

## MARKET ORIENTATION AND CODEVELOPMENT STRATEGIES: SOME EMPIRICAL EVIDENCES FROM THE SPANISH SERVICE SECTOR

ANA ISABEL JIMÉNEZ ZARCO  
Universitat Oberta de Catalunya<sup>1</sup>

MARÍA PILAR MARTÍNEZ RUIZ  
Universidad de Castilla-La Mancha<sup>2</sup>

ANA ESPINOSA SEGUÍ  
Universidad de Alicante<sup>3</sup>

NOEMÍ MARTÍNEZ CARABALLO  
Universidad de Zaragoza<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya. Avinguda del Tibidabo 39-43. 08035 Barcelona (Spain). E-mail: [ajimenez@uoc.edu](mailto:ajimenez@uoc.edu) Tel. +34 932 542 110. Fax: +34 934 17 64 95.

<sup>2</sup> Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Sociales. Avenida de los Alfares, 44. 16002 Cuenca (Spain). E-mail: [MaríaPilar.Martinez@uclm.es](mailto:MaríaPilar.Martinez@uclm.es) Tel.: +34 902 20 41 00 (Ext. 4242).

<sup>3</sup> Departamento de Geografía Humana. Universidad de Alicante. Campus de la Universidad de Alicante. Apartado de Correos 99, 03080 Alicante (Spain). E-mail: [Ana.Espinosa@ua.es](mailto:Ana.Espinosa@ua.es). TF: +34 965 90 3400 (Ext. 2866) Fax: +34 965 90 34 64.

<sup>4</sup> Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. C/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza (Spain). E-mail: [noemar@unizar.es](mailto:noemar@unizar.es) Tel. +34 976 76 10 00 (Ext. 4668). Fax: +34 976 76 17 67.

# **MARKET ORIENTATION AND CODEVELOPMENT STRATEGIES: SOME EMPIRICAL EVIDENCES FROM THE SPANISH SERVICE SECTOR**

## **Resumen**

La cultura hace a la empresa única porque en función del modelo de cultura social y empresarial implantado, la tecnología y la innovación adquirirán un peso más o menos importante en la manera de ser y actuar de la misma. Aunque el modelo cultural de Orientación al Mercado (OM) ayuda al éxito de la innovación de producto y fomenta el establecimiento de relaciones de cooperación con el cliente, pocos trabajos han analizado la importancia concreta de este tipo de relaciones en el desarrollo de innovaciones de producto. Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar este problema. Aplicando un cuestionario a una muestra de 434 empresas del sector servicios, los resultados muestran que los principios filosóficos que determinan la orientación hacia el mercado potencian de forma elevada el desarrollo de procesos de cooperación con el cliente para innovar.

## **Summary**

Culture makes firms unique because depending on the implemented pattern of social and managerial culture, technology and innovation will acquire a more or less important weight in the personality and behaviour of the firm. The cultural pattern of Market Orientation (MO) contributes to the success of product innovation and fosters the establishment of cooperation relationships with the customer, though few works have analysed the particular relevance of this type of relationships in the development of product innovations. For this reason, this paper aims at analysing this problem by studying a sample of 434 services sector firms. The results have shown how the MO philosophical principles foster the development of cooperation processes to innovate with the customer.

## 1. Introducción

Hoy en día, el desarrollo de nuevos productos (DNP) se puede definir como uno de los procesos más inciertos y complejos que las empresas deben afrontar. En ellos, la rapidez se ha convertido en un elemento competitivo clave, puesto que el grado de reacción a las necesidades del mercado a través de un proceso de desarrollo del producto más ágil y veloz, unido a un mejor diseño, mejor calidad y un bajo coste es de máxima importancia para empresas que busquen mejorar o mantener su posición competitiva. El desarrollo de productos también supone incertidumbre sobre la respuesta del mercado potencial y el uso de nueva tecnología en el diseño y/o producción del producto. Además, junto a esta incertidumbre se encuentra la creciente complejidad asociada a un mayor grado de innovación, el alto grado de sofisticación de productos resultante y las condiciones rápidamente cambiantes en un mercado competitivo dinámico (Ransgaswamy y Lilien, 1997).

Para reducir la incertidumbre y la dependencia del tiempo del DNP, y por consiguiente mejorar sus resultados, las organizaciones valoran el establecimiento de relaciones cooperativas. Deeds y Rothaermel (2003), Leenders y Wierenga (2002) o Phua y Rowlinson (2004) enfatizan la contribución de la cooperación al éxito de innovación de producto debido a este tipo de relaciones, brinda la ayuda necesaria y conocimiento a la compañía para el nuevo producto a ser lanzado a tiempo, y formas él a las necesidades y requisitos del mercado. De hecho, según Dogson (1993) y Tatikonda y Stock (2003), la cooperación hace posible la reducción de la incertidumbre en torno al futuro del producto y su dependencia de la fecha de lanzamiento del producto, mejorando al mismo tiempo los resultados obtenidos y asegurándose una respuesta favorable del mercado. Por otro lado, algunos autores como Peterson et al. (2003) o Hillebrand y Biemans (2004) muestran que la cooperación garantiza la circulación de información entre agentes y su uso en el proceso de la innovación, mejorando así las actividades de investigación y el DNP. Por lo tanto, la transferencia de información, experiencia y nuevas tecnologías ayuda a identificar y resuelve, de manera rápida y eficiente, cualquier problema que pudiera surgir. Por último, la cooperación mutua hace posible el establecimiento de equipos de trabajo, compuestos por expertos en diferentes ámbitos funcionales que adoptarán estructuras planas, altamente adaptables, donde las decisiones se tomen de manera descentralizada (Henke et al. 1993). De hecho, la mejora de las relaciones entre los agentes en el entorno permite la internalización de los proyectos de promoción y el desarrollo de relaciones de trabajo en las que los miembros participen activamente (Neale y Corkindale, 1998).

Las empresas pueden establecer distintos tipos de relaciones de cooperación. Dichas relaciones pueden variar, desde una simple transacción o un único intercambio hasta la consolidación total, con la integración de todos los miembros de una organización o constituyendo un equipo para una alianza auténtica (Deeds y Rothaermel, 2003; Leenders y Wierenga, 2002; McDonough, 2000). Normalmente, la cooperación involucra a diferentes miembros (dentro y fuera de la empresa) que pueden contribuir a la mejora del DNP. De hecho, los socios o partners pueden ser universidades y centros de investigación (Santoro, 2000), competidores (Ahuja, 2000a) o bien distribuidores (Appleyard, 2003; Schulze et al., 2001; Oubina *et al.*, 2006). No obstante, muchas organizaciones incorporan consumidores en el equipo como un participante activo (Bhattacharya y Sen, 2003).

