias del mercado. Este entendimiento del mercado debe reducir los riesgos de fracaso del nuevo producto (Cooper, 1984). En la medida en que la orientación al mercado aumenta el grado de compatibilidad entre los nuevos productos y los deseos y necesidades de los clientes, es probable que refuerce el éxito de las innovaciones (Atuahene-Gima, 1995; Cooper, 1994; Cooper y Kleinschmidt, 1987).

La investigación teórica y empírica sugiere que la orientación al mercado refuerza el rendimiento de los nuevos productos (Slater y Narver 1994a; Pelham y Wilson, 1996; Song y Parry, 1996; Atuahene-Gima, 1996; Appiah-Adu, 1997; Baker y Sinkula, 1999a).

La relación objeto de estudio se ha puesto de manifiesto en diferentes entornos nacionales. En una amplia muestra integrada por compañías de alta tecnología pertenecientes a seis países diferentes, el grado de éxito del nuevo producto se relaciona positivamente con la orientación al mercado¹ (Wren *et al.*, 2000). Conclusiones similares se han alcanzado en la India (Subramanian y Gopalakrishna, 2001) y Singapur (Ramaseshan *et al.*, 2002). En España, el trabajo desarrollado por Santos (1996) en empresas pertenecientes a diferentes sectores, pero todos ellos considerados como de alta tecnología, concluye que las empresas

¹ En este trabajo la orientación al mercado se define a partir de dos componentes, la orientación al cliente y la inteligencia de mercado (generación y diseminación). La única excepción en el contraste de la hipótesis citada es en el caso de Corea, donde la influencia de la orientación al cliente sobre el éxito del nuevo producto no es significativa.

que obtienen mejores resultados en los nuevos productos son aquellas que están más orientadas al mercado.

En la misma línea que el trabajo de Atuahene-Gima (1996), se contemplan dos consecuencias de la orientación al mercado: el rendimiento de mercado y el rendimiento del proyecto. La primera se relaciona con las ventas, beneficios y cuota de mercado del nuevo producto. La segunda mide las consecuencias intermedias del nuevo producto, las ventajas del proyecto de innovación en términos de eficiencias en costes proporcionadas y refuerzo de las ventas y rentabilidad de otros productos de la empresa. De acuerdo con estos argumentos hipotetizamos:

H3a: La orientación al mercado de la organización se relaciona positivamente con el rendimiento de mercado del nuevo producto.

H3b: La orientación al mercado de la organización se relaciona positivamente con el rendimiento de proyecto del nuevo producto.

Efecto moderador del grado de novedad de los nuevos productos en la relación OM- rendimiento de los nuevos productos

El rendimiento empresarial se ha vinculado a la orientación al mercado y a una cultura innovadora (Deshpandé *et al.*, 1993; Hurley y Hult, 1998). Además, varios trabajos introducen la innovación del producto (INNP) en la relación orientación al mercado-
rendimiento del negocio, ya sea como variable mediadora (Han *et al.*, 1998; Noble *et al.*, 2002) o moderadora (Salavou y Papastathopoulou, 2001). En esta última línea, el grado de la actividad innovadora de la empresa, manifestada a través de la innovación de producto (INNP), se ha sugerido que puede moderar la relación OM-
rendimiento. Se argumenta que el rendimiento de la organización se deriva del compromiso con la satisfacción total del cliente y con la innovación continua (Peters, 1984).

No obstante, pocos estudios han abordado de forma integrada la orientación al mercado, la novedad de los nuevos productos y un indicador operacional del rendimiento, en concreto, el éxito de los mismos. Una excepción es el trabajo de Atuahene-Gima (1995), el cual considera la orientación al mercado como un importante factor en el éxito de los nuevos productos, si bien, diversas variables actúan como moderadoras de la relación, entre ellas, el grado de novedad del producto, tanto para la empresa como para los clientes. Argumenta que la orientación al mercado tiene una mayor influencia sobre el rendimiento de las innovaciones radicales que sobre las incrementales. El fundamento de esta hipótesis descansa en la idea de que las innovaciones radicales exigen un mayor aprendizaje y un cambio de conducta más

intenso que las innovaciones incrementales. También desde la perspectiva del procesamiento de la información se defiende que el desarrollo de innovaciones radicales es probable que implique una mayor incertidumbre de forma que las empresas necesitan una mayor orientación al mercado para enfrentarse al mayor riesgo asociado. El éxito de la innovación es función de la incertidumbre reducida por marketing (Moenaert y Souder, 1990). Sobre la base de los antecedentes expuestos se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La relación orientación al mercado-rendimiento de los nuevos productos está moderada por el grado de novedad de los nuevos productos (NONP)

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Universo y ámbito de la investigación

Con el objeto de contrastar las hipótesis planteadas los datos fueron obtenidos de una muestra compuesta por PYME con sede social en Andalucía, pertenecientes a los subsectores industriales más innovadores². La clasificación de las empresas por tamaño se ha realizado sobre la base de las recomendaciones de la Comisión de la Comunidad Europea (2003/361/CE), utilizándose como indicador el número de empleados.

La selección de la muestra se ha realizado a partir de los directorios y bases de datos disponibles (ANDALUCÍA ECONÓMICA Nº 122, ARDÁN 2000, DICODI 2000, DUNS 50.000, RANKING PRESTIGE 2002 y SABE).

Para la recogida de la información se ha recurrido a fuentes primarias. La información se ha captado mediante encuesta postal. La persona entrevistada corresponde al perfil del director del departamento de marketing, o en su defecto, el gerente. En ambos casos se considera un informante clave con una amplia perspectiva tanto de la empresa en su conjunto como de las diferentes actividades desarrolladas por la misma. El número de cuestionarios debidamente completados e incorporados al estudio asciende a 85 empresas que habían introducido en el mercado algún nuevo producto en los tres últimos años.

En el cuadro 1 se detalla la ficha técnica del estudio y en la tabla 1 las principales estadísticas descriptivas.

² No se han considerado aquellos subsectores que aún teniendo la calificación de innovadores, presentan un reducido tamaño poblacional (metalurgia, maquinaria y material eléctrico, material electrónico, material de medicina y vehículos de motor).

