

MARKET ORIENTATION AND INNOVATIVENESS IN SMALL RETAIL SECTOR

Jesús Collado Agudo

Universidad de Cantabria

Ángel Herrero Crespo

Universidad de Cantabria

Ignacio Rodríguez del Bosque

Universidad de Cantabria

Contact:

Jesús Collado Agudo

Universidad de Cantabria

Fctad. CC.EE. / Departamento Admón. Empresas

Avda. Los Castros, s/n – 39005 – Santander

Tlfno: 942.20.16.61

Fax: 942.20.18.90

Email: colladoj@unican.es

MARKET ORIENTATION AND INNOVATIVENESS IN SMALL RETAIL SECTOR

Abstract

The objective of this paper is to evaluate the role of market orientation as a factor generating of innovativeness in small retailers. We try to confirm those firms with high level of market orientation are more prone to adopt innovations, technological or administrative, linked to the business marketing management. With this propose in mind, a qualitative and quantitative research is developed in retail sector. 409 valid questionnaires are made to the proprietary or manager of the small retailer, taking into account the National Classification of Economic Activities (CNAE). Results confirm market orientation is a key antecedent in the process of adoption of innovations in small retail sector.

Keywords

Market orientation, innovativeness, retail sector

Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en evaluar el papel de la orientación al mercado como factor precursor de la adopción de innovaciones en pequeñas empresas detallistas. Se pretende confirmar que aquellas empresas con mayor grado de orientación al mercado son más propensas a implementar innovaciones, tanto tecnológicas como administrativas, vinculadas con la gestión comercial del negocio. Con este fin, se desarrolla una investigación cualitativa y cuantitativa en el sector comercial minorista. Se realizan 409 encuestas válidas a propietarios y gestores del pequeño comercio, utilizándose como base de estratificación la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Los resultados obtenidos confirman que la orientación al mercado es un antecedente clave en la propensión a la adopción de innovaciones en el pequeño comercio detallista.

Palabras clave

Orientación al mercado, propensión a innovar, sector detallista

1. INTRODUCCIÓN

El escenario actual de los negocios se caracteriza por la rápida y continua evolución de las estrategias empresariales para adaptarse a los cambios en los deseos y necesidades de los consumidores. En este contexto, es muy difícil encontrar un sector que no se encuentre sometido a un continuo proceso de innovación y de reorientación del negocio ante la naturaleza dinámica de los mercados (Hurley y Hult, 1998). En el caso concreto del sector detallista, este proceso de cambio se caracteriza por continuos episodios de concentración e internacionalización, éxito de las marcas del distribuidor y mayor control de las actividades en el canal por parte de las empresas detallistas (Wileman y Jary, 1997; Burt, 2000; Dawson, 2000; Harvey, 2000). Así mismo, se está produciendo un cambio en la orientación del negocio de estas empresas, pasando de atraer a nuevos clientes a tratar de captar a los clientes de los competidores y de retener los actuales (Reichheld, 1996; Lee y Cunningham, 2001).

La evolución cambiante del entorno competitivo de los mercados justifica la adopción de procesos de adaptación para las empresas detallistas. Así, la orientación al mercado ha adquirido un papel central en el debate acerca de la dirección estratégica y de Marketing (Day, 1992). Para ello, la empresa debe recoger información de su mercado de referencia, distribuirla internamente entre sus departamentos funcionales y ofrecer una respuesta al mercado en términos de estrategias y tácticas (Kohli y Jaworski, 1990). En ocasiones, estas estrategias de adaptación al entorno generan la necesidad de incorporar innovaciones para mantener o mejorar una posición competitiva en el mercado. Entre estas innovaciones, destacan el desarrollo de nuevos productos y servicios, y/o la implementación de nuevos procesos y herramientas de gestión (Han, Kim y Srivastava, 1998).

Considerando las cuestiones debatidas anteriormente, este trabajo analiza la influencia de la orientación al mercado sobre la propensión a innovar del pequeño comercio minorista. Es importante reseñar la relevancia del ámbito analizado, un colectivo que supone el 99,51% de las empresas del sector en España y el 64,81% del empleo (INE, 2006). Para validar empíricamente el modelo teórico propuesto, se lleva a cabo una investigación de naturaleza cualitativa y cuantitativa en el sector del pequeño comercio minorista. Con objeto de contrastar el modelo planteado, se utilizan modelos de ecuaciones estructurales. Por último, se detallan las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El planteamiento del trabajo se sustenta en la revisión de la literatura respecto a la orientación al mercado y la innovación. A continuación se sitúan conceptualmente estas cuestiones.