En la década de 1980, autores como Gummesson, Jackson y Webster (e.g., Webster, 1984; Jackson, 1985; Gummesson, 1987) enfatizaron la importancia de la relación del proveedor-comprador. A partir de la década de 1990, trabajos como los de Grönroos (1994) y Von Hippel (1986, 2002) ponen de manifiesto la relevancia de la cooperación con determinado tipo de clientes, sobretudo en aquellas empresas fuertemente orientadas hacia el mercado. Tal como señalan diversos autores, el desarrollo de una cultura de empresa orientada hacia el mercado o fundamentada en la Orientación al Mercado (OM) supuso un incremento en el nivel de interés en el consumidor como un elemento fundamental en la estrategia empresarial, lo que provocó un cambio de paradigma en el área de comercialización e investigación de mercados centrada hasta entonces en las relaciones con el proveedor (Langerak, 2001; 2003). Académicos y profesionales destacan la necesidad de investigar con mayor detenimiento este concepto dada la necesidad de desarrollar y gestionar las relaciones con el cliente en el largo plazo. No obstante, pese a la importancia presentada por la OM sobre el establecimiento de relaciones de cooperación con el cliente, pocos trabajos han analizado la importancia concreta de este tipo de relaciones en el desarrollo de innovaciones de producto en las empresas.

Es por ello que el presente trabajo analiza este problema. Para ello, en las primeras secciones del trabajo se presentaran los conceptos de orientación hacia el mercado y cooperación con el cliente, así como también se mostrará como la literatura científica señala la relación que existe entre ambos conceptos y los efectos positivos que la orientación al mercado y la cooperación con el cliente presentan sobre los procesos de innovación de producto. En la segunda sección de este trabajo, y a efectos de confirmar la validez de las hipótesis propuestas se presentan los resultados de una investigación descriptiva de carácter

concluyente sobre una muestra de 434 empresas pertenecientes al sector servicios y que han desarrollado alguna innovación en el ámbito de producto en los dos últimos años. Resultado del análisis realizado emerge la idea de que los principios filosóficos que determinan la orientación hacia el mercado, potencian de forma elevada el desarrollo de procesos de cooperación con el cliente para innovar. El trabajo finaliza presentando algunas contribuciones relevantes para académicos y profesionales del campo de la innovación de producto.

## **2. La orientación al mercado**

Desde comienzos de 1990, trabajos como los de Jaworski y Kohli (1990) o Narver y Slater (1990) apuntaron las dimensiones determinantes de la OM, así como los factores que determinaban su grado de presencia en la empresa, o las consecuencias que su implantación tendría. Pese al elevado volumen de trabajos realizados, actualmente la orientación al mercado sigue constituyendo uno de los conceptos que mayor interés y controversia suscitan en el campo del management .

El intento por ofrecer una definición de consenso sobre la orientación al mercado ha permitido detectar una serie de rasgos y peculiaridades propias de este concepto:

- (1) su doble dimensión cognitiva (o estratégica) y conductual (o táctica). Esto lleva a considerar que la orientación al mercado, por un lado, aglutina los principios y orientaciones que guían la filosofía, la estrategia y las actividades de la empresa (Tuonimen y Möller, 1996) y, por otro, determina el proceso cognitivo y el comportamiento desarrollado por la empresa (Kuada y Buatsi, 2005; Narver et al., 2004).
- (2) su importancia a todos los niveles de la empresa (Hult et al., 2005; Kuada y Buatsi, 2005)
- (3) su fuerte influencia sobre los procesos de innovación (Baker y Sinkula, 2005).

La doble dimensión cognitivo/conductual identificada en la orientación al mercado ha llevado a que su estudio haya sido abordado bajo diferentes ópticas. No obstante un análisis detallado de los planteamientos ofrecidos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), entre otros, ponen de manifiesto la existencia de bastantes puntos en común entre ambos enfoques (Slater y Narver, 1994). Ello ha permitido el desarrollo de diversas propuestas de integración, como la planteada por Cadogan y Diamantopoulus (1995) en la que

la este concepto se sitúa como elemento central de los mecanismos de organización intra e interfuncional.

La visión integradora iniciada por Cadogan y Diamantopoulos (1995), y posteriormente seguida por Tuonimen y Möller (1996), permite considerar la orientación al consumidor, el conocimiento de la competencia y la coordinación interfuncional como los principios filosóficos que guían esta cultura organizacional (Narver y Slater, 1990, 1998; Narver et al., 1998; 2004; Slater, 1997; Slater y Narver, 1992, 1994, 1995). La orientación hacia el consumidor implica un grado de conocimiento y comprensión elevado sobre el consumidor, de tal manera que la empresa sea capaz de ofrecerle de forma continua en el tiempo mayor valor (Lukas y Ferrell, 2000). Por otro lado, la orientación hacia la competencia exige a la empresa disponer de un fuerte conocimiento sobre las fortalezas y debilidades que los competidores muestran en el corto plazo, así como también de las capacidades y estrategias que estos mostraran a largo plazo (Kuada y Buatsi, 2005). Finalmente, la coordinación interfuncional implica el uso coordinado de los diferentes recursos de la compañía para la creación de un valor superior para el consumidor (Kahn, 2001). Por otro lado, la dimensión conductual de la orientación al mercado se hace patente a través del diseño y desarrollo de sistemas y procesos destinados a generar una generación de una inteligencia de mercado, a diseminarla y utilizarla en el proceso de toma de decisiones (Avlonitis y Gounaris, 1999; Kohli y Jawoski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993, Maltz y Kohli, 1996).

La relación entre los elementos citados es estrecha por cuanto el desarrollo de los principios filosóficos implica la puesta en marcha de sistemas y procesos destinados a obtener y difundir el conocimiento organizativo (Slater y Narver, 1994). Al mismo tiempo, ambos elementos constituyen el eje fundamental sobre el que las empresas desarrollan ventajas competitivas que son sostenibles en el tiempo (Deshpandé y Farley, 1999; Hult et al., 2005; Slater y Olson, 2001; Wei y Morgan, 2004), y que permiten alcanzar un excelente resultado empresarial (Chelariu et al., 2002; Kwon y Hu, 2000; Winston y Dadzie, 2002).

Los trabajos desarrollados por Atuahene-Gima et al. (2005), Hult et al. (2005), o Slater y Olson (2001) señalan que el desarrollo de ventajas competitivas basadas en la creación y entrega continuada de valor al cliente son las que contribuyen de forma más importante al éxito empresarial. De ahí que las empresas que deseen obtener este tipo de ventajas, necesiten una cultura organizativa orientada hacia el mercado (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1998, 1999) que favorezca el conocimiento y aprendizaje sobre cliente, y sea capaz de dar respuestas efectivas a sus necesidades (Matthing et al., 2004).

Las revisiones realizadas por Dawes (2000) y Langerak (2003) ponen de manifiesto la existencia de más de cien trabajos que, desde 1990, han observado la relación existente entre orientación al mercado y resultados. En ellos, los niveles de resultados empresariales vienen típicamente medidos a través de (1) la cuota de mercado; (2) la rentabilidad; (3) el éxito de nuevos productos; (4) una medida global de los resultados finales obtenidos (e.g., una media de la rentabilidad, las ventas, el crecimiento de las ventas, el retorno de la inversión, el éxito de nuevos productos, la cuota de mercado) y (5) una medida global de los resultados intermedios logrados (una media de, por ejemplo, satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, retención del cliente, servicio al cliente, percepciones de la calidad del producto).

