

Conducción del mercado e innovación en el ámbito de la distribución minorista

104



Ramón Rufin Moreno'
Dpto. de Economía
de la Empresa y
Contabilidad
Universidad Nacional
de Educación a Distancia

rrufin@cee.uned.es



Cayetano Medina Molina
Dpto. de Economía
de la Empresa y
Contabilidad
Universidad Nacional de
Educación a Distancia

cmedina@ceade.es

Market driving and innovation in the retailing distribution sector

ENFOQUES ACTUALES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO. LA CONDUCCIÓN DEL MERCADO

Conforme se ha modificado el entorno competitivo en el que las empresas desarrollan su actividad, la orientación al mercado se ha venido presentando como la vía más adecuada para lograr sus objetivos. Pero, como argumentan Jaworski, Kohli y Sahay (2000), la literatura de orientación al mercado se ha centrado de un modo desproporcionado en mantener el status quo del mercado más que en ajustar proactivamente a los clientes y el mercado. Otros autores (Iacobucci y Kotler, 2001) indican que las estrategias competitivas se diseñan cada vez más, en lugar de para dar a los clientes lo que ellos quieren, para ayudar a que los compradores aprendan lo que quieren, introduciéndose una distinción entre dos aproximaciones complementarias a la orientación al mercado: ser guiado por el mercado y guiar los mercados (Sheth y Sisodia, 1999).

Tal diferenciación se encontraba ya presente en los trabajos iniciales de Day (1990; 1994), al diferenciar éstas las capacidades de marketing que fluyen del exterior al interior de la firma de aquellas que fluyen de manera inversa (del interior al exterior). De hecho, este autor es el primero en abordar el debate desde la perspectiva de las capacidades empresariales, señalando que tanto la capacidad de detectar los cambios en el mercado que desarrolla sus actividades y anticiparse en las acciones, como la capacidad de relacionarse estre-

CODIGOS JEL:
M100; M310

Fecha de recepción y acuse de recibo: 27 de abril de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 4 de mayo de 2007. Fecha primera evaluación: 6 de junio de 2007. Fecha de aceptación: 11 de octubre de 2007



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los resultados obtenidos por los estudios que han analizado la relación existente entre las orientaciones estratégicas de la empresa hacia el mercado y sus resultados, han llevado a plantear la existencia de variables, como la innovación, que podrían actuar como mediadoras en tal relación. Por otra parte, estudios recientes plantean la existencia de dos tipos distintos de innovaciones empresariales como vía óptima para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la innovación en productos y la innovación en procesos de gestión. El presente trabajo analiza la influencia de ambos tipos de innovación en la relación entre las distintas orientaciones estratégicas posibles y el resultado empresarial en el sector de la distribución minorista.

EXECUTIVE SUMMARY

Findings from many studies on the relationships between strategic market orientations and firm performance have led to posit some mediating variables. One of such variables has been innovation. Furthermore, some research studies conclude that there are two different types of innovation processes which could lead to a sustainable competitive advantage, i.e., product innovation and management innovation. The present research focuses on the effects of both kinds of innovation on the relationship between different strategic market orientations and retailing firms' performance.

CONDUCCIÓN DEL MERCADO E INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

chamente con sus consumidores son las dos capacidades empresariales más importantes en el desarrollo de una orientación al mercado.

Ser guiado por el mercado significa comprender y reaccionar de acuerdo con las preferencias y comportamientos de aquellos que se encuentran involucrados en una determinada estructura de mercado, mientras que guiar al mercado (conducción del mercado) implica influir sobre la estructura del mercado y/o el comportamiento de los participantes, gracias a lo cual las compañías obtendrían una mejor posición competitiva (Esteban, Millán, Molina y Martín-Consuegra, 2002; Jaworski et al. 2000; Tuominen, Rajala y Möller, 2004).

Mientras que diversos estudios han planteado de modo aislado determinadas características representativas de la conducción del mercado, como es la posibilidad de desarrollar innovaciones radicales o el papel jugado por el liderazgo transformacional (Carrillat, Jaramillo y Locander, 2004; Hills y Sarin, 2003; Iacobucci y Kotler, 2001; Kumar, Scheer y Kotler, 2000; Slater, 2001), la verdadera reformulación del concepto de orientación al mercado llega con el trabajo de Jaworski et al. (2000), en el cual establecen que el comportamiento del mercado puede ser modificado directamente dirigiendo la estructura del mercado, o, de un modo alternativo, indirectamente, cambiando la mentalidad de los agentes del mercado.