2.1. La orientación al mercado como filosofía de gestión

La orientación al mercado está cobrando una importancia esencial en la gestión estratégica y operativa de las empresas (Pelham, 2000; Aldás, Küster y Vila, 2005). En esencia, estar orientado al mercado supone una fuente de ideas para el cambio y la mejora en la organización (Hurley y Hult, 1998), asumiendo la disposición a aportar continuamente superior valor a sus clientes (Han, Kim y Srivastava, 1998). Tradicionalmente se han desarrollado dos concepciones de la orientación al mercado. Kohli y Jaworski (1990) utilizan una perspectiva basada en la información, diferenciando una etapa de generación de inteligencia del mercado a partir de las necesidades actuales y futuras de los clientes, un proceso de diseminación de la inteligencia generada entre los departamentos de la organización y un proceso de respuesta al mercado. Por su parte, Narver y Slater (1990) apuestan por una visión basada en la cultura, diferenciando tres dimensiones en el comportamiento empresarial: orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Ambos enfoques recogen la necesidad de considerar los deseos y necesidades de los consumidores y las estrategias de los competidores en la definición de las políticas comerciales. Del mismo modo, también resaltan la necesidad de distribuir la información entre aquellas personas con capacidad para tomar decisiones en diferentes áreas de la empresa.

Los resultados de diversas investigaciones previas demuestran los beneficios de la orientación al mercado, centrándose fundamentalmente en el análisis del impacto de este tipo de gestión en los resultados empresariales. Así, existe evidencia empírica del efecto de la orientación al mercado sobre el desempeño en general (Narver y Slater, 1990; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Matsuno, Mentzer y Özsomer, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004; Aldás, Küster y Vila, 2005; Kara, Spillan y Deshields, 2005), la rentabilidad (Narver y Slater, 1990; Pelham y Wilson, 1996), el desarrollo de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1995; 1996; Pelham y Wilson, 1996) y el acceso a ventajas competitivas (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Narver y Slater, 1990).

2.2. Orientación al mercado e innovación

En general, los modelos de orientación al mercado prestan escasa atención a la innovación y la propensión a innovar (Hurley y Hult, 1998), si bien su ausencia puede catalogarse como inapropiada (Han, Kim y Srivastava, 1998). La orientación al mercado implica hacer algo nuevo o diferente en respuesta a las condiciones del mercado, y esto puede verse como una forma de comportamiento innovador (Jaworski y Kohli, 1993). Por ello, es de esperar que un proceso de innovación se derive de una empresa orientada al mercado (Hult, Hurley y Knight, 2004).

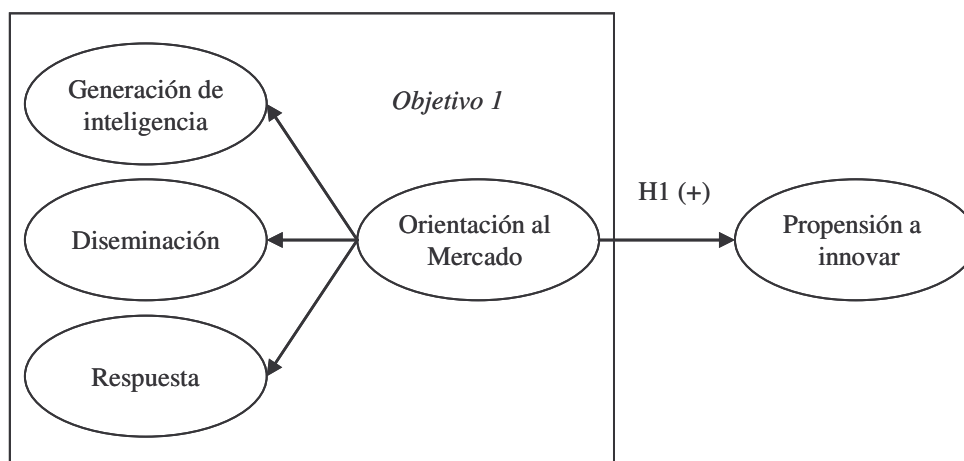
Una innovación puede ser el desarrollo de un nuevo producto o servicio, un nuevo proceso productivo o una nueva estructura o sistema administrativo (Hult, Hurley y Knight, 2004). Desde esta perspectiva, la innovación se puede concebir como una tecnología, estrategia o herramienta directiva utilizada por una empresa por primera vez, independientemente que hubiese sido utilizada previamente por otra empresa o no, o un rediseño o mejora de un proceso (Nord y Tucker, 1987; Tornatzky y Fleischer, 1990). Hurley y Hult (1998) identifican dos dimensiones en el proceso de innovación: la innovatividad y la capacidad de innovar. La innovatividad se refiere a la apertura ante nuevas ideas como un aspecto de la cultura de la empresa. Por su parte, la capacidad de innovar se vincula con la habilidad de la organización para adoptar o implementar con éxito nuevas ideas, procesos o productos.