Normalmente, en el área de la innovación, los nuevos productos pueden ser exitosos en lo que se refiere al grado de aceptación por parte del consumidor. Sin embargo, autores como Baker y Sinkula (2005) y Verhees y Meulenbergh (2004) muestran que cuando un nuevo producto está: (1) reemplazando a una marca obsoleta o a los componentes de una línea de productos; (2) canibalizando a otra marca o componentes de una línea de productos; o (3) el coste de desarrollo del producto y producción lleva a establecer precios no competitivos o dificulta los requisitos para alcanzar el umbral de rentabilidad; la aceptación del consumidor podría no implicar el aumento de la cuota de mercado o la rentabilidad de la empresa. En general, la innovación en producto en empresas orientadas al mercado tiene éxito debido a que logran identificar rápidamente las nuevas oportunidades del producto y responden a las mismas. Las empresas con una fuerte orientación hacia el mercado tienen información sobre el mercado derivada de obtener, procesar y almacenar las capacidades, que les permiten: (1) descubrir y responder a las necesidades del cliente y (2) liderar la introducción de nuevos productos que ofrecen ventajas exclusivas y que son superiores en calidad a otras alternativas (Baker y Sinkula, 2005).

### **3. Innovación en producto: la cooperación entre la empresa y el cliente**

En situaciones de riesgo e incertidumbre, el desarrollo de procesos de toma de decisión, resolución de conflictos y creación de ciertos recursos y capacidades, se convierte en una tarea difícil. Es por ello que, con el ánimo de mejorar y facilitar su gestión, la organización valora de forma positiva el establecimiento de relaciones de colaboración con algunos agentes, que más o menos próximos, forman parte de su entorno (Deeds y Rothaermel, 2003; Leenders y Wierenga, 2002).

Diferentes trabajos, como los desarrollados por Ahuja (2000a), Dyer (1997) o Hagedoom (2000) señalan la cooperación como uno de los factores que incentiva el desarrollo de nuevos productos. Así, es cada vez más habitual que en los procesos de innovación la organización cuente en su desarrollo con la colaboración de otros agentes del entorno (Hillebrand y Biemans, 2004). El tipo de relación establecida varía, pudiendo ir desde el intercambio puntual, hasta la creación de alianzas (Deeds y Rothaermel, 2003). Por otro lado, entre los agentes con los que la empresa puede establecer una relación de cooperación para innovar encontramos universidades y centros de investigación (Santoro, 2000), competidores (Ahuja, 2000a) o distribuidores y consumidores (Appleyard, 2003; Schulze et al., 2001; Von Hippel, 2001).

Uno de los principales beneficios de cooperar se encuentra en la creación de estructuras más flexibles y descentralizadas, y el acceso o construcción de nuevos recursos, capacidades o conocimientos que son necesarios para que un nuevo proyecto se convierta en un éxito comercial (Ahuja, 2000b; Das y Teng, 2000; Faems et al., 2005). En particular, estos beneficios cobran gran relevancia cuando el agente con el que la empresa establece la relación de cooperación es el cliente. Tal y como muestran Bendapudi y Leone (2003), Bhattacharya y Sen (2003), Thomke y Von Hippel (2002) y Von Hippel (2001; 2002) la participación del cliente en el proceso de innovación de producto desarrollado por la empresa incrementa y mejora la cantidad y calidad de la información de que la empresa dispone, a la vez que mejora la eficiencia y eficacia del proceso de innovación, creando productos fuertemente adaptados a las necesidades del mercado, y reduciendo los costes y la incertidumbre asociada al futuro del producto (Ahuja, 2000a; Hagedoom, 2002), y su dependencia respecto al tiempo de lanzamiento al mercado (Hillebrand y Biemans, 2004).

Más allá, algunos estudios empíricos han demostrado que muchas de las innovaciones desarrolladas por las empresas, y en las que han participado de forma activa sus clientes, han tenido un elevado éxito comercial. Así, Morrison et al. (2000) muestran que los proveedores de sistemas de tecnología de información y comunicación (TIC) para bibliotecas consideran que muchas de las TIC desarrolladas para las bibliotecas tienen valor potencial como productos comerciales vendidos en el mercado. Asimismo, Urban y Von Hippel (1988) encontraron que un producto de software industrial desarrollado con ayuda de los clientes consiguió un mayor éxito comercial que otros productos desarrollados a través de métodos convencionales. De hecho, los trabajos desarrollados por Urban y Von Hippel (1988) y Lilien et al. (2002) concluyen que la cooperación de determinado tipo de clientes, en especial los

primeros adoptantes (o también llamados *lead-users*), ofrece importantes beneficios a la empresa. En este sentido, estos trabajos han analizado experiencias exitosas que se han logrado a través de la cooperación con los consumidores mediante un enfoque centrado en la generación de ideas para nuevos productos. Realizando una comparación sobre los resultados obtenidos por los proyectos donde participaron consumidores que son primeros adoptantes, con los que obtienen otros proyectos donde participan consumidores tardíos, ambos estudios encontraron que las ideas generadas por un proceso utilizando las aportaciones de los primeros adoptantes tienen un atractivo comercial muy superior.

El estudio de la cooperación entre la empresa y cliente ha permitido acuñar un nuevo término. El concepto 'codesarrollo' surgió para describir el proceso mediante el cual los consumidores tienen un papel muy activo como miembros del equipo de desarrollo conjunto, participando desde las primeras etapas del proyecto (Neale y Corkindale, 1998). Codesarrollo implica la colaboración y comunicación entre las partes, integrando de esta manera a los consumidores en el proceso de DNP, quienes aportan sus propios conocimientos y perspectivas únicas. Además, el codesarrollo es una fuente de conocimiento (Appleyard, 2003; Sinkula, 1994). La colaboración con los consumidores se traduce en un proceso de aprendizaje mutuo y reiterativo sobre el nuevo producto tecnológico y las exigencias del mercado, ampliando a su vez los conocimientos de la organización y mejorando los nuevos productos y su resultado en los mercados.

Por último, señalar que Herstatt y Von Hippel (1992, 2002) y Pitta y Franzak (1997) sugieren que la integración de los consumidores en el equipo aumenta las posibilidades de éxito del DNP. El valor de los consumidores proviene de su uso del producto en su vida diaria haciendo su experiencia y conocimiento útil de varias maneras, incluyendo el incremento en la aceptación de nuevos productos por parte del mercado, la mejora del producto, una identificación temprana de las tendencias del mercado y una fuente de ideas de nuevos productos.