Cuadro 1: Ficha técnica	
Universo	PYME industriales
Ámbito geográfico	Andalucía
Método recogida información	Encuesta postal
Unidad muestral	PYME industriales de los sectores agroalimentario; química; caucho y materias plásticas; otros productos minerales no metálicos; productos metálicos; maquinaria y equipo mecánico y otros transportes
Población	1.102
Tamaño muestral	294
Error muestral	10,8%
Nivel de confianza	95,5%
Fecha realización trabajo campo	Abril-diciembre 2002
Procedimiento de muestreo	Muestreo estratificado con afijación proporcional
Perfil del encuestado	Director de marketing
Tasa respuesta	28,91% (85 cuestionarios)

Tabla 1: Distribución de empresas de la muestra

CNAE	%	Provincia	%	Tipo empresa	%		
Alimentación y bebidas (grupo 15)	36,5%	Almería	21,2%	Independiente Matriz Filial Conjunta Asociada NS/NC*	77,6% 5,9% 11,8% 2,4% 1,2% 1,2%		
Química (grupo 24)	8,2%	Cádiz	10,6%				
Caucho y materias plásticas (grupo 25)	8,2%	Córdoba	12,9%				
Otros productos minerales no metálicos (grupo 26)	25,9%	Granada	9,4%				
Productos metálicos (grupo 28)	12,9%	Huelva	8,2%				
Maquinaria y equipo mecánico (grupo 29)	5,9%	Jaén	4,7%				
Otro material de transporte (grupo 35)	2,4%	Málaga	1,2%				
		Sevilla	31,8%				
Total	100%		100%				100%

Tabla 1: Distribución de empresas de la muestra (continuación)

Tamaño	%	Antigüedad	%	Cargo entrevistado	%
De 20 a 40 trabajadores De 41 a 60 trabajadores De 61 a 80 trabajadores De 81 a 100 trabajadores Más de 100	51,8% 20% 8,2% 3,5% 16,5%	Menos de 10 años	9,5%	Gerente Responsable de marketing Otro	55,4% 37,3% 7,2%
		De 10 a 20 años	35,7%		
		De 21 a 30 años	17,9%		
		De 31 a 40 años	11,9%		
		De 41 a 50 años	7,1%		
		Más de 50 años	16,7%		
		NS/NC*	1,2%		
Total	100%		100%		100%

*No sabe/ no contesta

3.2. Diseño del cuestionario y medidas empleadas en la investigación

Para el desarrollo del cuestionario se ha tenido en cuenta la opinión de varios expertos académicos acerca de la adecuación de las cuestiones, redacción y presentación del instrumento. Como consecuencia, se han realizado algunas modificaciones en el cuestionario; no obstante, la mayoría de los cambios han sido de carácter semántico, con el objetivo de que los diferentes ítems resultaran fáciles de entender y en su caso, se adaptasen perfectamente al castellano.

A continuación se explicitan las escalas empleadas para medir los diferentes constructos considerados en la investigación. En todos los caso se han utilizado escalas tipo Likert de cinco puntos.

“Orientación al mercado”: se ha optado por la escala propuesta por Kohli *et al.* (1993). La justificación de la elección se fundamenta en el concepto adoptado de la orientación al mercado. Se concibe la orientación al mercado desde una perspectiva comportamental, considerándola como un proceso de gestión de la información. Esta escala ha sido ampliamente empleada; siendo utilizada, entre otras, en las investigaciones de Pitt *et al.* (1996); Selnes *et al.* (1996); Balabanis *et al.* (1997); Barrett y Weinstein (1998); Siguaw *et al.* (1998); Avlonitis y Gounaris (1999); Baker y Sinkula (1999a, 1999b); Caruana *et al.* (1999); Vorhies *et al.* (1999); Verhees y van der Lans (2001); Rose y Shoham (2002); Llonch *et al.* (2003) y Verhees y Meulenber (2004). En la presente investigación utilizamos la versión reducida de 20 ítems. En la presente investigación utilizamos la versión reducida de 20 ítems. La escala está compuesta por tres dimensiones, la generación de inteligencia, la diseminación de la misma y la respuesta. La generación de inteligencia hace referencia a la obtención, análisis e interpretación de las fuerzas que inciden en las necesidades y preferencias de los clientes. La segunda dimensión es el proceso de intercambio de información dentro de una organización. La última dimensión se refiere a la acción de respuesta por parte de toda la organización a la inteligencia generada y diseminada.

“Nuevo producto”: una innovación en producto representa un cambio en alguna de sus cualidades esenciales siendo dicho cambio percibido como una novedad por el consumidor, en el sentido de satisfacer necesidades diferentes o satisfacer mejor sus necesidades y, por tanto, aportar un mayor valor al cliente. Esta definición de nuevo producto se incluyó en el cuestionario como marco de referencia del conjunto de cuestiones relativas a los nuevos productos. Consideramos que la definición es adecuada por adoptar el punto de vista del cliente (coherente con la orientación al mercado); además, surge a partir de las aportaciones de directivos/expertos en innovación de productos y por tanto, tiene un carácter eminentemente práctico.

El horizonte temporal contemplado ha sido los tres últimos años y las cuestiones relativas al grado de novedad de los nuevos productos (NONP) y al éxito de los mismos se refieren al conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años.

Grado de innovación de la empresa en nuevos productos (INNP): siguiendo a Han *et al.* (1998) e INE (1999), la capacidad innovadora de la organización en nuevos productos se mide a partir del número absoluto de nuevos productos introducidos en el mercado.

“*Grado de novedad de los nuevos productos*” (NONP): para estudiar el grado de novedad de los nuevos productos se han adaptado las medidas propuestas en el trabajo de Atuahene-Gima (1995) que considera dos dimensiones: la novedad para los clientes y la novedad para la organización. La primera mide el esfuerzo requerido por los consumidores para adoptar el conjunto de nuevos productos y se mide a través de una escala compuesta por seis ítems tipo Likert de 5 puntos (1 muy en desacuerdo, 5 muy de acuerdo). Para estimar la segunda dimensión, se le solicita al entrevistado que identifique el tipo de innovación en productos desarrollado: mejora de los productos existentes, extensión de la línea de productos existentes, nueva línea de productos para la empresa o innovaciones tanto para la empresa como para el mercado.

“*Éxito de los nuevos productos*”: de nuevo, siguiendo a Atuahene-Gima (1995), se han estudiado dos dimensiones del rendimiento del nuevo producto. En primer lugar, el rendimiento del mercado evalúa el grado en el cual el conjunto de nuevos productos ha alcanzado sus objetivos de cuota de mercado, nivel de ventas, crecimiento de las ventas y beneficios. Se mide mediante 4 ítems que varían entre 1 (ningún éxito) y 5 (mucho éxito). Por otro lado, el rendimiento del proyecto pone de manifiesto el grado en el cual el conjunto de nuevos productos proporciona alguna ventaja registrada, logra eficiencias en costes, mejora las ventas y la rentabilidad de otros productos de la empresa, permite reducir sustancialmente los costes y finalmente, abre nuevos mercados y oportunidades para la empresa. En este caso se han utilizado 6 ítems que varían entre 1 (nada) y 5 (mucho).