En el ámbito empresarial, se pueden diferenciar las innovaciones de tipo tecnológico y administrativo (Damanpour, 1991). Las innovaciones tecnológicas están vinculadas con el producto, servicio o proceso productivo y afectan a las actividades básicas de la empresa. Las innovaciones administrativas guardan relación con la estructura organizativa y los procesos de gestión, vinculándose indirectamente con las actividades básicas de la organización. En ambos casos, la orientación al mercado de la empresa puede ser el factor determinante de la decisión de adopción de la innovación, identificándose de este modo como una respuesta a las condiciones del mercado.

3. MODELO TEÓRICO E HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

Sobre la base de la revisión teórica efectuada, se analiza el proceso de adopción de nuevas tecnologías en el sector del pequeño comercio minorista. La Figura 1 recoge el modelo teórico propuesto, cuya explicación se lleva a cabo a continuación.

Figura 1. Modelo teórico propuesto



El modelo propuesto pretende describir el comportamiento del pequeño comercio detallista, que se caracteriza por su reducida dimensión en términos tanto de personal como de facturación del negocio. Este rasgo afecta de forma significativa a la gestión de la empresa, en la que la gran mayoría de las decisiones, desde las tecnológicas hasta las administrativas y las comerciales, recaen en el empresario o gerente del negocio. Se trata por tanto de una gestión muy personalista, en la que el comportamiento empresarial responde fundamentalmente a decisiones individuales del gestor y no a un proceso formalizado de decisión organizativa (Lee y Runge, 2001). A través del modelo se pretende dar respuesta a dos cuestiones de interés. En primer lugar, se trata de confirmar que la orientación al mercado del pequeño sector comercial minorista tiene una naturaleza multidimensional. En segundo lugar, se pretende confirmar la importancia de la orientación al mercado como factor precursor de la innovatividad o propensión a innovar en el ámbito de las nuevas tecnologías.

3.1. Definición de la orientación al mercado en el sector comercial minorista

Considerando las dos aportaciones principales existentes en la bibliografía respecto a la orientación al mercado, este trabajo se utiliza la aproximación de Kohli y Jaworski (1990).

Siguiendo a estos autores, se definen tres dimensiones básicas de la orientación al mercado: la generación de inteligencia, la diseminación y la respuesta al mercado. Así, se propone como objetivo de investigación la adaptación de esta escala de medición de la orientación al mercado a la realidad empresarial y competitiva del pequeño sector comercial minorista. Por tanto, se pretende confirmar que la orientación al mercado en este ámbito se define como un factor latente de orden superior que se deriva de las tres dimensiones comentadas.

Objetivo 1: La generación de información, su diseminación entre los departamentos funcionales de la empresa detallista y la posterior respuesta al mercado contribuyen a la identificación de la orientación al mercado en el pequeño sector comercial minorista.

3.2. Orientación al mercado e innovación en el sector comercial minorista

La orientación al mercado puede contribuir a mejorar la competitividad de las pequeñas empresas minoristas. Pelham y Wilson (1996) plantean que las empresas de pequeña dimensión pueden aplicar de forma muy efectiva una estrategia basada en la orientación al mercado para compensar sus limitados recursos financieros. Estas limitaciones provocan generalmente que este tipo de empresas no puedan rentabilizar su negocio sobre la base de la investigación o de estrategias de liderazgo en costes (Kara, Spillan y Deshields, 2005). Del mismo modo, la introducción de innovaciones en empresas de pequeña dimensión responde a una necesidad por mantener su posición en el mercado ante las actividades de empresas de gran tamaño. En definitiva, las pequeñas empresas están obligadas a llevar a cabo un proceso de imitación en materia de innovaciones.