La conducción del mercado, que podrá ser desarrollada por una sola organización o por la unión de varias, es una función multiplicativa con dos dimensiones claves: el número de cambios efectuados en un mercado y la magnitud de tales cambios. Por tanto, una empresa que cambie la composición del mercado y el comportamiento de la mayoría de los agentes se podría considerar más conductora que otras que lo hicieron en menor medida.

Tras el desarrollo de las dos aproximaciones de la orientación al mercado (ser guiado por el mercado y guiar los mercados), diversos autores han manifestado que se trata de aproximaciones complementarias (Esteban et al., 2002; Harris y Cai, 2002; Jaworski et al., 2000; Sheth y Sisodia, 1999), mientras que otro tipo de relación entre ambas aproximaciones, más próximas a una sucesión de las mismas, se contempla en el trabajo de Kumar et al. (2000). A este respecto, Day (1999a) plantea que la necesidad de tener que elegir entre liderar o seguir a los consumidores es una de las tres falsas dicotomías que han frenado el desarrollo de la orientación al mercado por parte de numerosas organizaciones (siendo las otras dos dicotomías la imposibilidad de centrarse tanto en los consumidores actuales como potenciales, así como no poder simultanearse el empuje de la tecnología con las demandas del mercado). De acuerdo con el citado autor, una organización exitosa en su orientación al mercado es aquella que se constituye en agente propiciador de cambios, en lugar de conformarse con proteger su posición en cierto momento.

En la presente investigación consideraremos las orientaciones estratégicas de la orientación al mercado y la conducción del mercado como orientaciones complementarias, denominando orientación al mercado de segunda generación la aplicación de forma simultánea de las actuaciones

propias de la orientación al mercado y las de la conducción del mercado. Según esta perspectiva, las actuaciones propias de la conducción del mercado complementarían las propias de la orientación al mercado, por lo que se evidenciarían los efectos sinérgicos que presentan ambas orientaciones, así como los solapamientos existentes entre las actuaciones propias de cada una de ellas.

LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO MEDIADOR EN LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADO

La literatura de marketing se ha centrado en determinados aspectos relacionados con la orientación al mercado, como su medida, factores determinantes y resultados. Si bien el análisis de su impacto sobre el resultado ha sido dominante, no existe unanimidad respecto a si el desarrollo de la orientación al mercado presenta un efecto positivo sobre el resultado o no. Los inconsistentes hallazgos respecto a tal relación, sugieren que la cultura orientada al mercado podría no ser un factor determinante para una ventaja competitiva sostenible o éxito a largo plazo en el mercado. Recientes estudios sugieren que los efectos de la orientación al mercado sobre el resultado deben ser considerados en un contexto más amplio de variables organizacionales (Hult y Ketchen, 2001), sugiriendo específicamente que la innovación podría ser el eslabón intermedio entre ambos conceptos.

Por ello, diversos estudios han tratado de clarificar la relación existente en la cadena orientación al mercado-innovación-resultado empresarial: unos mediante el estudio de las relaciones parciales existentes entre la orientación al mercado y la innovación, y un segundo grupo investiga la relación innovación y resultado empresarial.

La relación entre marketing e innovación resulta complicada. El debate entre aquellos que ven al cliente como la fuente de conocimiento y aquellos que ven en la innovación tecnológica la clave que guía el crecimiento económico es continuo (Berthon, Hulbert y Pitt, 2004). Algunos investigadores argumentan que la orientación al mercado tiene consecuencias negativas sobre innovación y resultado, debido a que el énfasis que deposita en las necesidades manifestadas por los consumidores supone obviar el papel de la innovación, llevando al desarrollo de meras copias más que a verdaderas innovaciones. Por contra, otros sugieren que la orientación al mercado favorece a las innovaciones y resultado.

El siguiente nexo de la cadena (la conexión innovación-resultado) ha sido examinado en varios estudios en el campo de la innovación organizacional, y una considerable evidencia positiva se ha acumulado sobre la misma.