#### **4. Efectos de la Orientación al mercado en el desarrollo de estrategias de coodevelopment para la innovación de producto**

Ya a finales de la década de 1970 gran número de trabajos señalaban la importancia de las relaciones de cooperación entre la empresa y el consumidor como un elemento que favorecía el crecimiento y la competitividad empresarial (Bagozzi, 1978; Day y Wensley, 1983). No obstante, no fue hasta finales de la década de 1980 cuando el estudio de este tipo de

relaciones se convirtió en uno de los principales focos de interés para investigadores y profesionales, dada su vinculación con las nuevas orientaciones estratégicas y del marketing que comienzan a desarrollarse en las empresas (Grönroos, 1980; Gummesson, 1987).

Trabajos como los realizados por Grönroos (2000) o van Zyl y Mathur-Helm (2007), muestran la estrecha relación existente entre la Orientación al Mercado y el establecimiento de relaciones entre la empresa y sus clientes. Una fuerte orientación hacia el mercado se manifiesta a través de un aprendizaje centrado en el cliente y orientado hacia el mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Sinkula et al., 1997; Slater y Narver, 1994, 1995). Como Baker y Sinkula (2005) muestran, las empresas fuertemente orientadas al mercado priorizan el aprendizaje sobre (1) los clientes (e.g., percepciones, satisfacción, preferencias), (2) los factores que influyen en los clientes (e.g., el mercado, la economía, la competencia, las tendencias socioculturales) y (3) factores que afectan la capacidad de la empresa para influir e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes (e.g., tecnología, regulación). La implantación de los principios que rigen la Orientación al Mercado ha llevado al desarrollo de un nuevo enfoque sobre las relaciones empresa-cliente, basado en la creación y mantenimiento de relaciones estables y duraderas basadas en algo más que lo puramente comercial. Estas empresas poseen las bases para una adaptación rápida a las necesidades manifiestas y latentes de los clientes, que puede traducirse en un éxito superior de nuevos productos, mayor rentabilidad, cuota de mercado y, quizás, en la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Pero la integración efectiva del cliente en la compañía solo es efectiva cuando el cliente confía en la compañía y en ella percibe la capacidad de hacer efectivas las promesas que realiza (Morgan y Hunt, 1994). Su importancia es tal que, cuando estos elementos aumentan espectacularmente, las partes implicadas empiezan a compartir los mismos principios, cultura y valores, comprometiendo recursos con el objetivo de lograr un objetivo estratégico común (Achrol y Kotler, 1999). Pero este hecho sólo es posible, si en su conjunto, la organización y todos sus recursos orientan su gestión hacia el mercado y la hacia satisfacción del cliente. Se requiera de una fuerte orientación hacia el cliente, y hacia la competencia, así como de un elevado grado de coordinación interfuncional que permitan a la empresa poner en marcha actuaciones fundamentadas en los recursos y capacidades de la empresa, como medio para la creación y entrega de valor al cliente (Grönroos, 2000; Narver et al., 2004). En esta situación, tal como señalaron Bhattacharya y Sen (2003), el consumidor

se convierte en el elemento clave de la cadena de valor, al lograr un alto nivel de integración dentro de la organización.

Reconocido que una orientación hacia el mercado incentiva la cooperación con el cliente, la siguiente cuestión de investigación que se plantea es determinar como los diferentes principios básicos que definen la orientación hacia el mercado, incentivan o inhiben este tipo de cooperación en el ámbito de la innovación de productos. En este sentido, los trabajos desarrollados por Han et al. (1998) y Lukas y Ferrell (2000) resultan reveladores por cuanto de una manera directa consideran la existencia de una relación positiva entre la orientación al consumidor, la orientación hacia la competencia y la coordinación interfuncional y la cooperación en el desarrollo de una actividad innovadora en producto por parte de las empresas.

La orientación hacia el consumidor y la orientación hacia la competencia incentivan a la empresa a cooperar con el cliente para innovar como modo de: (a) crear nuevos productos destinados a satisfacer las necesidades de sus clientes (Lukas y Ferrell, 2000; Veyerzer y Borja de Mozata, 2005; Wei y Morgan, 2004); y (b) reducir el riesgo asociado tanto al proceso de creación como de lanzamiento del nuevo producto al mercado (Atuahene-Gima, 1995; Bendapudi y Leone, 2003). Y es que la orientación al consumidor y hacia la competencia, favorecen el conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente así como la comprensión del modo en que la competencia da respuestas a las necesidades de los consumidores a través de la adquisición, análisis y diseminación de la información por toda la organización (Narver y Slater, 1990).

Considerando lo anterior, planteamos las siguientes hipótesis:

*H1. La orientación hacia el consumidor incentiva la cooperación con el cliente para innovar en el ámbito de los productos.*

*H2. La orientación hacia la competencia incentiva la cooperación con el cliente para innovar en el ámbito de los productos.*

Por otro lado, la coordinación interfuncional –tercera componente de la orientación al mercado– implica el desarrollo y la coordinación de esfuerzos entre las diferentes unidades operativas de la organización, a fin de facilitar la difusión y el uso del conocimiento adquirido (Narver y Slater, 1990). Así, con el ánimo de desarrollar productos que incrementen el valor percibido por el cliente (Slater y Narver, 1999), se considera que las empresas que presentan un fuerte grado de coordinación interfuncional fomentan la comunicación y el desarrollo de

un trabajo cooperativo entre diferentes áreas operativas de la organización, o entre esta (Lukas y Ferrell, 2000; Marsh y Stock, 2003), y otros agentes del entorno como el cliente final (Von Hippel, 2001). Favoreciendo la creación de equipos de trabajo multifuncionales y flexibles, la organización incrementa la eficiencia y eficacia de los procesos de innovación de producto (Phua y Rowlinson, 2004).

Así, sobre la base de lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

*H3. La coordinación interfuncional incentiva la cooperación con el cliente para innovar en el ámbito de los productos.*

## **5. Metodología y análisis de datos**

La revisión de la literatura permite intuir que la orientación hacia el mercado potencia la cooperación entre la empresa y sus clientes con el ánimo de innovar. De ahí, la posibilidad de establecer un conjunto de hipótesis sobre la influencia que los diferentes principios filosóficos que definen este tipo de orientación ejerce en el desarrollo de actividades de innovación en producto.

Con el ánimo de contrastar las hipótesis propuestas se desarrollo un proceso de investigación descriptiva de carácter concluyente. El objetivo del estudio era doble: por un lado analizar si las variables anteriormente propuestas contribuyen a discriminar a las empresas atendiendo a si han mantenido –o no– una relación de cooperación con sus clientes para innovar. Por otro lado, establecer cual de las variables relevantes en el proceso de clasificación de las empresas, presenta mayor capacidad discriminante.

La muestra estaba conformada por 434 empresas pertenecientes al sector servicios y que reconocieron haber desarrollado algún tipo de innovación en los dos últimos años. Los criterios de elección del sector económico al cual pertenecían las empresas viene determinada por la importancia que le cliente presenta en el desarrollo de la actividad económica de estas organizaciones. El estudio se realizó sobre la muestra total de empresas, así como para las dos subgrupos en que estas se podían agrupar atendiendo al grado en que usan las TIC en su actividad.