En este contexto competitivo, se propone que la orientación al mercado del detallista influye positivamente sobre la propensión a innovar del gestor de pequeño comercio minorista. Tradicionalmente, en las investigaciones previas se establece una relación positiva entre la orientación al mercado y aspectos vinculados con la innovación (Aldás, Küster y Vila, 2005). Han, Kim y Srivastava (1998) demuestran que la orientación al mercado precede e influye positivamente sobre la adopción de innovaciones de carácter tecnológico y administrativo. Lado y Maydeu-Olivares (2001) también encuentran un efecto positivo sobre la innovación. En definitiva, estos resultados evidencian que las empresas orientadas al mercado se caracterizan por su mayor grado de innovación y, en consecuencia, son más propensas a

adoptar e incorporar innovaciones en sus negocios. De acuerdo con este planteamiento se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H1: La orientación al mercado del detallista influye positivamente sobre su propensión a innovar en el ámbito de las nuevas tecnologías.

4. METODOLOGÍA

Con el objetivo de contrastar el modelo teórico propuesto, se desarrolla una investigación dirigida a propietarios y gestores del pequeño comercio minorista. En una fase inicial se lleva a cabo un estudio cualitativo, compuesto por diversas entrevistas en profundidad en las que se recoge la opinión de expertos del sector, tanto de administraciones públicas como del ámbito profesional. En particular, se han realizado un total de cinco entrevistas con empresarios de sub-sectores diversos dentro del pequeño comercio detallista (alimentación, juguetes, parafarmacia, óptica y comercio no especializado) y tres entrevistas con gestores públicos y profesionales relacionados con el ámbito de la distribución comercial detallista. El enfoque de las reuniones personales se centra en la difusión de tecnologías de gestión en el pequeño comercio minorista. La información obtenida en el estudio cualitativo ha sido especialmente importante para definir la investigación cuantitativa y mejorar el diseño del cuestionario.

4.1. Estructura del cuestionario y escalas de medida

La recogida de información se realiza mediante un cuestionario estructurado en el que se incluyen una serie de escalas multiatributo referidas a las distintas variables identificadas en el modelo propuesto (Anexo 1). Se emplean escalas tipo Likert de diez posiciones donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y 10 total acuerdo.

Como se comentó anteriormente, este trabajo utiliza un enfoque de orientación al mercado basado en la aproximación de Kohli y Jaworski (1990). Se identifican las tres dimensiones básicas de esta aproximación: generación de información, diseminación de la información y respuesta. Si bien se asume que estas tres dimensiones de la orientación al mercado se pueden aplicar a diferentes sectores, los indicadores utilizados para medir cada dimensión deben ser adaptados al contexto concreto de cada negocio (Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Para proceder a su adaptación, se consideran de especial interés los trabajos de Elg (2003) y Kara, Spillan y DeShields (2005), vinculados al sector comercial detallista. Tomando como

referencia estos trabajos, la escala de orientación al mercado desarrollada se adapta al ámbito concreto de la investigación a partir de las opiniones recogidas en la fase cualitativa. Finalmente, se obtiene una escala de orientación al mercado compuesta por 14 indicadores. Por lo que respecta a la medida de la propensión a innovar en el ámbito de las nuevas tecnologías aplicadas al comercio, se utiliza una escala adaptada de Agarwal y Prasad (1998).

Para la definición del cuestionario definitivo se realiza un pretest, consistente en un total de 50 encuestas personales a gestores y propietarios de pequeños comercios minoristas. Los resultados de esta prueba han permitido validar la correcta interpretación de la práctica totalidad de las preguntas por parte de los encuestados, introduciéndose los matices oportunos en aquellas cuestiones que planteaban imprecisiones en la comprensión.

4.2. Descripción de la muestra y trabajo de campo

La recogida de información se realiza mediante encuesta personal dirigida a gestores y propietarios de pequeñas empresas minoristas tal como se definen en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), excluyendo la venta sin establecimiento y sin contacto personal. El procedimiento de muestreo empleado es no probabilístico, ya que no se dispone de un censo actualizado de empresas detallistas para el ámbito geográfico de investigación y no es posible, por tanto, conocer la probabilidad de que cualquier elemento particular de la población sea elegido para la muestra (Trespalcios, Vázquez y Bello, 2005). No obstante, al objeto de garantizar la representatividad de los datos se recurrió al muestreo por cuotas atendiendo a dos criterios demográficos: el municipio de localización de los establecimientos y el tipo de actividad detallista. De este modo, se pretende obtener una muestra de empresas minoristas proporcional a la población en términos de distribución geográfica y tipo de actividad.