PALABRAS CLAVE

Conducción del mercado, innovación en productos, innovación en procesos de gestión, resultado empresarial, distribución minorista

KEY WORDS

Market driving, product innovation, management innovation, firm performance, retail distribution

CONDUCCIÓN DEL MERCADO E INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

Más allá de los estudios que analizan las relaciones parciales, resultan interesantes aquellos que analizan la relación completa, es decir, la relación existente entre orientación al mercado, innovación y resultado. Entre ellos, se pueden destacar distintas líneas de investigación que analizan diversos aspectos relacionados con la innovación y que se resumen en la tabla 1. Tratando de aclarar dicha mediación Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002) establecen que la orientación al mercado contribuye al resultado a través de un mecanismo dual, contribuyendo de modo directo y a través de la innovación.

Tabla 1. **La innovación como variable mediadora en la relación entre la orientación al mercado e innovación.**

ASPECTO ANALIZADO	AUTORES
Cultura y estrategia empresarial como mediadores	Deshpandé, Farley y Webster (1993); Slater y Narver (1994); Berthon, Hulbert y Pitt (2004)
Características de las innovaciones	Atuahene-Gima (1996); Kohli y Jaworski (1990); Narver y Slater (1990), Ruekert (1992)
Tipos de innovaciones	Han, Kim y Srivastava (1998); Sandvick y Sandvick, (2003)
Capacidad innovadora	Hurley y Hult (1998); Hult, Hurley y Knight (2004); Hult y Ketchen (2001); Hult, Snow y Kandemir (2003); Hurley, Hult y Knight (2005); Menguc y Auh (2005); Noble, Sinha y Kumar (2002); Woodside (2005); Vázquez, Santos y Álvarez (2001)

MODELO

En un intento de incardinar todos los conceptos y relaciones anteriores, el presente estudio propone el modelo que se representa sintéticamente en la figura 1, y que fue sometido a contrastación empírica en el sector de la distribución minorista en Andalucía, que se componía en febrero del año 2006 de un total de 3.047 empresas. El trabajo quedó centrado en aquellas empresas (véase tabla 2) de tamaño mediano y grande (volumen de negocios superior a 6 millones de euros), puesto que la literatura ha contrastado profusamente cómo un reducido tamaño empresarial limita el desarrollo de la orientación al mercado y de la conducción del mercado.

De éste modo la muestra analizada queda compuesta por las 683 empresas minoristas que presentaban un volumen de negocios superior a 6 millones de euros, siendo mayoría de ellas (84%) las que se encuentran en el tramo comprendido entre los 6 y los 30 millones de euros de volumen de negocios. Cabe destacar que tan sólo el 6% de las empresas analizadas presentan un volumen superior a los 60 millones de euros. Si el análisis lo realizamos teniendo presente el número de

Tabla 2. **distribución de la población estudiada por tamaño empresarial**

	VOLUMEN DE NEGOCIOS				TOTAL	%
	DE 6.000.001 A 15.000.000 €	DE 15.000.001 A 30.000.000 €	DE 30.000.001 A 60.000.000 €	MÁS DE 60.000.000 €		
Número de empleados	De 1 a 5	17	5	7	30	4
	De 6 a 10	32	4	0	39	6
	De 11 a 25	115	20	3	138	20
	De 26 a 50	132	60	9	204	30
	De 51 a 100	62	32	22	119	18
	De 101 a 250	50	31	16	105	15
	De 251 a 500	3	9	7	26	4
	Más de 500	2	2	1	22	3
	Total	413	163	65	683	
	%	60	24	10	6	100