En todo momento se ha utilizado una aproximación subjetiva del rendimiento, de manera que se le pregunta al entrevistado su valoración acerca del grado de novedad y éxito de los nuevos productos. Ello viene motivado, en primer lugar, por la dificultad de obtener indicadores objetivos. En segundo término, las medidas subjetivas del rendimiento son usadas habitualmente por la literatura (Jaworski y Kohli, 1993; Pleshko, 1993; Slater y Narver, 1994a; Greenley 1995; Balakrishnan, 1996; Pitt *et al.*, 1996; Appiah-Adu, 1997; Avlonitis y Gounaris, 1997; Narver *et al.*, 2000; Kumar *et al.*, 1998; Harris y Ogbonna, 2001; Harrison-Walker, 2001). En este sentido, los trabajos de Dess y Robinson (1984)³, Pearce *et al.* (1987)

³ La investigación concluye que si bien las medidas del rendimiento subjetivas no son sustitutas intercambiables de las medidas objetivas, los hallazgos sugieren que puede considerarse el uso de medidas subjetivas en al menos

y Venkatraman y Ramanujam (1987) sugieren que las evaluaciones subjetivas son un medio adecuado para medir el rendimiento de la organización.

La técnica de análisis utilizada para contrastar las hipótesis propuestas en la investigación es SEM (Structural Equations Models). Siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988), primero se desarrollan y evalúan los modelos de medida y a continuación el modelo estructural que contempla tanto las relaciones de medida como las estructurales. Los programas informáticos utilizados son el SPSS 11.1. y para el modelo de ecuaciones estructurales el AMOS 4.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Resultados de los modelos de medida: validez y fiabilidad de las escalas

Con el objetivo de comprobar la validez y fiabilidad de las escalas adoptadas en primer lugar se ha evaluado la consistencia interna de cada escala a través del coeficiente alpha de Cronbach. Este indicador también es utilizado para depurar los ítems de cada escala. Asimismo se ha realizado un análisis factorial exploratorio con el objeto de estudiar la dimensionalidad de las escalas y finalmente, se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) de las escalas de medida utilizadas para construir el modelo de medida de las variables latentes.

La tabla 2 recoge los resultados de los modelos de medida. Con relación a la escala de orientación al mercado (OM), tras la depuración efectuada la fiabilidad individual de los ítems, la varianza extraída y la fiabilidad del constructo ponen de manifiesto la fiabilidad de la escala y su consistencia interna. Las cargas estandarizadas de los indicadores y los ratios críticos de los ítems revelan la existencia de validez convergente.

Las correlaciones entre las diferentes dimensiones no superan el valor de 0,8. Además, en la medida en que ninguna de las correlaciones al cuadrado supera a la varianza extraída de los diferentes constructos podemos concluir que existe validez discriminante (tabla 3).

Las tres dimensiones obtenidas del constructo OM, generación de inteligencia, diseminación y respuesta son bastante similares a las propuestas en el modelo teórico. En este sentido, comentar que los entrevistados han entendido el análisis del entorno como una acción de respuesta ante los cambios del mismo.

dos aspectos del rendimiento organizativo (retorno sobre activo y crecimiento de las ventas) bajo dos condiciones concretas: 1) las medidas objetivas no están disponibles y 2) la alternativa es eliminar la consideración del rendimiento de la investigación.

Tabla 2: Modelos de medida

OM V.E.: 0,547 R ² : 0,779									
	GENERACIÓN INTELIGENCIA V.E.: 0,431 R ² : 0,602			DISEMINACIÓN INTELIGENCIA V.E.: 0,567 R ² : 0,796			RESPUESTA V.E.: 0,529 R ² : 0,899		
Indicadores	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²
OM1	0,643	*	0,413						
OM3	0,669	4,050	0,448						
OM5							0,708	*	0,515
OM6							0,718	6,985	0,501
OM9				0,653	*	0,426			
OM10				0,812	6,325	0,660			
OM11				0,784	6,250	0,615			
OM13							0,815	7,894	0,664
OM14							0,804	7,799	0,647
OM16							0,678	6,604	0,459
OM17							0,765	7,435	0,586
OM18							0,690	6,719	0,476
OM20							0,622	6,073	0,387
NM V.E.: 0,519 R ² : 0,627									
	ENTENDIMIENTO V.E.: 0,741 R ² : 0,847			ESFUERZO V.E.: 0,743 R ² : 0,896					
Indicadores	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²			
NM2	0,995	*	0,990						
NM3	0,701	8,908	0,491						
NM4				0,645	*	0,415			
NM5				0,630	4,028	0,396			
NM6				0,731	4,075	0,535			
RM Alpha: 0,8874 V.E.: 0,671 R ² : 0,890				RP Alpha: 0,8027 V.E.: 0,509 R ² : 0,795					
Indicadores	Carga Est.	C.R.	R ²	Indicadores	Carga Est.	C.R.	R ²		
RM1	0,762	*	0,580	RP2	0,531	*	0,282		
RM2	0,916	8,571	0,840	RP3	0,786	4,862	0,618		
RM3	0,817	7,744	0,668	RP4	0,939	4,805	0,881		
RM4	0,773	7,273	0,598	RP5	0,506	3,723	0,256		

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

V.E: varianza extraída

Tabla 3: Correlaciones

Escala OM	Generación inteligencia	Diseminación inteligencia
Generación inteligencia	1	
Diseminación inteligencia	0,576	1
Respuesta	0,624	0,618