La información relativa a la ficha técnica del cuestionario se encuentra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Ficha técnica del cuestionario**

<b>Universo</b>	Empresas de servicios
<b>Muestra</b>	434 empresas de servicios que desarrollan su actividad en España
<b>Error marginal</b>	Del $\pm 2.22$ para los datos globales en el caso de máxima intermediación ( $p=q=50$ ), para un nivel de confianza del 95.5%
<b>Trabajo de campo</b>	Desde enero hasta mayo de 2006
<b>Selección de la muestra</b>	La selección de las empresas se ha hecho a través de un procedimiento totalmente aleatorio.

Por otro lado, cabe considerar que para realizar el estudio fue necesario definir un conjunto de variables. La *cooperación con el cliente* fue considerada como la variable dependiente del estudio. Por otro lado, la variable *tipo de servicio* es considerada como variable de clasificación. Finalmente, se las dimensiones *orientación al consumidor*, *a la competencia* y *la coordinación interfuncional* fueron creadas a fin de medir el grado de *orientación al mercado* presentado por la empresa.

La escala empleada para medir las tres dimensiones de la orientación al mercado se obtuvo como resultado del desarrollo de un análisis factorial de componentes principales. Partiendo de la escala propuesta por Narver y Slater (1990) para medir la orientación al mercado, se incluyeron en el cuestionario un batería de preguntas relativas a determinadas acciones o procesos desarrollados por las empresas. Entre ellas cabe considerar: procesos y acciones destinadas a obtener información sobre el mercado; las estrategias competitivas y de marketing desarrolladas por la empresa; acciones de cooperación y comunicación desarrolladas entre diferentes áreas funcionales de la empresa.

Finalmente y tal y como puede verse en el Apéndice 1, el desarrollo de diferentes pruebas permitió establecer la idoneidad de este análisis, así como la fiabilidad de la escala. Asimismo, en el Apéndice 2 pueden verse las variables que definen cada una de las dimensiones de la orientación al mercado, así como las puntuaciones factoriales y los autovalores mostrados por cada factor.

## **6. Evidencias en el sector servicios**

En el sector servicios, el desarrollo de nuevos productos es una actividad de gran relevancia, no obstante, son pocas las empresas que actualmente cooperan de una manera formal con sus clientes para innovar. Tal y como muestra el cuadro 2, tan sólo un 12.2% de las empresas de toda la muestra reconocen haber implicado a sus clientes en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

El porcentaje de empresas que cooperan varía de importante si atendemos al grado de intensidad en que las empresas utilizan las TIC; así asciende al 15.4% cuando las empresas hacen un uso poco intensivo de las TIC, y a un 8% cuando las empresas realizan un uso muy intensivo de las TIC.

**Cuadro 2. Distribución de empresas que cooperan o no atendiendo al subsector servicio al que pertenecen**

	Total empresas	No innovan en producto		Innovan en producto	
		total	%	total	%
<b>Muestra total</b>	434	381	87.8	53	12.2
<b>Servicios con bajo uso tecnología</b>	246	208	84.6	38	15.4
<b>Servicios con uso elevado de la tecnología</b>	188	173	92.0	15	8.0

La existencia de diferencias importantes en cuanto al desarrollo de nuevos productos, permite suponer la existencia de un conjunto de factores que potencian el desarrollo de relaciones de cooperación con el cliente para innovar. Asimismo, es de esperar que los diferentes factores puedan mostrar distinto grado de importancia en función de cual sea la intensidad con la que la empresa usa las TIC.

A fin de comprobar cuales son los factores que potencian el desarrollo de relaciones de cooperación con el cliente, se procedió a desarrollar tres análisis discriminantes. El primer análisis discriminante, desarrollado sobre la muestra total de empresas da lugar al modelo 1. Los otros dos análisis, desarrollados para cada una de las dos submuestras existentes, atendiendo al grado de intensidad con las que estas usan las TIC en el desarrollo de su actividad, dan lugar al modelo 2 y 3 respectivamente. En los tres análisis las empresas fueron a priori clasificadas atendiendo a si cooperan o no con sus clientes para innovar.

El cuadro 3 recoge las diferentes pruebas realizadas para los tres análisis discriminantes. En todos los casos el test M de Box indica como las matrices de varianzas-covarianzas para los diferentes grupos de empresas que cooperan y no cooperan proceden de diferentes poblaciones. No obstante la capacidad explicativa de cada modelo es diferente, de tal manera para la muestra general (modelo 1) la varianza explicada es tan sólo de un 14.3%, mientras que para las empresa que usan las TIC de forma poco intensiva (modelo 2) es del 20.3% y para aquellas que usan las TIC de forma intensiva (modelo 3) es del 38.5%.

El análisis del  $\lambda$  de Wilks para las diferentes variables consideradas muestra el grado de significatividad presentado, de tal manera que se observa como no todas hipótesis

planteadas se confirman en los 3 modelos presentados. Concretamente, la variable *orientación al mercado* presenta capacidad discriminante para toda la muestra de empresas, así como para aquellas empresas que usan las TIC de forma intensiva. De esta manera, **la hipótesis 1 se confirma en los modelos 1 y 3**. Por otro lado, la variable *orientación a la competencia* es significativa en los modelos 2 y 3, de tal manera que muestra una importante capacidad discriminante cuando se atiende al grado en que las empresas usan las TIC en el desarrollo de su actividad. Por tanto se puede considerar que **la hipótesis 2 se confirma en los modelos 2 y 3**. Finalmente, la variable *coordinación interfuncional* es significativa cuando se atiende a toda la muestra de empresas, así como cuando se considera sólo aquellas empresas cuyo grado de uso de las TIC es poco intensivo. Por ello se puede decir que **la hipótesis 3 se confirma en los modelos 1 y 2**.

**Cuadro 3. Pruebas de igualdad de las medias de los grupos y valores de las funciones canónicas discriminantes para las empresas, atendiendo al sector de actividad**

$\lambda$ de Wilks para las variables			
VARIABLES INCLUIDAS EN EL MODELO			
	Sector servicios (Modelo 1)	Servicios no intensivos uso TIC (modelo 2)	Servicios intensivos uso TIC (modelo 3)
<b>Orientación Cliente</b>	.988 (.022)	-	0.909 (.000)
<b>Orientación Competencia</b>	-	.959 (0.006)	.852 (.000)
<b>Coordinación Interfuncional</b>	.978 (0.08)	.978 (.019)	-
FUNCIÓN CANÓNICA DISCRIMINANTE			
<b>M de Box</b>	10,344 (.017)	14.885 (.002)	7.677 (.064)
<b>Valor específico</b>	.023	.343	.174
<b>Correlación canónica</b>	.149	.203	.385
<b><math>\lambda</math> de Wilks</b>	.978 (.008)	.959 (.006)	.852 (.000)
<b>Chi-cuadrado</b>	9.737	10.262	29.606
<b>Grados de libertad</b>	2	2	2
<b>Significación</b>	.008	.006	.000

El cuadro 4 presenta los coeficientes de las funciones canónicas discriminantes y las funciones en los centroides de los grupos de empresas atendiendo a su grado de uso de las TIC, así como para la muestra total. Un análisis en profundidad del mismo, nos permite establecer la existencia de importantes diferencias entre los diferentes modelos.