El trabajo de campo se realiza en noviembre de 2006 obteniéndose un total de 409 encuestas validas a propietarios y gestores del pequeño comercio, lo que supone un error muestral de 4,68% para una población de 6.216 empresas detallistas en al ámbito geográfico objeto de estudio (INE, 2006) y con un nivel de confianza del 95,5%, para el caso más desfavorable $p=q=0,5$. La Tabla 1 recoge el perfil de la muestra obtenida, tanto en relación a las características de las empresas detallistas incluidas en la investigación, como de los gestores y propietarios encuestados.

Tabla 1. Perfil demográfico de la muestra: Empresas detallistas y gestores y propietarios

Variable	%	Variable	%
Sexo del encuestado		Número de empleados	
Hombre	42,1	Empresario individual	31,5
Mujer	57,9	2 a 4 empleados	51,8
Edad del encuestado		5 a 9 empleados	9,3
16 a 24 años	7,3	10 a 19 empleados	3,2
25 a 34 años	21,8	20 a 49 empleados	3,2
35 a 54 años	54,8	NS/NC	1,0
55 a 64 años	13,0	Facturación fiscal	
65 años o más	1,5	Menos de 150.000 €	28,9
NS/NC	1,7	Entre 150.001 y 300.000 €	11,2
Nivel de estudios		Entre 300.001 y 600.000 €	4,6
Sin estudios	1,3	Entre 600.001 y 1.000.000 €	1,2
Primaria	28,7	Entre 1 y 2 millones de €	0,5
Secundaria	51,2	Más de 2 millones de €	1,0
Superior/Universitaria	18,8	NS/NC	52,6

5. RESULTADOS

En análisis de los resultados del trabajo se efectúa siguiendo el procedimiento de dos etapas propuesto por Anderson y Gerbing (1988). Durante la primera, se mide la fiabilidad y la validez de los conceptos mediante análisis factoriales confirmatorios. En segundo lugar se procede a la estimación del modelo estructural, fijando en este caso la estructura factorial obtenida en el análisis confirmatorio previo.

5.1. Validación de medidas

La validación de las medidas comienza con el análisis de la escala de la orientación al mercado. Con este objetivo, se efectúa un análisis factorial confirmatorio para las dimensiones de la orientación al mercado con el programa estadístico EQS 6.1. Un primer resultado pone de manifiesto la necesidad de modificar la estructura factorial propuesta y de eliminar dos ítems vinculados con las dimensiones de generación de inteligencia (INTGEN3) y de respuesta al mercado (RESPON3), debido a sus bajas cargas factoriales y escaso nivel de significación. La Tabla 2 recoge los resultados del modelo reespecificado. Las tres dimensiones de la orientación al mercado presentan coeficientes alpha de Cronbach y de fiabilidad compuesto superiores a 0,7, confirmando la fiabilidad de las escalas (Bagozzi y Yi, 1988). Por otro lado, cada dimensión viene explicada por 4 indicadores, siendo en todos los casos significativos y superiores a 0,5. Este resultado confirma la validez convergente de las

escalas propuestas (Steenkamp y Van Trijp, 1991). Del mismo modo, los intervalos de confianza para la correlación de pares de variables latentes no incluyen, en ninguno de los tres casos, a la unidad, confirmando la validez discriminante de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988). Por último, los índices de bondad de ajuste ofrecen valores superiores a 0,9 para los estadísticos BBNFI, BBNNFI y GFI, e inferior a 0,08 para el estadístico RMSEA (Hair et al., 1999). Estos resultados confirman el correcto planteamiento de la escala de la orientación al mercado del detallista.

Tabla 2. Análisis factorial confirmatorio para la orientación al mercado

Escala	Items	Coefficiente estandarizado	R ²	Alpha Cronbach	Coefficiente fiabilidad compuesto	Bondad de ajuste
Generación inteligencia	INTGEN1	0,58	0,34	0,82	0,75	S-B χ^2 (49)=167,07 (P= 0,00) BBNFI= 0,92 BBNNFI= 0,92 GFI= 0,94 RMSEA=0,07
	INTGEN2	0,58	0,33			
	INTGEN4	0,67	0,45			
	INTGEN5	0,79	0,63			
Diseminación	DISSEM1	0,64	0,40	0,87	0,87	
	DISSEM2	0,88	0,77			
	DISSEM3	0,92	0,84			
	DISSEM4	0,70	0,49			
Respuesta	RESPON1	0,64	0,41	0,87	0,88	
	RESPON2	0,86	0,75			
	RESPON4	0,89	0,79			
	RESPON5	0,80	0,64			