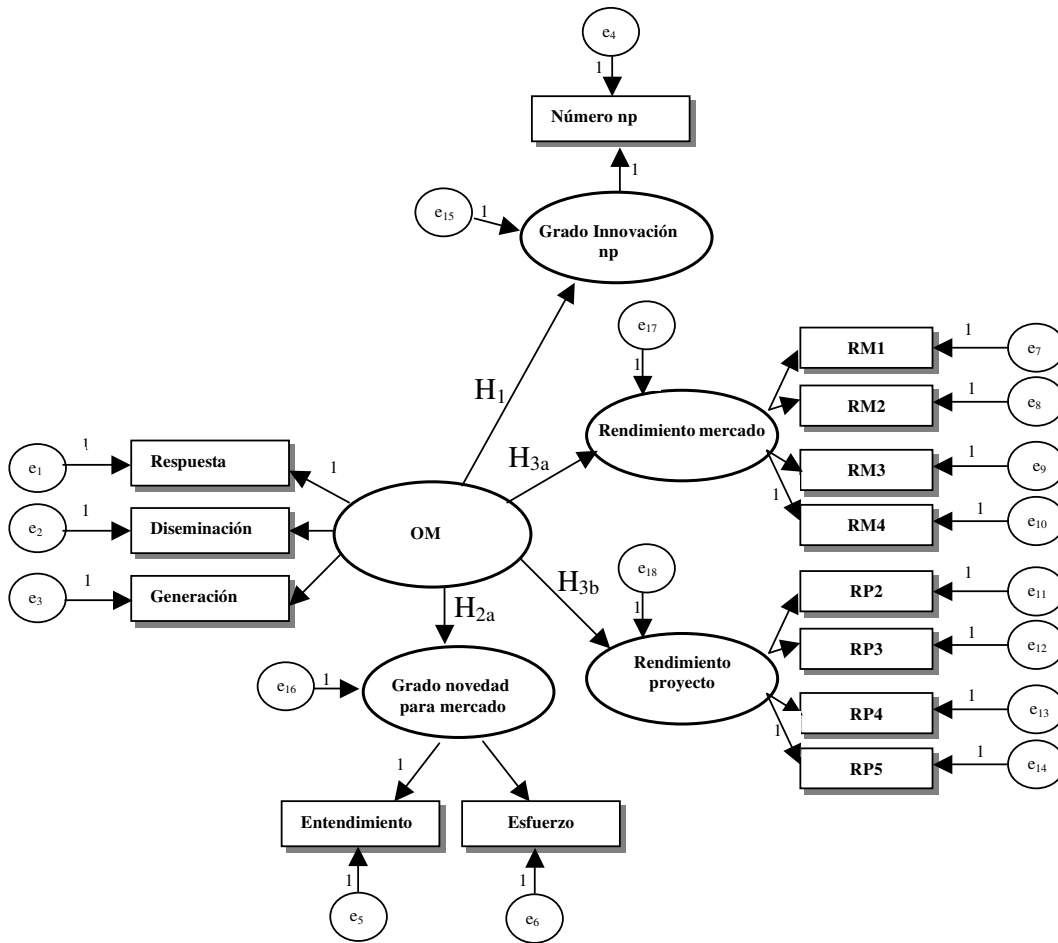
En relación con la escala empleada para medir el grado de novedad de los nuevos productos desde la perspectiva del mercado (NM), el estudio de fiabilidad o consistencia interna de los indicadores arrojó un coeficiente alpha de Cronbach de 0,7437. Un análisis factorial exploratorio utilizando como método de extracción el análisis de componentes

principales con rotación varimax dio como resultado la existencia de dos factores que explicaban el 67,39 por cien de la varianza. En el primer factor cargan los tres primeros indicadores y en el segundo el resto. Estas dimensiones hacen referencia a la capacidad de “Entendimiento” que el nuevo producto exige al cliente y al sacrificio o “Esfuerzo” que su adopción representa para dicho cliente, respectivamente. Tras un AFC se decidió eliminar el ítem NM1. Como puede observarse en la tabla 2, ambas dimensiones del constructo son fiables (mayores de 0,7) y las varianzas extraídas superan con creces el mínimo aceptable de 0,5. Además, las varianzas extraídas son mayores que la correlación al cuadrado entre las dos dimensiones (0,135). De acuerdo con lo expuesto puede concluirse que existe validez discriminante y que por tanto, estamos haciendo referencia a dos dimensiones diferentes.

De forma similar se ha efectuado el análisis de las escalas relativas a las medidas del éxito de los nuevos productos, rendimiento de mercado (RM) y rendimiento del proyecto (RP). Los resultados aparecen en la tabla 2.

4.2. Modelo estructural

Una vez evaluados los modelos de medida se procedió al análisis del modelo estructural. El modelo estructural propuesto contempla una sola variable exógena (la orientación al mercado) y cuatro variables endógenas (grado de innovación en nuevos productos, grado de novedad de los nuevos productos para el mercado, rendimiento de mercado de los nuevos productos y rendimiento del proyecto). El constructo OM se mide a través de sus tres dimensiones, calculando el promedio de los diferentes indicadores de cada una de ellas. El grado de novedad de los nuevos productos para el mercado (NM) también se trata de un constructo de segundo orden e igualmente se han agrupado los indicadores de cada una de sus dos dimensiones en una única medida. El rendimiento de mercado (RM) y el rendimiento del proyecto (RP) están representados por los indicadores correspondientes a sus respectivas escalas. Como se comentó con anterioridad, el grado de innovación de la organización en nuevos productos (INNP) se estima a partir de un solo indicador, el número de nuevos productos (Han *et al.*, 1998).



De acuerdo con los resultados expuestos en la tabla 4, todas las variables están relacionadas significativamente con sus respectivos constructos y se verifican, por tanto, las relaciones propuestas entre los indicadores y los constructos. Con el objetivo de valorar si dichos indicadores son suficientes en la representación de sus respectivas variables latentes se ha estimado la fiabilidad de los constructos y las varianzas extraídas para cada uno de los constructos con más de un indicador (tabla 5).

Tabla 4: Modelo de medida “OM-innovación”

Indicadores	Orientación al mercado			Grado innovación nuevos productos			Grado de novedad para el mercado			Rendimiento de mercado			Rendimiento del proyecto		
	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²	Carga Est.	C.R.	R ²
GI	0,709	5,265	0,503												
DI	0,594	4,725	0,352												
R	0,886	*	0,785												
GNP				-	*	0,050									
ENTEND.							0,296	*	0,088						
ESFUERZO							0,975	2,761	0,950						
RM1										0,762	7,298	0,581			
RM2										0,916	8,831	0,840			

RM3										0,816	7,298	0,666			
RM4										0,774	*	0,599			
RP2													0,535	3,741	0,25
RP3													0,785	4,610	0,617
RP4													0,938	4,594	0,879
RP5													0,506	*	0,256

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Tabla 5: Fiabilidad y varianza de los constructos del modelo de medida “OM-innovación”

	Orientación al mercado	Grado de novedad para el mercado	Rendimiento de mercado	Rendimiento del proyecto
Fiabilidad constructo	0,779	0,627	0,890	0,796
Varianza extraída	0,547	0,519	0,671	0,510

Las correlaciones entre los diferentes constructos son reducidas (tabla 6). La más elevada (0,353) es entre la orientación al mercado y el rendimiento de mercado de los nuevos productos. Por otra parte, la varianza extraída de los constructos supera en todo caso las correlaciones al cuadrado apoyando la existencia de validez discriminante.