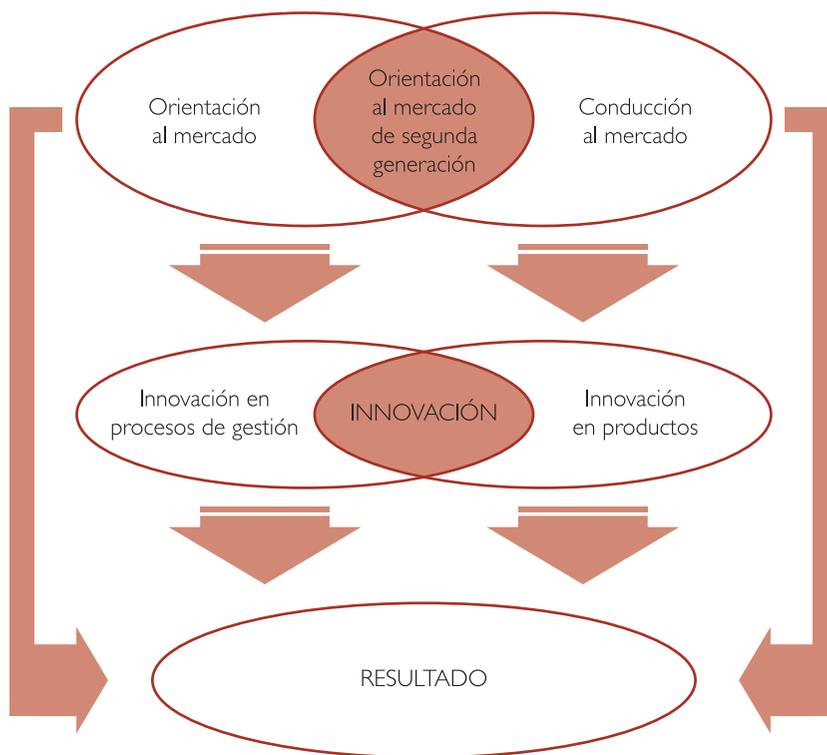
empleados, el 50% de las firmas se encuentran en el tramo que comprende entre los 11 y 50 empleados, presentando en un 33% de los casos un tamaño comprendido entre los 51 y 250 empleados. Resultan residuales tanto el número de empresas (10%) que presentan un tramo entre 1 y 10 empleados, como aquel cuyo número de empleados es superior a 251 empleados (7%).

En nuestro modelo (figura 1), se analiza inicialmente el efecto que la orientación al mercado, conducción del mercado y orientación al mercado de segunda generación presentan sobre el desarrollo global de innovaciones, sobre las innovaciones en procesos de gestión e innovaciones en productos, respectivamente, así como el efecto que las distintas conceptualizaciones de la innovación planteadas tienen sobre el resultado. Asimismo, se analiza el papel mediador de la innovación en la relación entre las distintas orientaciones estratégicas y el resultado empresarial, así como el efecto directo que las distintas orientaciones estratégicas presentan sobre el resultado.

La orientación al mercado se midió a partir de la escala de Lado, Maydeu y Martínez (1998), a la que se le incorporó un componente adicional no existente en la escala inicial: una fase de control de la implantación de las actuaciones de marketing. Para analizar la conducción del mercado, recurrimos a las aportaciones de Jaworski et al. (2000), así como de la adaptación de Martín-Consuegra (2003) a dicho modelo. El análisis de las innovaciones se realizó a partir de cuatro grandes grupos de cuestiones: análisis de la vocación innovadora, análisis de la innovación como la búsqueda de un nuevo producto o de una mejora en los procesos de gestión, análisis de la

Figura 1

Modelo sujeto a contrastación.



110

efectiva implantación de las innovaciones o de su adopción para la gestión de proyectos, y análisis del diferente grado de novedad de la innovación para la empresa y para el mercado. Por su parte, el resultado se midió a través del incremento de la tasa de retorno sobre la inversión, incremento del volumen de beneficios (antes de amortizaciones e impuestos), incremento del volumen de ventas, éxito en la implantación de innovaciones e incremento en la cuota de mercado.

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS Y RESULTADOS

Previamente a la realización del trabajo de campo, se realizó un pretest en marzo de 2006, compuesto en primer lugar por 6 entrevistas personales con responsables de marketing de empresas pertenecientes a la población objetivo. Posteriormente, y para contrastar el diseño final tanto del

Tabla 3. **Ficha técnica del estudio**

Universo	Empresas minoristas con un volumen de negocios superior a 6 millones de euros
Ámbito	Andalucía
Muestra	406
Método de muestreo	Aleatorio
Error muestral	4.78%
Nivel de Confianza	99.7%
Obtención	162 vía e-mail y 244 vía postal
Trabajo de campo	Marzo-junio de 2006