**Cuadro 4. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes y Funciones en los centroides de los grupos para los diferentes sectores de actividad y para la muestra total**

<b>COEFICIENTES DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES CANÓNICAS</b>			
	<b>Sector servicios (Modelo 1)</b>	<b>Servicios no intensivos uso TIC (Modelo 2)</b>	<b>Servicios intensivos uso TIC (Modelo 3)</b>
<b>Orientación Cliente</b>	.768	-	.780
<b>Orientación Competencia</b>	-	.683	.653
<b>Coordinación Interfuncional</b>	-.685	.728	-
<b>% casos clasificados correctamente</b>	62.8%	65.2%	77.6%
<b>FUNCIONES EN LOS CENTROIDES DE LOS GRUPOS</b>			
	<b>Sector servicios (Modelo 1)</b>	<b>Servicios no intensivos uso TIC (Modelo 2)</b>	<b>Servicios intensivos uso TIC (Modelo 3)</b>
<b>No coopera</b>	-.056	.089	-.122
<b>Coopera</b>	.403	-.481	1.411

Cabe destacar que para el modelo 1 y 3 la variable *orientación al cliente* es la que presenta mayor poder discriminante. Así, en el modelo 1, esta variable presenta un peso de 0.768, por encima de la variable *coordinación interfuncional*, cuyo coeficiente en la función presenta un valor negativo de -0.685. Por otro lado, en el modelo 3 se observa como la variable *orientación al cliente* es la que presenta mayor poder a para discriminar entre aquellas empresas, que con un elevado uso de las TIC, cooperan o no con sus clientes. No obstante, cabe destacar que para este mismo grupo de empresas grupo de empresas, la variable *orientación a la competencia* también presenta un elevado poder discriminante, presentando un coeficiente que alcanza el valor de 0.653.

De igual forma, la variable *orientación a la competencia* también ocupa la segunda posición como variable discriminante en el modelo 2. Así, para aquellas empresas que realizan un uso poco intensivo de las TIC (modelo 2), esta variable presenta un valor de 0.683. Es por tanto la variable *coordinación interfuncional* la que presenta un mayor poder discriminante dentro de este modelo con un coeficiente que alcanza el valor de 0.728.

Finalmente, cabe mencionar que, de los tres modelos presentados, es el relativo a las empresas que realizan un uso intensivo de las TIC el que mayor capacidad explicativa presenta. Y es que con un 38.5% de la varianza explicada, el modelo es capaz de clasificar de forma correcta al 77,6% de los casos analizados.

## 7. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Cada día es más habitual que las compañías cooperen con diferentes agentes de la cadena de valor para desarrollar algunas actividades, que como la innovación de productos, implican un elevado nivel de riesgo e incertidumbre. De forma general, se reconoce que las relaciones de cooperación permiten a la compañía obtener determinados recursos – conocimientos, tecnológicos, humanos, económicos– que facilitan la creación y lanzamiento del nuevo producto, reduciendo los costes temporales y económicos ligados al proceso y incrementan las probabilidades de éxito en el mercado.

Abundantes trabajos han analizado las relaciones de cooperación que la empresa mantiene con otras empresas dentro de los mercados industriales (B2B) o las que establece con organizaciones, instituciones u organismos de diferente ámbito (B2G). No obstante, son pocos los estudios que analizan la relación de la empresa con el cliente (B2C), sobretodo dentro del ámbito de la innovación en producto.

Los pocos trabajos desarrollados ponen de manifiesto como la participación del cliente en los procesos de innovación ofrece importantes beneficios que van desde: un incremento en la eficiencia en los procesos de diseño y desarrollo del nuevo producto, hasta la consecución de un mayor éxito comercial.

Por otro lado, la cultura empresarial constituye un punto en común entre las empresas que cooperan con el cliente. Y es que es la revisión de la literatura especializada pone de manifiesto la existencia de una relación directa y significativa entre orientación hacia el mercado en la empresa y el desarrollo de relaciones de cooperación con el cliente destinadas a innovar en el ámbito de los productos. Este hecho permite situar a la orientación al mercado como un factor determinante en la cooperación entre la empresa y el cliente. No obstante, el análisis de esta relación tan sólo ha de constituir el punto de partida, pues en el estudio de la relaciones de cooperación empresa-cliente es necesario ir más allá determinando cual de las dimensiones que conforman la orientación al mercado presenta un mayor efecto potenciador.

Un análisis en profundidad de la literatura al uso permitió detectar la existencia de una relación directa entre las tres dimensiones de la orientación al mercado: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional y el desarrollo –por parte de la empresa– de acciones de cooperación con el cliente destinadas a innovar. Posteriormente, un estudio sobre una muestra de 434 empresas pertenecientes al sector servicios, permitió confirmar las hipótesis formuladas en base a estas relaciones.

En concreto, el desarrollo y posterior análisis de tres modelos mostró como la orientación al cliente, la orientación hacia la competencia y la coordinación interfuncional presentan capacidad para diferenciar entre las empresas que cooperan con sus clientes de las que no cooperan. No obstante, para cada uno de los modelos la significación y el peso presentado por las tres variables cambia. Así, en el modelo 1, aplicable para toda la muestra de empresas, las variables significativas son orientación hacia el cliente y la coordinación interfuncional, pero mientras que la primera presenta un efecto positivo, la segunda muestra un efecto negativo –y, por tanto, inhibidor– sobre la cooperación con el cliente. Por otro lado, en el modelo 2, donde la muestra de empresas venía determinada por su bajo nivel de uso de las TIC, las variables significativas y con capacidad discriminante son la orientación hacia la competencia y la coordinación interfuncional. Finalmente, en el modelo 3, donde las empresas muestran un elevado uso de las TIC, la cooperación con el cliente para innovar viene determinada por la orientación hacia el cliente y la orientación hacia la competencia.