Tabla 6: Correlaciones entre los constructos del modelo “OM-innovación”

	Grado de innovación en nuevos productos	Grado de novedad para el mercado	Rendimiento de mercado	Rendimiento del proyecto
Orientación al mercado	0,035	0,000	0,353	0,110
Grado de innovación en nuevos productos		0,144	0,031	0,113
Grado de novedad para el mercado			-0,113	0,164
Rendimiento de mercado				-0,005

Tabla 7: Indicadores de la bondad del ajuste del modelo de medida “OM-innovación”

Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	13
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	19,218 (0,117)
Noncentrality parameter (NCP)	6,218
Goodness of Fit Index (GFI)	0,942
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,983
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,067
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,075
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,875
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,962
Normed Fit Index (NFI)	0,934
Comparative Fit Index (CFI)	0,977

Para ajustar el modelo estructural se ha seguido una estrategia de desarrollo del modelo, eliminando las relaciones que no han resultado significativas. La tabla 7 recoge los resultados del ajuste que, en su conjunto, pueden catalogarse de buenos.

En la tabla 8 se exponen los coeficientes estandarizados de las relaciones causales planteadas en el modelo. Como puede observarse solo resulta estadísticamente significativa la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento de mercado de los nuevos productos.

Tabla 8: Modelo estructural “OM-innovación”

Relación	Carga estandarizada	Coefficiente crítico
Grado innovación nuevos productos ← Orientación al mercado	0,038	0,312
Grado de novedad para el mercado ← Orientación al mercado	-0,004	-0,034
Rendimiento de mercado ← Orientación al mercado	0,353	2,720
Rendimiento del proyecto ← Orientación al mercado	0,107	0,842

De acuerdo con los resultados obtenidos se confirma la hipótesis que establece una relación entre el grado de orientación al mercado de la organización y el éxito medido a través del rendimiento de mercado de los nuevos productos (H3a). Se corrobora la existencia de un impacto positivo y significativo del constructo OM sobre el grado en el cual el conjunto de nuevos productos ha alcanzado sus objetivos de cuota de mercado, nivel de ventas, crecimiento de las ventas y beneficios.

La relación de la orientación al mercado con la otra dimensión del éxito contemplada, el rendimiento del proyecto (H3b), no resulta significativa, aunque el signo de la relación es positivo tal y como se había hipotetizado. La relación entre la orientación al mercado y la introducción de nuevos productos en el mercado (H1) no ha resultado significativa, aunque su signo es positivo tal y como se había supuesto. Tampoco se ha confirmado la hipótesis H2a, relativa a la relación entre la OM y el grado de novedad de los nuevos productos para el mercado, aunque también en este caso la relación tiene el signo hipotetizado. La hipótesis H2b establecía una asociación negativa entre la orientación al mercado y el grado de novedad de los nuevos productos para la organización. Para contrastar esta hipótesis se han clasificado a las empresas en dos grupos atendiendo a su grado de orientación al mercado (teniendo en cuenta el valor de la mediana). Un análisis de la varianza (ANOVA) no ha permitido poner de manifiesto la existencia de diferencias significativas entre las organizaciones.

La última hipótesis planteada sostiene que el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de los nuevos productos está moderado por el grado de novedad de la innovación. Para contrastar esta hipótesis se ha procedido a realizar un análisis multigrupo. Así, respecto al papel moderador del grado de novedad de los nuevos productos para el mercado, se ha dividido la muestra de empresas en dos grupos en función del valor de la mediana. En la tabla 9 se recogen los resultados del análisis efectuado, donde el grupo 1

representa las innovaciones incrementales mientras que el grupo 2 recoge las innovaciones de carácter radical.

Tabla 9. Análisis multigrupo en función del grado de novedad para el mercado

Relación	Grupo 1		Grupo 2	
	Carga Estand.	Coefficiente Crítico	Carga Estand.	Coefficiente Crítico
Rendimiento de mercado ← OM	0.553	2.62	0.180	ns
Rendimiento del proyecto ← OM	- 0.288	ns	0.445	1.79
R2 del Rendimiento de mercado	0.306			
R2 del Rendimiento del proyecto	0.08			
Valor Ji-cuadrado: 37.60; Nivel de significación = 0.065; CFI = 0.910; MFI = 932; RMSEA = 0.075 ns: no significativo				

Observamos que, respecto al rendimiento de mercado, el efecto de la OM sólo es significativo en el grupo 1 (innovaciones incrementales), y las diferencias entre las cargas estandarizadas en ambos grupos son estadísticamente significativas (coeficiente crítico 2.17). En cuanto al efecto de la OM sobre el rendimiento del proyecto, se observa que existen diferencias estadísticamente significativas entre las cargas estandarizadas de los dos grupos considerados (coeficiente crítico -2.43), aunque el efecto solo es relativamente significativo (nivel de significación de 0.1; coeficiente crítico 1.79) en el grupo 2, relativo a las innovaciones radicales.

Desde el punto de vista del grado de novedad para la organización, los nuevos productos que fueron calificados por los entrevistados como mejoras de los productos existentes o extensiones de la línea de productos se incluyeron en el grupo de innovaciones incrementales en tanto que los nuevos productos que representaban nuevas líneas de productos o se trataban de productos totalmente nuevos formaron parte del segmento de innovaciones radicales. El análisis efectuado no confirma el papel moderador del grado de novedad de los nuevos productos para la organización, pues los ratios críticos de las cargas son todos no significativos.

5. DISCUSIÓN

El propósito del presente trabajo era analizar la influencia de la orientación al mercado sobre determinados aspectos de la innovación en nuevos productos y el rendimiento de los mismos así como investigar si la relación OM-rendimiento de los nuevos productos se veía afectada por el grado de novedad del producto (NONP).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el planteamiento ampliamente defendido de un impacto positivo de la orientación al mercado sobre la innovación (INNP) solo se ha podido corroborar parcialmente desde una perspectiva empírica. Pudiera ser, como sugieren

varios trabajos (Atuahene-Gima, 1995; Gatignon y Xuereb, 1997; Kumar y Subramanian, 2000) que la influencia del constructo OM sobre la innovación en nuevos productos esté moderada por factores ambientales de tal forma que en entornos turbulentos y bajo condiciones de mercado inciertas la influencia sea positiva.

Se confirma el efecto positivo de la orientación al mercado sobre el rendimiento de mercado de los nuevos productos. Este resultado es compatible con los hallazgos en otras investigaciones precedentes (Slater y Naver, 1994; Deshpandé, Farley y Webster, 1993) y parece sugerir que la OM enfatiza las capacidades de las empresas de conectar con las necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo, este efecto es moderado por el grado de novedad de la innovación (NONP), lo cual supone un hallazgo importante en relación con investigaciones previas.