Una vez realizada la validación de la escala de la orientación al mercado, a continuación se procede a la validación conjunta de las variables del modelo teórico propuesto. En este proceso de validación, la orientación al mercado se mide a través de un factor de 2º orden que contiene sus tres dimensiones principales. Los resultados del análisis factorial confirmatorio se detallan en la Tablas 3. En primer lugar, las escalas de medida son fiables para todos los casos, obteniéndose unos coeficientes de fiabilidad con valores sensiblemente superiores a sus niveles de referencia. Por otro lado, todos los coeficientes estandarizados son significativos y superiores a 0,5, confirmando la validez convergente. Paralelamente, los intervalos de confianza para la correlación de pares de factores no incluyen la unidad, asegurando de este modo la existencia de validez discriminante en el modelo. Finalmente, los índices de bondad de ajuste ofrecen valores adecuados y alejados de sus niveles mínimos de aceptación. En consecuencia, se confirma la correcta definición de la orientación al mercado a partir de sus

tres dimensiones subyacentes. Por tanto, se alcanza el primer objetivo de investigación propuesto.

Tabla 3. Análisis factorial confirmatorio para todas las variables

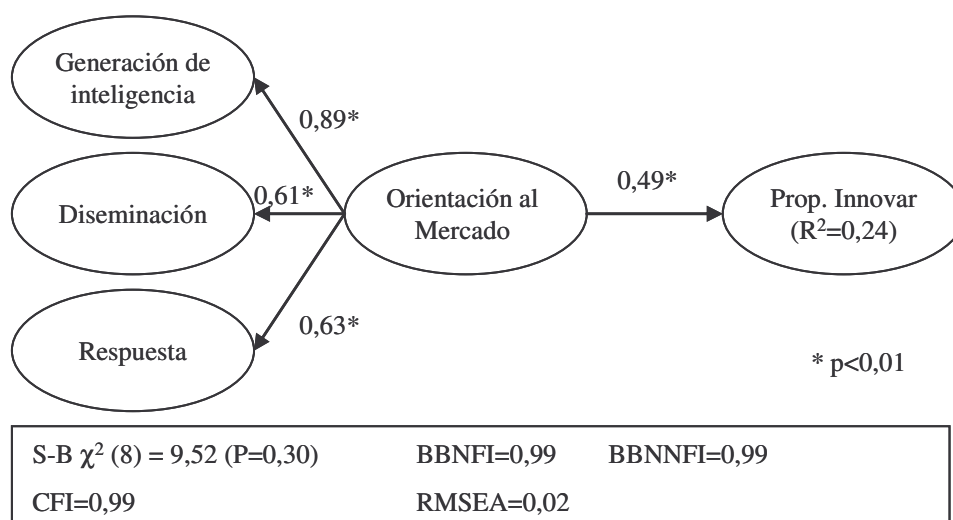
Escala	Items	Coefficiente estandarizado	R ²	Alpha Cronbach	Coefficiente fiabilidad compuesto	Bondad de ajuste
Orientación Mercado ^a	INTGEN	0,89	0,80	0,75	0,76	S-B χ^2 (48)=101,60 (P= 0,00) BBNFI= 0,97 BBNNFI= 0,98 GFI= 0,99 RMSEA=0,05
	DISSEM	0,61	0,37			
	RESPON	0,63	0,40			
Propensión a innovar	INNOV1	0,95	0,90	0,95	0,95	
	INNOV2	0,89	0,80			
	INNOV3	0,95	0,90			

^a Factor de 2º orden

5.2. Estimación del modelo final

La estimación del modelo final se realiza a través de un modelo de ecuaciones estructurales con el programa estadístico EQS 6.1. Los resultados de la estimación del modelo teórico propuesto se detallan en la Figura 2. La orientación al mercado tiene una influencia positiva y significativa sobre la propensión a innovar (0,49; p<0,01), confirmando la hipótesis H1. Así mismo, cabe destacar que los índices de bondad de ajuste aseguran el correcto planteamiento del modelo teórico planteado.

Figura 2. Modelo final estimado



6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Ante la evolución de los mercados y los cambios en el comportamiento del consumidor, la orientación al mercado emerge como una filosofía de gestión aplicable a cualquier tipo de negocio. En particular, este trabajo analiza el papel de la orientación al mercado para empresas de pequeña dimensión del sector detallista. En este sector existen importantes diferencias en las estrategias competitivas utilizadas por las principales empresas frente a las actuaciones desarrolladas por las medianas y pequeñas empresas, en clara desventaja competitiva.