Finalmente, creemos oportuno indicar que el presente trabajo constituye una primera aproximación a esta línea de estudio. De ahí que los resultados obtenidos, pese a ser interesantes han de ser tomados con cierta precaución. El desarrollo de futuras investigaciones en esta misma línea, será un elemento que permitirá reforzar las conclusiones obtenidas. Y, en este sentido, algunas de las propuestas futuras de investigación se centrarán en el estudio del papel potenciador o inhibidor de las diferentes dimensiones de la orientación al mercado, considerando diferentes muestras de empresas en función de su tamaño o del grado de innovación (radical/incremental) mostrado por sus productos. No obstante, a modo de conclusión, podemos decir que el presente estudio ofrece importantes contribuciones que han de ser tenidas en cuenta por académicos y profesionales del campo de la innovación de producto. Así, por un lado, el análisis conceptual presentado identifica la orientación hacia el mercado como elemento que potencia la cooperación con el cliente para innovar en producto. Por otro lado, el análisis empírico desarrollado pone de manifiesto cuales son los factores estudiados (principios filosóficos e implicaciones estratégicas de una orientación proactiva hacia el mercado), presenta mayor poder discriminante entre las empresas innovadoras, atendiendo al sector de actividad al que pertenecen.

## 8. Bibliografía

- Achrol, R.S. y Kotler, P. (1999). "Marketing in the Network Economy". *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 146-163.
- Ahuja, G. (2000a). "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, 45: 425-455.
- Ahuja, G. (2000b). "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Inter-firm Linkages", *Strategic Management Journal*, 21 (3): 317-343.
- Appleyard, M.M. (2003). "The Influence of Knowledge Accumulation on Buyer-Supplier Codevelopment Projects". *Journal of Product Innovation Management*, 20: 356-373.
- Atuahene-Gima, K. (1995). "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 12: 275-293.
- Atuahene-Gima, K.; Slater, S.F. y Olson, E.M. (2005). "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance". *Journal of Product Innovation Management*, 22: 464-482.
- Avlonitis, G.J.A. y Gounaris, S.P. (1999). "Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis". *European Journal of Marketing*, 33 (11): 1003-1007.
- Bagozzi, R.P. (1975). "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*, 39 (October): 32-39.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2005). "Market Orientation and the New Product Paradox", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6) , 483-502.
- Bendapudi, N. y Leone, R.P. (2003). "Psychological Implications of Consumer Participation in Co-Production". *Journal of Marketing*, 67 (January), 14-28.
- Bhattacharya, C.B. y Sen S. (2003). "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationship with Companies". *Journal of Marketing*, 67 (April), 76-88.
- Cadogan, J.W. y Diamantopoulos, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3: 41-60.
- Chelariu, C.; Outtarra, A. y Dadzie, K.Q. (2002). "Market Orientation in Ivory Coast: Measurement Validity and Organizational Antecedents in a Sub-Saharan African Economy". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(6):456-470.

- Das, T.K. y Teng, B.S. (2000). "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, 26 (1): 31-60.
- Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, 58 (October): 37-52.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1983). "Marketing Theory with Strategic Orientation". *Journal of Marketing*, 47: 79-89.
- Dawes, J. (2000). "Market Orientation and Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data". *Australian Journal of Management* 25 (2): 173– 200.
- Deeds, D.L. y Rothaermel, F.T (2003). "Honeymoons and Liabilities: The Relationship between Age and Performance in Research and Development Alliances". *Journal of Product Innovation Management*, 20 (6): 468-485.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1999). "Executive Insights: Corporate Culture and Marketing Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms". *Journal of International Marketing*, 17 (4): 353-362.
- Dogson, M. (1993). "Learning, Trust and Technological Collaboration". *Human Relations*, 46 (1): 77-95.
- Dyer, J.H. (1997). "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18 (7): 535-556.
- Faems, D.; Van Lloy, B. y Debackere, K. (2005). "Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (3): 238-250.
- Dawes, J. (2000). "Market Orientation and Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data". *Australian Journal of Management*, 25 (2): 173– 200.
- Franke, N. y Shah, S. (2003). "How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing among End-Users". *Research Policy*, 32 (1): 157-78.
- Franke, N. y Von Hippel, E. (2003). "Satisfying Heterogeneous User Needs via Innovation Toolkits: The Case of Apache Security Software". *Research Policy*, 32 (7): 1199-215.
- Franke, N.; Von Hippel, E. y Schreier, M. (2006). "Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory\* *Journal of Product Innovation Management*, 23 (4): 301–315.

- Frazier, G.L. (1999). "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 226–240.
- Gatignon, H. y Xuereb, J.M. (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance". *Journal of Marketing Research*, 34 (February): 77-90.
- Grönroos, C. (1980). "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services". *Long Range Planning*, 13 (April): 36-42.
- Grönroos, C (1994). "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, 10, 347-360.
- Grönroos, C. (1997). "Value-Driven Relational Marketing: From Product to Resources and Competences". *Journal of Marketing Management*, 13, 407-419.
- Grönroos, C. (2000). "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 13-24.
- Gummesson, E. (1987). "The New Marketing-developing Long-term Interactive Relations". *Long Range Planning*, 20 (4): 10-20.
- Hagedoorn, J. (2002). "Inter-firm R&D Partnership: An Overview of Major Trends and Patterns since 1960", *Research Policy*, 31 (4): 477-492.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Han, J.K.; Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998). "Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, 62 (October): 30-45.
- Hillebrand, B. y Biemans, W.G. (2004). "Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study". *Journal of Product Innovation Management*, 21: 110-122.
- Henke, J.W.; Krachenberg, A.R. y Lyons, T.F. (1993). "Perspective: Cross-Functional Teams: Good Concept, Poor Implementation!". *Journal of Product Innovation Management*, 10: 216-229.
- Hult, G.T.; Ketchen, D.J. y Slater, S.F. (2005). "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approach". *Strategic Management Journal*, 26: 1173-1181.

- Jackson, B. (1985). "Building Customer Relationship the Last". *Harvard Business Review*, 63 (November-December): 120-128.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57 (July): 53-70.
- Kohli, A.J. y Jaworski, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 54 (April): 1-18.
- Kwon, Y.C. y Hu, M.Y.(2000). "Market Orientation among Small Korean Exporters". *International Business Review*, 9 (1): 61-75.
- Kuada, J. y Buatsi, S.N. (2005) "Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kholi Framework". *Journal of International Marketing*, 13 (1): 58-88.
- Langerak, F. (2001). "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3): 221-234.
- Langerak, F. (2003). "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21 (4): 447-464.
- Leenders, M.A.A.M. y Wierenga, B. (2002). "The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D". *Journal of Product Innovation Management*, 19 (4): 305-317.
- Lilien, G.L.; Morrison, P.D.; Searls, K.; Sonnack, M. y Von Hippel, E. (2002). "Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Development Product". *Management Science*, 48 (8): 1042-1059
- Lukas, B.A. y Farrell, O. (2000). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 239-247.
- Maltz, E. y Kohli, A.K. (1996). "Intelligence Dissemination across Functional Boundaries". *Journal of Marketing Research*, 15 (February), 47-61.
- Matthing, J.; Saden, B. y Edvardsson, B. (2004). "New Service Development: Learning from and with Customers". *International Journal of Service Industry Management*, 15 (3): 479-498.