En concreto, se comprueba que la influencia de la orientación al mercado sobre el rendimiento del nuevo producto varía en función del grado de novedad de los nuevos productos cuando se utiliza la perspectiva del mercado (NM). Los resultados obtenidos apuntan a que el efecto de la OM sobre el éxito de los nuevos productos se manifiesta de forma clara cuando se trata de novedades incrementales. Este resultado parece apuntar que la OM potencia el desarrollo de productos imitadores (me-too), tal y como señalan (Bennet y Cooper, 1981). Los resultados sugieren que escuchar de forma muy intensa la voz del cliente puede ayudar a un conocimiento superior de los clientes y ese conocimiento se traduce en nuevos productos que ajustan mejor con las necesidades y preferencias de esos clientes. Sin embargo, parece difícil que los clientes puedan anticipar sus necesidades futuras a partir de las experiencias actuales, lo cual puede dificultar el desarrollo de nuevos productos superiores a largo plazo. Para ello, y como señalan Gatignon y Xuereb (1997), puede ser necesario una mezcla apropiada de orientaciones estratégicas en la firma, donde además de una orientación al cliente y a la competencia sea necesario un cierto “push tecnológico”.

También se apunta el efecto moderador de la orientación al mercado sobre el éxito del proyecto, manifestándose un efecto positivo cuando se trata de innovaciones radicales. Recordemos que el rendimiento del proyecto mide los beneficios internos que el proyecto de innovación provoca en la empresa en términos de eficiencia de costes, complementariedad con otros productos, etc. Como sugiere la literatura relevante (Kholi y Jaworski, 1990; Naver y Slater, 1990; Ruekert, 1992), la OM enfatiza la eficiencia y la eficacia de las actividades organizacionales, impulsando de esta forma el rendimiento de la firma. En nuestro caso, esa mayor eficiencia se manifiesta cuando se trata de innovaciones radicales, que pueden suponer

una mejora notable en la eficiencia del producto, ahorros de costes en su proceso productivo, etc.

Por el contrario, la calificación del nuevo producto como radical o incremental a partir de la propia clasificación de la empresa no parece afectar a la relación propuesta.

6. CONCLUSIONES

Los resultados del trabajo confirman que la orientación al mercado se relaciona positivamente con el rendimiento económico de las PYME industriales. Los resultados sugieren que para mejorar el éxito de los nuevos productos en términos de rendimiento de mercado las empresas deberían fomentar su orientación al mercado. Se apoya el planteamiento del éxito del nuevo producto como una dimensión de la capacidad de adaptación de la empresa que refleja "el éxito del negocio respondiendo a lo largo del tiempo a las condiciones y oportunidades cambiantes en el entorno" (Walker y Ruekert, 1987, p. 19). La orientación al mercado constituye "el fundamento para los esfuerzos de innovación de un negocio" (Narver et al., 2000, p. 11).

El conocimiento del mercado posibilita a la organización adaptar sus productos a las necesidades de los clientes, permitiendo a la empresa desarrollar soluciones que aportan valor a los clientes, fomentando el éxito de mercado de los nuevos productos.

Siguiendo los planteamientos de Atuahene-Gima (1995), se ha comprobado que el grado de novedad de los nuevos productos para el mercado (NM) actúa como moderador de la relación OM-rendimiento de los nuevos productos.

El trabajo contribuye a la literatura de varias formas. En primer lugar, aborda una cuestión que ha sido planteada de forma reiterada en investigaciones previas como necesaria: analizar la influencia de la orientación al mercado sobre otras dimensiones diferentes al rendimiento en sentido amplio. En segundo término, aporta evidencia empírica de la relación OM-rendimiento de los nuevos productos en el contexto nacional. Igualmente, y desde una perspectiva empírica, sugiere que la relación anterior debe ser contemplada bajo la influencia de las características de la novedad del nuevo producto para el mercado.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, la principal implicación hace referencia a la existencia de una relación positiva significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de los nuevos productos. De acuerdo con este hallazgo, las empresas deben esforzarse para mejorar su orientación al mercado pues la comprensión de los requerimientos de los clientes y las actividades de generación, diseminación y respuesta son críticos para el

éxito de los nuevos productos en términos de consecución de los objetivos de cuota de mercado, nivel de ventas, crecimiento de las ventas y beneficios.

En segundo lugar, se demuestra que la orientación al mercado es particularmente interesante para alcanzar un mayor rendimiento de mercado cuando se trata de innovaciones de carácter incremental, desde la perspectiva de los propios clientes. La orientación al mercado tiene pues un efecto diferente sobre el rendimiento dependiendo del tipo de innovación de que se trate. La orientación al mercado está relacionada más intensamente con el rendimiento de los nuevos productos cuando el nuevo producto es más familiar para los clientes. Probablemente las empresas se enfrentarán a una mayor competencia en las innovaciones de productos incrementales que radicales y esta situación requiere un mayor nivel de orientación al mercado para alcanzar el éxito (Kohli y Jaworski, 1990; Atuahene-Gima, 1995)

Los resultados alcanzados en la investigación y expuestos con anterioridad han de ser valorados teniendo en cuenta una serie de aspectos que limitan su generalización. En primer lugar, la naturaleza transversal de la investigación dificulta el establecimiento de relaciones causales. Ello es debido a que para poder inferir la causalidad es preciso el requisito de la prioridad temporal, según el cual la causa antecede en el tiempo a los efectos de la misma. (Bollen, 1989). Sin embargo, los fundamentos teóricos han estado orientados a dar soporte al conjunto de relaciones causales planteadas en las hipótesis de la investigación.

Por otro lado, es preciso señalar que aunque el trabajo empírico contempla organizaciones incluidas en siete grupos de actividad diferentes, favoreciendo de esta forma la generalización de los resultados alcanzados, en todo caso las empresas contempladas se incluyen en el sector industrial.

Por último, no han sido contemplados otros factores determinantes que pueden influir en el rendimiento de los nuevos productos, tales como las condiciones ambientales y las características del nuevo producto.