Los resultados de este trabajo confirman la importancia de la orientación al mercado en el proceso de incorporación de innovaciones en materia de nuevas tecnologías en pequeñas empresas detallistas. En primer lugar, se ha demostrado su naturaleza multidimensional en el ámbito de la investigación. En este sentido, se identifican las dimensiones de generación, diseminación y respuestas, tal y como proponen numerosos trabajos previos en otros ámbitos de negocio. Por otro lado, se ha demostrado que las empresas con mayor grado de orientación al mercado presentan mayor interés por incorporar innovaciones vinculadas con la gestión del negocio. Este resultado es consistente con los obtenidos con otras investigaciones previas en diferente ámbito al analizado en este trabajo (Han, Kim y Srivastava, 1998; Lado y Maydeu-Olivares, 2001). En este sentido, una innovación supone una respuesta de la empresa ante las condiciones del entorno, tratando de adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y a los desarrollos tecnológicos y de gestión de sus principales competidores.

Desde el punto de vista empresarial, la interpretación de los resultados obtenidos en este trabajo puede resultar de gran utilidad para la gestión de medianos y pequeños negocios detallistas. Siguiendo los resultados de este trabajo, estas empresas detallistas deben incrementar sus niveles de orientación al mercado para favorecer la aceptación e implementación de nuevas tecnologías vinculadas con la gestión comercial de sus negocios. La importancia de este resultado viene a reflejar los desequilibrios entre pequeñas y grandes empresas minoristas. Las primeras, con mayor nivel de recursos y poder de mercado, utilizan su posición para implementar innovaciones en colaboración con sus proveedores y con sus clientes. Sin embargo, las pequeñas empresas detallistas deben ser capaces de iniciar procesos

de innovación en materia de nuevas tecnologías derivado de su mayor nivel de orientación al mercado y no como resultado de procesos de imitación.

Por último, cabe destacar las limitaciones de la investigación efectuada y las líneas de investigación futuras. En primer lugar, el enfoque de investigación vinculado con el pequeño sector comercial limita la generalización de resultados para el conjunto del sector. Si bien es notable la contribución de este tipo de empresas al conjunto del sector minorista, futuras investigaciones podrían evaluar el papel de la orientación al mercado en la incorporación de nuevas tecnologías en grandes grupos de distribución. En todo caso, el desarrollo de la investigación en el ámbito del pequeño comercio detallista constituye también una de las principales contribuciones del trabajo, al examinar el papel de la orientación al mercado y la propensión a innovar en la adopción de innovaciones de gestión en un contexto en el que existe escasa evidencia empírica al respecto.

Finalmente, las conclusiones aportadas en este trabajo plantean a su vez una serie de cuestiones de investigación futuras en relación con la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio detallista. De este modo, tal como se comentó anteriormente, sería conveniente analizar el efecto que los beneficios y obligaciones específicos de un programa de fidelización tienen en la decisión de implantación. En particular, las actitudes de los propietarios y gerentes estarán determinadas por las características concretas del sistema. Así mismo, sería interesante considerar en la investigación otras variables, como los recursos disponibles en la organización o el tipo de actividad detallista, entre otros.

7. BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, R. y Prasad, J. (1998): "A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology". *Information Systems Research*, vol. 9, nº 2, págs. 204-215.

Aldas-Manzano, J., Küster, I. y Vila, N. (2005), "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis". *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, nº4, págs. 437-452.

Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988): “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”. *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº3, págs. 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, nº 4, págs. 275–293.

Atuahene-Gima, K. (1996): “Market orientation and innovation”. *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 93-103.

Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988): “On the Evaluation of Structural Equation Models”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, nº 1, págs. 74-94.

Burt, S. L. (2000): “The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing”. *European Journal of Marketing*, vol. 34, págs.. 875–890.

Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, C. (1995): “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization”. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, nº1, págs. 41-60.

Damanpour, F. (1991): “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”. *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº3, págs. 555-590.

Dawson, J. A. (2000): ““Viewpoint: Retailer Power, Manufacturer Power, Competition and Some Questions of Economic Analysis”. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 28, nº1, págs. 1–4.

Day, G.S. (1992): “Marketing’s Contribution To The Strategy Dialogue”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, nº 4, pp. 323-329.

Deshpandé, R.; Farley, J. U.y Webster, F. E. (1993): “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”. *Journal of Marketing*, vol. 57, págs. 23-27.

Elg, U. (2003): “Retail Market Orientation: A Preliminary Framework”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, pp. 107-117.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª Edición. Prentice Hall. Madrid.

Han, J.K.; Kim, K. y Srivastava, R. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, vol. 62, págs. 30-45.