- McDonough III., E.F. (2000). "Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams". *Journal of Product Innovation Management*, 17: 221-235.
- Marsh, S.J. y Stock, G.N. (2003). "Building Dynamic Capabilities in New Product Development Through Intertemporal Integration", *Journal of Product Innovation Management*, 20: 136-148.
- Meyer, C. (1993). *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed*. New York: Free Press.
- Morrison, P.D.; Roberts, J.H. y Midgley, D.F. (2004). "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status". *Research Policy*, 33 (2): 351–362.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). "The Effects of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 5 (October): 20-35.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1998). "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley". *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3): 233-236.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. y MacLachlan, D.L. (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success". *Journal of Product Innovation Management*, 21: 334-347.
- Narver, J.D.; Slater, S.F. y Tiejie, B. (1998). "Creating a Market Orientation", *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3): 241-256.
- Neale, M. R. y Corkindale, D.R. (1998). "Co-developing Products: Involving Customers Earlier and More Deeply". *Long Range Planning*, 31 (3): 418-425.
- Oubina, J; Rubio, N. y Yagüe, M.J. (2006), "Relationships of Retail Brand Manufacturers with Retailers", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2): 257-275.
- Peterson, K.J.; Handfield, R.B. y Ragatz, G.L. (2003). "A Model of Supplier Integration into New Product Development". *Journal of Product Innovation Management*, 20: 284-299.
- Pelham, A. M. (1997). "Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (Summer): 55-77.

- Pelham, A.M. (1999). "The Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms". *Journal of Business Research*, 45 (May): 33-46.
- Phua, F.T.T. y Rowlinson, S. (2004). "How Important is Cooperation to Construction Project Success? A Grounded Empirical Quantification". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1: 45-54.
- Pitta, D.A. y Franzak, F. (1997). "Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization Insights". *Journal of Product & Brand Management*, 6 (4): 235-249.
- Rangaswamy, A. y Lilien, G.L. (1997). "Software Tools for New Product Development". *Journal of Marketing Research*, 34 (February): 177-184.
- Santoro, M.D. (2000). "Success Breeds Success: The Linkage between Relationship Intensive and Tangible Outcomes in Industry-University Collaborative Ventures". *Journal of High Technology Management Research*, 11 (2): 255-273.
- Schulze, J.; Thiesse, F.; Bach, V. y Österle, H. (2001). "Knowledge Enabled Customer Relationship Management". In: Österle, H.; Fleisch, E. and Alt, R. (Eds). *Business Networking. Shaping Collaboration Between Enterprises*. New York: Springer-Verlag (2<sup>nd</sup> Edition).
- Sinkula, J. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, 58 (January): 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. y Noordewier, T. G. ( 1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Fall): 305-318.
- Slater, S.F (1997). "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Spring): 162-167.
- Slater, S.F. (2001). "Market Orientation at the Beginning of the Millennium". *Managing Service Quality*, 11(4): 230-232.
- Slater, SF. y Narver, J.D. (1992). "Superior Customer Value and Business Performance: the Strong Evidence for a Market-Driven Culture". *Marketing Science Institute Report Number 92-125*, Marketing Science Institute, Cambridge, M.A.

- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (January): 92-125.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1998). "Customer-led and Market-Orientated: Let's not Confuse the Two". *Strategic Management Journal*, 19: 1001-1006.
- Slater, S.F. y Narver, J.D. (1999). "Market-Orientated is More than Being Customer-Led". *Strategic Management Journal*, 20: 1165-1168.
- Slater, S. F. y Olson, E. (2001): "Marketing contribution to the implementation of business Strategy: An empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, 22 (11): 1055-1067.
- Tatikonda, M.V. y Stock, G. N. (2003). "Product Technology Transfer in the Upstream Supply Chain", *Journal of Product Innovation Management*, 20: 444-467.
- Thomke, S. y Von Hippel, E. (2002). "Customers as Innovators: A New Way to Create Value", *Harvard Business Review*, 80 (4): 74-81.
- Tuoninen, M. y Möller, K. (1996). "Market Orientation: A State of the Art Review". *Proceeding of the 25 EMAC Conference*: 1161-1181.
- Urban, G. L. y Von Hippel, E. (1988). "Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products", *Management Science*, 34 (5): 569-82.
- Van Zyl, H.J.C. y Mathur-Helm. B. (2007). "Exploring a Conceptual Model, Based on the Combined Effects of Entrepreneurial Leadership, Market Orientation and Relationship Marketing Orientation on South Africa's Small Tourism Business Performance". *South African Journal of Business Management*, 38 (2): 17-24.
- Verhees, F.J.H. y Meulenbergh, M.T.G. (2004). "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms". *Journal of Small Business Management*, 42 (2): 134-154.
- Veryzer, R.W. y Borja de Mozota, B. (2005). "The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationship", *Journal of Product Innovation Management*, 22: 128-143.
- Von Hippel, E. (1986). "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32 (7): 791-805.

Von Hippel, E. (2001). "User Toolkits for Innovation". *Journal of Product Innovation Management*, 18(4):247-257.

Webster, F.E. (1984). *Industrial Marketing Strategy*. Ed. John Wiley & Sons, New York

Wei, Y.S. y Morgan, N.A. (2004). "Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation and New Product Performance in Chinese Firms". *Journal of Product Innovation Management*, 21: 375-388.

Winston, E. y Dadzie, K.Q. (2002). "Market Orientation of Nigerian and Kenyan Firms: The Role of Top Managers". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (6): 471-480.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Medidas de adecuación del análisis factorial

<b>Matriz de correlaciones</b>	Variables correlacionadas
<b>Determinante de la matriz de correlaciones</b>	0,0221
<b>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</b>	0,722
<b>Test de Esfericidad de Bartlett</b>	2677,496 (significatividad 0,000)
<b>Medida de adecuación de la muestra</b>	Coefficientes entre 0,62 y 0,80
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,886

### Apéndice 2. Matriz factorial ortogonal

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
<b>Orientación al cliente</b>			
Dispone de un sistema CRM	0,406		
La empresa desarrolla estudios de mercado	0,378		
La empresa segmenta su clientela	0,817		
La empresa discrimina precios según el segmento de mercado	0,782		
La empresa adapta las comunicaciones según el segmento de mercado	0,797		
La empresa dispone de un fichero de información sobre los clientes	0,372		
La empresa dispone de un servicio de atención al cliente	0,219		
<b>Orientación a la competencia</b>			
Replanteamiento de los objetivos para adaptarse al entorno		0.813	
Regularmente los altos directivos de la empresa comentan las fortalezas y estrategias llevadas a cabo por la competencia		0.803	
La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que le suponen una amenaza		0.570	
<b>Coordinación interfuncional</b>			
Equipos de trabajo flexibles y adaptables			0, 250
Los trabajadores comparten e intercambian información			0,272
Disponen de un sistema informatizado de planificación con proveedores y compras			0,888
La empresa coopera con otras instituciones y organismos para innovar			0,842
<b>Autovalor</b>	2,490	1,30	1,67
<b>Varianza explicada</b>	31,119%	25,2%	27,7%