Tabla 4.
bondad de ajuste de los modelos

Modelo	NFI	CFI	Modelo	NFI	CFI
OM-INN	0.68	0.69	INN-RTDO	0.82	0.82
M-INN	0.72	0.73	IPTO-RTDO	1	1
OM2-INN	0.57	0.57	IGEST-RTDO	0.90	0.90
OM-IGEST	0.72	0.73	OM-INN-RTDO	-	-
CM-IGEST	-	-	CM-INN-RTDO	0.69	0.70
OM2-IGEST	0.61	0.62	OM2-INN-RTDO	0.54	0.55
OM-IPTO	0.73	0.74	OM-IGEST-RTDO	0.70	0.71
CM-IPTO	0.79	0.80	CM-IGEST-RTDO	0.75	0.76
OM2-IPTO	0.61	0.62	OM2-IGEST-RTDO	-	-
OM-RTDO	0.72	0.72	OM-IPTO-RTDO	0.71	0.72
CM-RTDO	0.83	0.84	CM-IPTO-RTDO	0.77	0.78
OM2-RTDO	-	-	OM2-IPTO-RTDO	0.60	0.60

CONDUCCIÓN DEL MERCADO E INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

cuestionario como de la carta de presentación, se envió a otras 2 empresas por vía e-mail para comprobar la idoneidad de todo el material. Una vez analizadas todas las anomalías que fueron identificadas, e incorporadas todas las sugerencias consideradas interesantes, se procedió a realizar el trabajo de campo. Desde marzo hasta mayo de 2006 se realizó un primer envío vía e-mail, obteniéndose 162 contestaciones (tasa de respuesta del 24%). Posteriormente, en el mes de junio, se realizó una segunda ola vía postal para las empresas que no contestaron en una primera ocasión (521 empresas), reforzada con una llamada telefónica, obteniéndose 244 contestaciones (tasa de respuesta 47%). Las 406 contestaciones obtenidas otorgan al estudio un error de muestreo del 4.78% para un intervalo de confianza del 99.7%.

El análisis de la validez convergente de los conceptos empleados se realizó mediante el desarrollo del Análisis Factorial tanto Exploratorio como Confirmatorio. Dichos conceptos son orientación al mercado (OM), conducción del mercado (CM), orientación al mercado de segunda generación (OM2), innovación (INN), para posteriormente diferenciar entre la innovación en procesos de gestión (IGEST) y la innovación en productos (IPTO), y, por último, resultado organizacional (RTDO). El análisis estadístico detectó cinco factores relevantes en la definición de OM (varianza acumulada 75.66%, NFI=0.73, CFI=0.74), cuatro factores en la de CM (varianza acumulada 75.66%, NFI=0.87, CFI=0.88) y seis factores en la de OM2 (varianza acumulada 73.89%, NFI=0.64, CFI=0.65). Para analizar la convergencia del modelo, se realizó un análisis factorial confirmatorio mediante el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales con LISREL 8.54.

Una vez realizado tal análisis, cuyos resultados para todas las relaciones planteadas se pueden observar en la tabla 4, se pudo dar contestación a los objetivos planteados en la investigación.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo era investigar determinadas relaciones de las orientaciones estratégicas al mercado que puede desarrollar una empresa con elementos clave de la actividad empresarial, como es la generación de innovaciones y el resultado empresarial. La principal conclusión que se obtiene del estudio es que el desarrollo de innovaciones, en un sentido global (sin diferenciar entre innovaciones en procesos de gestión e innovaciones en productos), no se ve afectada por la elección de un tipo concreto de orientación estratégica, no existiendo tampoco un efecto mediador por parte del desarrollo de innovaciones en la relación entre dichos tipos alternativos de orientación estratégica y el resultado. Sin embargo, dicha situación cambia, para el caso de la orientación estratégica basada en la conducción del mercado, cuando se analiza el desarrollo de innovaciones en función de las innovaciones en productos y las innovaciones en procesos de gestión, como se explicará a continuación.

Al analizar la relación entre las orientaciones estratégicas y el desarrollo de innovaciones, se observa que no existe relación entre ninguna de las tres orientaciones estratégicas y el desarrollo de inno-

vaciones de modo global. El único caso en el que existe una relación significativa es al analizar la relación de la conducción del mercado con el desarrollo de innovaciones en productos. Tal ausencia de relevancia por parte de las innovaciones en procesos de gestión parece estar en discordancia con lo planteado por Kumar et al. (2000), ya que para estos autores el desarrollo e implantación de verdaderas innovaciones radicales (elemento necesario para el desarrollo de la conducción del mercado) descansa en la implantación de innovaciones en los procesos de gestión.