Harvey, M. (2000): "Innovation and Competition in UK Supermarkets". *Supply Chain Management*, Vol. 5, nº1, págs. 15-21.

Hult, G. T.; Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004): "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, nº5, págs. 429-438.

Hurley, R.F. y Hult, T.G. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, July, págs. 42-54.

INE (2006): *Encuesta Anual de Comercio 2004*. Instituto Nacional de Estadística.

Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.

Kara, A., Spillan, J. y DeShields, O. (2005): "The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale". *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, nº 2, págs. 104-118.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, págs. 1-18.

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, págs. 130-144.

Lee, M. y Cunningham, L. (2001): "A cost/benefit approach to understanding service loyalty". *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, nº.2, págs. 113-30.

Lee, J. y Runge, J. (2001): "Adoption of information Technology in Small Business: Testing Drivers of Adoption for Entrepreneurs". *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 42, núm. 1, págs. 44-57.

Matsuno, K., Mentzer, J.T. y Özsomer, A. (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance". Journal of Marketing, Vol. 66 (July), págs. 18-32.

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The effect of market orientation on business profitability". Journal of Marketing, vol. 54 (October), págs. 20-35.

Nord, W. R. y Tucker, S. (1987): Implementing routine and radical innovations. Lexington MA: Lexington Books.

Pelham, A. (2000): "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms". Journal of Small Business Management, Vol. 38 , nº1, págs. 148-168.

Pelham, A. M. y 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, nº 1, págs. 27-43.

Reichheld, F. (1996): The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value. Harvard Business School Press.

Steenkamp, J.B. y Van Trijp, H.C.M. (1991): "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs". International Journal of Research in Marketing, Vol. 8, págs. 283-299.

Tornatzky, L.G., y Fleischer, M. (1990): The Processing of Technological Innovation, Lexington Books, Lexington, MA.

Trespalacios, J.; Vazquez, R. y Bello, L (2005): Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Editorial Thomson.

Wileman, A. y Jary, M. (1997): Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership. Macmillan, Basingstoke.

ANEXO 1. ESCALAS DE MEDIDA UTILIZADAS

Orientación al mercado (Adaptado de Elg (2003) y Kara, Spillan y Deshields (2005))

Generación de información	
INTGEN1	Recogemos información periódica del nivel de satisfacción de nuestros clientes
INTGEN2	Recogemos información sobre las necesidades no cubiertas de nuestros clientes
INTGEN3	<i>Intentamos conseguir información de nuestros competidores</i>
INTGEN4	Somos rápidos en detectar importantes cambios y tendencias en nuestro sector (en la competencia, tecnologías o legislación)
INTGEN5	Somos ágiles a la hora de detectar cambios en las preferencias de compra de nuestros clientes
Diseminación de la información	
DISSEM1	Se reparte información entre nuestros empleados (informes, estadísticas, etc.) relativa a nuestros clientes
DISSEM2	Cuando un empleado dispone de información relevante de un competidor, la comunica al resto de personas del comercio
DISSEM3	Cualquier información procedente del mercado se distribuye rápidamente entre los empleados
DISSEM4	Se dedica tiempo a la discusión entre las personas que trabajan en el negocio respecto a la gestión del mismo
Respuesta	
RESPON1	El surtido de productos del establecimiento depende de las necesidades reales del mercado más que de políticas internas
RESPON2	Siempre tenemos en consideración las quejas de nuestros clientes
RESPON3	<i>Respondemos rápidamente a cambios en las estructuras de precios de nuestros competidores</i>
RESPON4	Si percibimos que el cliente no está contento con la calidad del servicio prestado, tratamos de solucionar el problema rápidamente
RESPON5	Revisamos periódicamente el surtido de productos para asegurarnos que coinciden con las preferencias de nuestros clientes

Propensión a la innovación tecnológica en el comercio minorista (adaptado de Agarwal y Prasad (1998))

INNOV1	Si oigo acerca de una nueva tecnología de la información aplicada al comercio buscaré formas de experimentarla en mi negocio
INNOV2	Entre mis colegas, habitualmente estoy entre los primeros en probar en mi negocio nuevas tecnologías de la información
INNOV3	Me gusta experimentar con nuevas tecnologías de la información en mi negocio
INNOV4	<i>En general, dudo a la hora de probar nuevas tecnologías de la información en mi negocio (R)</i>

NOTA: En cursiva se detallan los ítems eliminados. Todos los ítems están definidos según una escala Likert de 10 posiciones (1-completo desacuerdo; 10-completo acuerdo). (R) indica que el ítem está expresado en sentido inverso.