A la luz de los resultados obtenidos es necesario profundizar en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y la innovación en nuevos productos. Deberían contemplarse variables ambientales que actúen como moderadas de la relación OM-rendimiento de los nuevos productos. Igualmente, parece necesario ampliar el horizonte temporal considerado, realizando estudios longitudinales que permitan medir los efectos a largo plazo de la orientación al mercado sobre la innovación en nuevos productos. También sería deseable incluir otros indicadores complementarios para medir tanto la innovación en nuevos productos como el grado de éxito de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: a review and recommend two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103 (3), pp. 411-423.
- APPIAH- ADU, K. (1997): "Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?", *Journal of Euro-marketing*, vol. 6 (3), pp. 1-26.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. A contingency approach", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, pp. 275-293.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 93-103.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. (2001): "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, vol. 12 (1), pp. 54-74.
- AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. (1999): "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33 (11/12), pp. 1003-1037.
- AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. (1997): "Marketing orientation and company performance". Industrial vs. Consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. (1999a): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 (4), pp. 411-427.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. (1999b): "Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, pp. 295-308.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. (2002): "Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's Black Box", *Journal of Market-Focused Management*, 5, pp. 5-23.
- BALABANIS, G.; STABLES, R. E.; PHILLIPS, H. C. (1997): "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, vol. 31, 7/8, pp. 583-603.
- BALAKRISHNAN, S. (1996): "Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 257-269.
- BARRETT, H.; WEINSTEIN, A. (1998): "The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23 (1), pp. 57-70.
- BENNETT, R. C.; COOPER, R. G. (1981): "The misuse of marketing: an American tragedy", *Business Horizons*, pp. 51-61
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons, New York
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B.; EWING, M. T. (1999): "Market orientation and performance in the public sector: the role of organizational commitment", *Journal of Global Marketing*, vol. 12 (3), pp. 59-79.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. (1996): "Customer power, strategic investments, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 197-218.
- COOPER, R. G. (1979): "The dimensions of industrial new product success and failure", *Journal of Marketing*, vol. 43, pp. 93-103.

- COOPER, R. G. (1984): "New product strategies: what distinguishes the top performers?", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 2 (2), pp. 151-164.
- COOPER, R. G. (1994): "New product: the factors that drive success". *International Marketing Review*, 11 (1), pp. 60-76.
- COOPER, R. G., KLEINSCHMIDT, E. J. (1987): "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, vol 16, pp. 215-223.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 23-27.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. (1999): "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, vol. 7 (4), pp. 111-128.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. (1984): "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- DEWAR, R.; DUTTON, J. E. (1986): "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", *Management Science*, vol. 32 (11), pp. 1422-1433.
- DOYLE, P.; HOOLEY, G. J. (1992): "Strategic orientation and corporate performance", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 59-73.
- DRUCKER, P. (1954): *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc
- GATIGNON, H.; XUEREB, J. M. (1997): "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIV, pp. 77-90.
- GOLDENBERG, J.; LEHMANN, D. R.; MAZURSKY, D. (2001): "The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success", *Management Science*, vol. 47 (1), pp. 69-84.
- GREENLEY, G. E. (1995): "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, vol.32 (1), January, pp. 47-66.
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. L. (1993) : "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10 (4), pp. 291-308.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. (1998): "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 30-45.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. (2001): "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance", *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 157-166.
- HARRISON-WALKER, L. J. (2001): "The measurement of a market orientation and its impact on business performance", *Journal of Quality Management*, vol. 6, pp. 139-172.
- HAYES, R. H.; ABERNATHY, W. J. (1980): "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, 58, pp. 67-77
- HOOLEY, G.; LYNCH, J.; SHEPHERD, J. (1990): "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, vol. 24, pp. 7-23.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. (1998): "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42-54.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1999): *Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 1998*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- KALDOR, A. G. (1971): "Imbricative marketing", *Journal of Marketing*, 35, pp. 19-25.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.

- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. (1993): "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, N° 4, pp. 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R; YAUGER, C. (1998): "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study", *Journal of Management*, vol. 24, 2, pp. 201-233.
- LADO, N. (1999): "Los componentes de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en el mercado del seguro de Europa y Estados Unidos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (7), pp. 95-105.
- LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. (1998): "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and U.S. Insurance markets", *Working Paper 98-95. Business Economics Series 20*. Universidad Carlos III.
- LANGERAK, F. HULTINK, E. J. (2001): "The proficiency in new product commercialization activities of market-oriented firms". *Proceedings of the 30th. European Marketing Academy Conference*, Bergen
- LAWTON, L.; PARASURAMAN, A. (1980): "The impact of the marketing concept on new product planning", *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 19-25
- LLONCH, J.; LÓPEZ, P.; EUSEBIO, R. (2003): "Orientación al aprendizaje y orientación al mercado: efectos moderadores de la relación y consecuencias en los resultados", *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 70-76.
- LUKAS, B. A.; FERRELL, O. C. (2000): "The effect of market orientation on product innovation", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28 (2), pp. 239-247.
- MAGALHAES, E.; CARVALHO, J. M. (1994): "Orientación al mercado: la ética del concepto de marketing". *AEDEM*, pp. 309-317.
- MAVONDO, F. T. (1999): "Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, pp. 237-250.
- McKEE, D. (1992): "An organizational learning approach to product innovation", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, pp. 232-245.
- MILLER, D.; DRÖGE, C.; TOULOUSE, J. (1988): "Strategic process and content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 3, pp. 544-569.
- MOENAERT, R. K.; SOUDER, W. E. (1990): "An formation transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects", *Journal of Product Innovation Management*, 7, pp. 91-107.
- NAVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): "The effect of market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54 (October), pp. 20-35.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MacLACHLAN, D. L. (2000): "Total market orientation, business performance, and innovation", *Working Paper. Report N° 00-116. Marketing Science Institute*.
- NOBLE, C. H.; SINHA, R.; KUMAR, A. (2002): "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, vol. 66 (4), pp. 25-39.
- OKTEMGIL, M.; GREENLEY, G. (1997): "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies", *European Journal of Marketing*, vol. 31 (7/8), pp. 445-467.
- PEARCE, J. A.; ROBBINS, D. K.; ROBINSON, R. B. (1987): "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 125-134.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, pp. 27-43.