Cuando se analiza la cadena completa de relaciones: orientaciones estratégicas-innovaciones-resultado, las observaciones están en línea con el análisis de las relaciones parciales. El primer resultado destacable de dicha relación es que ningún tipo de innovación (cualquiera que sea su medida) media en la relación entre la orientación al mercado (ni la orientación al mercado de segunda generación) y el resultado. La única orientación estratégica para la cual el desarrollo de innovaciones es importante (tanto en procesos de gestión como en el desarrollo de productos) es para la conducción del mercado, siendo siempre superior el ajuste para el caso de la innovación en productos.

Tal situación es reflejo de la necesidad que tienen los minoristas de hacer evolucionar a sus empresas cuando vean determinadas oportunidades de negocio, o bien cuando vean surgir situaciones que pueden poner en peligro su expectativa de beneficio (Rebollo, 1998), pudiendo actuar la demanda como factor impulsor de los procesos innovadores de los agentes minoristas. A través del desarrollo de innovaciones basadas en productos, los intermediarios minoristas tratan de desarrollar su propia estrategia de posicionamiento, la cual resulta necesaria para hacer frente al tipo de competencia que mayor desarrollo presenta en el comercio minorista: la competencia entre formatos.

Asimismo, se analizó el impacto directo que presentan los distintos tipos de orientaciones estratégicas sobre el resultado, observándose que tan sólo la conducción del mercado presenta un efecto significativo sobre el resultado de la firma. Si lo que se investiga es cuál de los factores componentes de la conducción del mercado resulta más relevante, se observa el papel destacado de la influencia en el comportamiento de los agentes del mercado (de forma directa e indirecta): es decir, los minoristas tratarán de modificar el comportamiento de sus clientes y de sus competidores tanto a través de cambios en su estructura cognitiva como a través de otras vías.

En definitiva, el concepto estratégico de conducción del mercado muestra una mayor solidez empírica, en lo que a sus efectos sobre el resultado empresarial se refiere, que el de orientación al mercado, y en todo caso conjugado con la innovación en productos antes que con los procesos de innovación en los procesos de gestión.

En lo que a la orientación estratégica se refiere, no debe sorprender este resultado si se encuadra en el marco de la evolución que está sufriendo el sector analizado, y que puede ser trasladable a otros sectores económicos. Las empresas minoristas percibieron hace ya bastantes años la

CONDUCCIÓN DEL MERCADO E INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

necesidad de involucrarse en continuos procesos integradores y asociativos, que se encuentran más relacionados con la conducción del mercado que con la orientación al mercado. Al haber sido dichos procesos liderados por los grandes grupos de distribución (que suelen ser agentes con tamaño empresarial elevado, los analizados en el presente artículo), que a su vez son los que han venido obteniendo mayores tasas beneficios, era de esperar que fuera la conducción del mercado la que presentara una mayor relación con el incremento del resultado y desarrollo de innovaciones, más que cualquier otra orientación estratégica.

Dichos procesos integradores han encontrado respuesta también por parte de los pequeños minoristas independientes, los cuales están articulando diversas actuaciones asociativas como son los Centros Comerciales Abiertos a modo de respuesta estratégica ante las actuaciones de los grandes grupos de distribución.

Según lo expuesto, la conversión de los minoristas en agentes que propician cambios en sus mercados, en lugar de conformarse con ser meros espectadores en los mismos, les ofrece la oportunidad de mejorar sus resultados tanto directamente, por la mera aplicación de la estrategia, como por mediación del desarrollo de innovaciones. Se trata, por tanto, de una evidencia de la validez en el sector de la distribución de las observaciones obtenidas hasta la fecha en los sectores productivos. El hecho de que la validación empírica no sea aún más contundente puede deberse a lo resaltado por Day (2006): la transición por parte de las empresas desde formas de organización orientadas al producto hacia formas centradas en los consumidores es un proceso continuo -que no discreto- y dificultoso, en el que los potenciales beneficios no se traducen necesaria e inmediatamente en un mejor resultado.

Finalmente, ¿qué comentarios merecen los resultados obtenidos desde un punto de vista normativo para la práctica empresarial?

Las dos alternativas estratégicas básicas que se han considerado en el análisis (pues la tercera contemplada, esto es, la orientación al mercado de segunda generación se obtiene a partir de las dos mencionadas) se midieron utilizando unas escalas basadas en ciertos modelos teóricos previos, pero que finalmente fueron ajustadas empíricamente mediante los factores estratégicos relevantes encontrados realmente en la muestra analizada. Así, en el caso de la orientación al mercado, la escala quedó ajustada a los siguientes factores: actuaciones sobre el entorno y control sobre las acciones de marketing; análisis de información sobre clientes y competidores; análisis de la información relativa a los proveedores; actuaciones sobre proveedores y competidores; y, coordinación interfuncional y suministro de información. Resulta destacable, para lo que a continuación se dirá, que dicha escala no contemple el desarrollo de actuaciones sobre los clientes, pero en cambio ponga de manifiesto la relevancia otorgada a proveedores y competidores, los cuales sí son objeto de actuaciones por las empresas distribuidoras analizadas.

Por su parte, los factores que compusieron finalmente la adaptación de la escala para la medición

de la conducción del mercado fueron los siguientes: acciones para influir en el comportamiento de los consumidores (de forma tanto directa como indirecta); dirección de la estructura del mercado; e, influencia en el comportamiento de los agentes del mercado, (también de forma directa e indirecta). Factor este último que, como se reseñó más arriba resultó ser el más relevante en esta orientación estratégica.

Conviene mencionar de pasada que, entre las variables que teóricamente componían en principio la escala analizada para la conducción del mercado, la venta postal y la telefónica no resultaron finalmente observables en la escala obtenida. Es decir, y de acuerdo con lo que cabría esperar, las empresas minoristas han reducido notablemente el peso de la venta postal y de la venta telefónica en sus estrategias, aplicando por el contrario la venta a través de televisión y a través de Internet como medios alternativos de distribución. Más que en su novedad, la importancia de este último resultado radica en que, al corresponderse claramente con lo esperable, sirve para apreciar la validez de la escala finalmente obtenida.

Volviendo a las dos alternativas estratégicas, de la comparación de los dos conjuntos de factores relevantes anteriores (los correspondientes a la orientación al mercado y a la conducción del mercado, respectivamente), y del otro resultado obtenido en la investigación (es decir, de la supremacía de la conducción del mercado como orientación estratégica que mayor efecto tiene sobre el resultado empresarial), ha de concluirse que las actuaciones para influir en el comportamiento de compra de los consumidores tienen una importancia decisiva a la hora de diseñar estrategias rentables para los distribuidores minoristas. La orientación estratégica básica que se consideró como alternativa, esto es, la orientación al mercado, no incluía como factor relevante entre las empresas analizadas dichas actuaciones sobre el comportamiento de compra (aunque sí sobre los proveedores y competidores), y los distribuidores que así actuaron lograron un menor efecto de su estrategias sobre los resultados.

No basta pues con obtener y analizar la información sobre los consumidores, o realizar actuaciones genéricas sobre el mercado (factores ambos sí contemplados por la orientación al mercado), sino que es imprescindible, si se quiere rentabilidad empresarial, diseñar e implantar acciones destinadas a influir efectivamente en el comportamiento de compra.