- PETERS, T. J. (1984): "Strategy follows structure: developing distinctive skills", *California Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 111-125.
- PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. R. (1996): "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, vol. 13 (1), pp. 5-18.
- PLESHKO, L. P. (1993): *The relationships of market-orientation to performance: an investigation using organizational structure, organizational strategy, and the environment as moderators*. The Florida State University.
- RAMASESHAN, B.; CARUANA, A.; PANG, L. S. (2002): "The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms", *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 11 (6/7), pp. 399-407.
- ROSE, G. M.; SHOHAM, A. (2002): "Export performance and market orientation. Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 217-225.
- RUEKERT, R. W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9; pp. 225-245
- SALAVOU, H.; PAPANATHOPOULOU, P. (2001): "Market orientation and business performance: the moderating role of product innovation", *Proceedings of the 30th. European Marketing Academy Conference*, Bergen
- SANTOS, M^a L. (1996): *Estrategias de marketing y de producto en las empresas de alta tecnología: factores condicionantes del resultado de la innovación*, tesis doctoral. Universidad de Oviedo.
- SANDVIK, I. L.; SANDVIK, K. (2003): "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, pp. 355-376.
- SELNES, F.; JAWORSKI, J.; KOHLI, A. K. (1996): "Market orientation in United States and Scandinavian Companies. A cross-cultural study", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12 (2), pp. 139-157.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; BAKER, T. L. (1998): "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 99-111.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1994a): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, January, pp. 46-55.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1994b): "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, March-April, pp. 22-28.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 63-74.
- SONG, X. M.; PARRY, M. E. (1996): "What separates Japanese new products winners from losers?", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, pp. 422-439.
- SUBRAMANIAN, R.; GOPALAKRISHNA, P. (2001): "The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy. An empirical analysis", *Journal of Business Research*, vol. 53, pp. 1-13.
- TAUBER, E. M. (1974): "How market-research discourages major innovation", *Business Horizons*, vol 17 (3), pp. 22-30.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. (1999): "Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 (2), pp. 120-143.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1987): "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence", *Journal of Marketing*, vol. 13 (1), pp. 109-122.

- VERHEES, F. (1998): "Market orientation, product innovation and company performance. The case of small independent companies", *Proceedings of the 27th. European Marketing Academy Conference*, pp. 139-153.
- VERHEES, F.; MEULENBERG, M. (2004): "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 42 (2), pp. 134-154.
- VERHEES, F.; VAN DER LANS, I. V. (2001): "Market orientation stimulates innovation in small enterprises, but do we really understand why?", *Proceedings of the 30th. European Marketing Academy Conference*, Bergen.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. (1999): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, vol. 33 (11/12), pp. 1171-1202.
- WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. (1987): "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp.15-33
- WEBSTER, F. E. (1994): *Market-driven management*. John Wiley & Sons Inc. N Y
- WREN, B. M.; SOUDER, W. E.; BERKOWITZ, D. (2000): "Market orientation and new product development in global industrial firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 601-611.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. (1973): *Innovations and organizations*. N. Y.: John Wiley & Sons, Inc.

ANEXO

ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

1. Nos reunimos con los clientes, al menos una vez al año, para descubrir qué productos o servicios necesitarán en el futuro
2. Hacemos investigaciones de mercado
3. Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros clientes
4. Preguntamos, al menos una vez al año, a los clientes finales para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios
5. Detectamos rápidamente los cambios fundamentales en nuestra industria (ejemplo, competencia, tecnología, regulación)
6. Periódicamente analizamos el efecto probable que los cambios en nuestro entorno (ejemplo, regulación, competencia) pueden tener en nuestros clientes
7. Tenemos reuniones interdepartamentales, al menos una al trimestre, para discutir las tendencias y evolución del mercado
8. El personal de marketing emplea tiempo discutiendo con otras áreas funcionales las necesidades futuras de los clientes
9. Cuando algo importante le ocurre a un cliente principal, la organización entera lo conoce en un corto periodo de tiempo
10. Los datos sobre satisfacción de los clientes son diseminados regularmente por todos los niveles de la organización
11. Cuando un departamento descubre algo importante sobre los competidores, es rápido alertando a otros departamentos
12. Nos lleva poco tiempo decidir cómo responder a los cambios de precios de nuestros competidores
13. En esta organización, tenemos en cuenta los cambios en las necesidades de productos o servicios de nuestros clientes
14. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos para garantizar que están en línea con lo que los clientes necesitan

15. Algunos departamentos se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno
16. Si un competidor importante lanzara una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros llevaríamos a cabo una respuesta inmediata
17. Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas
18. En esta organización, las quejas de los clientes son tenidas en cuenta
19. En el supuesto de tener un gran plan de marketing, seríamos capaces de ejecutarlo en el momento oportuno
20. Cuando se detecta que a los clientes les gustaría modificar un producto o servicio, los departamentos implicados concentran sus esfuerzos para hacerlo

ESCALA DE GRADO DE NOVEDAD DE LOS NUEVOS PRODUCTOS PARA EL MERCADO

1. Los nuevos productos han requerido un GRAN ESFUERZO DE APRENDIZAJE por parte de los clientes
2. Los nuevos productos han exigido EL TRANSCURSO DE MUCHO TIEMPO antes de que los clientes hayan podido entender todas sus ventajas
3. El concepto de producto ha resultado DIFÍCIL DE ENTENDER o evaluar por parte de los clientes
4. Los nuevos productos han requerido una considerable PLANIFICACIÓN previa por parte de los clientes antes de usarlo
5. Los clientes han incurrido en ELEVADOS COSTES DE CAMBIO (costes reales o psicológicos en los que incurre un cliente al adquirir el nuevo producto)
6. Los nuevos productos han sido MÁS COMPLEJOS que los que habíamos introducido en el mismo mercado

NOVEDAD DE LOS NUEVOS PRODUCTOS PARA LA ORGANIZACIÓN

1. El conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años representa una MEJORA DE LOS PRODUCTOS EXISTENTES
2. El conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años representa una EXTENSIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS EXISTENTES
3. El conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años representa una NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS para la empresa
4. El conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años se trata de INNOVACIONES TANTO PARA LA ORGANIZACIÓN COMO PARA EL MERCADO

ESCALA DE ÉXITO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS (RENDIMIENTO DE MERCADO)

1. En qué grado el conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años ha tenido éxito satisfaciendo los objetivos de CUOTA DE MERCADO
2. En qué grado el conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años ha tenido éxito satisfaciendo los objetivos de NIVEL DE VENTAS
3. En qué grado el conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años ha tenido éxito satisfaciendo los objetivos de CRECIMIENTO DE LAS VENTAS
4. En qué grado el conjunto de nuevos productos introducidos en los tres últimos años ha tenido éxito satisfaciendo los OBJETIVOS DE BENEFICIOS

ESCALA DE ÉXITO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS (RENDIMIENTO DEL PROYECTO)

1. ¿Los nuevos productos han proporcionado a su empresa alguna ventaja registrada tales como PATENTES Y SECRETOS COMERCIALES?
2. ¿Los nuevos productos han logrado importantes EFICIENCIAS EN COSTES para la empresa?
3. ¿Los nuevos productos han mejorado las VENTAS DE OTROS PRODUCTOS de la empresa?
4. ¿Los nuevos productos han mejorado la RENTABILIDAD DE OTROS PRODUCTOS de la empresa?
5. ¿Los nuevos productos HAN REDUCIDO SUSTANCIALMENTE LOS COSTES de la empresa?
6. ¿Los nuevos productos han abierto NUEVOS MERCADOS Y OPORTUNIDADES de producto para la empresa?