Por otra parte, el resultado obtenido con respecto al papel que las innovaciones en producto juegan como potenciadoras del efecto positivo que la conducción del mercado tiene sobre los resultados empresariales refuerza la importancia que tienen esas acciones destinadas a influir en el comportamiento de los consumidores, ya que las innovaciones en producto van dirigidas antes a los clientes que a los competidores -y mucho menos a los proveedores. Estos agentes del mercado (proveedores y competidores) hubieran sido, en cambio, más sensibles a las innovaciones en procesos de gestión de lo que reflejan los resultados de la investigación.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Atuahene-Gima, K. (1996) "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, Vol. 35, p. 93-103.
- Berthon, P.; Hulbert, J.M.; Pitt, L. (2004) "Innovation or customer orientation? A empirical investigation," *European Journal of Marketing*, Vol. 38, núm. 9/10, p. 1065-1090.
- Camilat, F.A.; Jaramillo, F.; Locander, W.B. (2004) "Market-Driving Organizations: A Framework," *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 5, p. 1-14.
- Day, G.S. (1990) "Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value," The Free Press, New York.
- Day, G.S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58, núm. 4, p. 37-52.
- Day, G.S. (1999a) "Misconceptions about Market Orientation," *Journal of Market-Focussed Management*, Vol. 4, núm. 1, p. 5-16.
- Day, G.S. (1999b) "The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers," The Free Press, New York.
- Day, G.S. (2006) "Aligning the organization with the market," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, núm.1, p. 41-49.
- Deshpandé, R.; Farley, J.U.; Webster, F.E. (1993) "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadred analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, núm. 1, p. 23-37.
- Esteban, A.; Millán, A.; Molina, A.; Martín-Consuegra, D. (2002) "Market orientation in service. A review and analysis," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, núm. 9/10, p. 1003-1021.
- Han, J.K.; Kim, N.; Srivastava, R. K. (1998) "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?," *Journal of Marketing*, Vol. 62 (October), p. 30-45.
- Hills, S.B.; Sarin, S. (2003) "From market driven to market driving: an alternative paradigm for marketing in high technology industries," *Journal of Marketing Theory and Practice*, summer 2003, Vol. 11, núm. 3, p. 13-24.
- Hult, T.M.; Hurley, R.F.; Knight, G.A. (2004) "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance," *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, núm. 5, p. 429-438.
- Hult, T.M.; Ketchen, D.J. (2001) "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, núm. 9, p. 899-906.
- Hult, G.T.M.; Snow, C.C.; Kandemir, D. (2003) "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types," *Journal of Management*, Vol. 29, núm 3, p. 401-426.
- Hurley, R.F.; Hult, T.M. (1998) "Innovation, Market orientation and organizative learning: an integration and empirical examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), p. 42-54.
- Hurley, R.F.; Hult, T.M.; Knight, G.A. (2005) "Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2004)," *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, p. 281-283.
- Iacobucci, D.; Kotler, P. (2001) "Marketing según Kellogg," Vergara Business, Barcelona.
- Jaworski, B.; Kohli, A.K.; Sahay, A. (2000) "Market-driven versus Driving Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, núm. 1, p. 45-54.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990) "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), p. 1-18.

- Kumar, N.; Scheer, L.; Kotler, P. (2000) "From Market-driven to Market-driving," *European Management Journal*, Vol. 18, núm. 2, p. 129-142.
- Lado, N.; Maydeu, A.; Martínez, M.A. (1998) "El nivel de la orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y el resto de Europa: un estudio comparativo," *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 2, núm. 1, p. 99-111.
- Martín-Consuegra, D. (2003) "Marketing y orientación al mercado de la actividad turística: análisis y evaluación de los sistemas de gestión de las empresas de transporte aéreo," Tesis Doctoral.
- Matear, S.; Osborne, P.; Garrett, T.; Gray, B.J. (2002) "How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternatives mechanisms," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, núm. 9/10, p. 1058-1075.
- Menguc, B.; Auh, S. (2006) "Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, núm. 1, p. 63-73.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), p. 20-35.
- Noble, C.H.; Sinha, R.; Kumar, A. (2002) "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications," *Journal of Marketing*, Vol. 66, octubre 2002, p. 25-39.
- Rebollo, A. (1998) "Comportamiento de los consumidores y cambios en el comercio. Factores de evolución en la distribución minorista," *Distribución y Consumo*, Vol. 42, p. 5-14.
- Ruekert, R.W. (1992) "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, núm. 3, p. 225-245.
- Sandvik, I.L.; Sandvik, K. (2003) "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, p. 355-376.
- Sheth, J.N.; Sisodia, R.S. (1999) "Revising Marketing's Lawlike Generalization," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, núm. 1, p. 71-87.
- Slater, S. (2001) "Market Orientation at the beginning of a new millennium," *Managing Service Quality*, Vol. 11, núm. 4, p. 230-232.
- Slater, S.; Narver, J.C. (1994) "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 45-55.
- Tuominen, M.; Rajala, A.; Möller, K. (2004) "Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation Business Relationships," *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, núm. 3, p. 207-217.
- Vazquez, R.; Santos, M.L.; Álvarez, L.I. (2001) "Market orientation and competitive strategies in industrial firms," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, p. 69-90.
- Woodside, A.G. (2005) "Firms orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knigt's 2004 study," *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, núm. 3, p. 275-279.

NOTAS

- 1 Autor de Contacto: Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; UNED, C/ Senda del Rey, 11; 28040 Madrid; España