

## IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA INTENSIDAD Y EL ÉXITO DE LA INNOVACIÓN

Nora Lado Cousté\*; Miguel Ángel Martínez Martínez\*\* y Alberto Maydeu Olivares\*\*\*

### Resumen

---

El objetivo de este trabajo es estudiar empíricamente la relación entre orientación al mercado (OM) e innovación utilizando una muestra representativa de empresas aseguradoras europeas. Para ello, se analiza los efectos del grado de OM en (a) el grado o intensidad en la innovación y (b) en el éxito de los nuevos productos.

Los resultados indican que existe un impacto positivo y significativo de la orientación al mercado en el éxito de la innovación. Sin embargo, esta relación no es directa, sino que está mediatizada por el grado de innovación. El modelo contrastado explica el 63% de la varianza del éxito en la innovación.

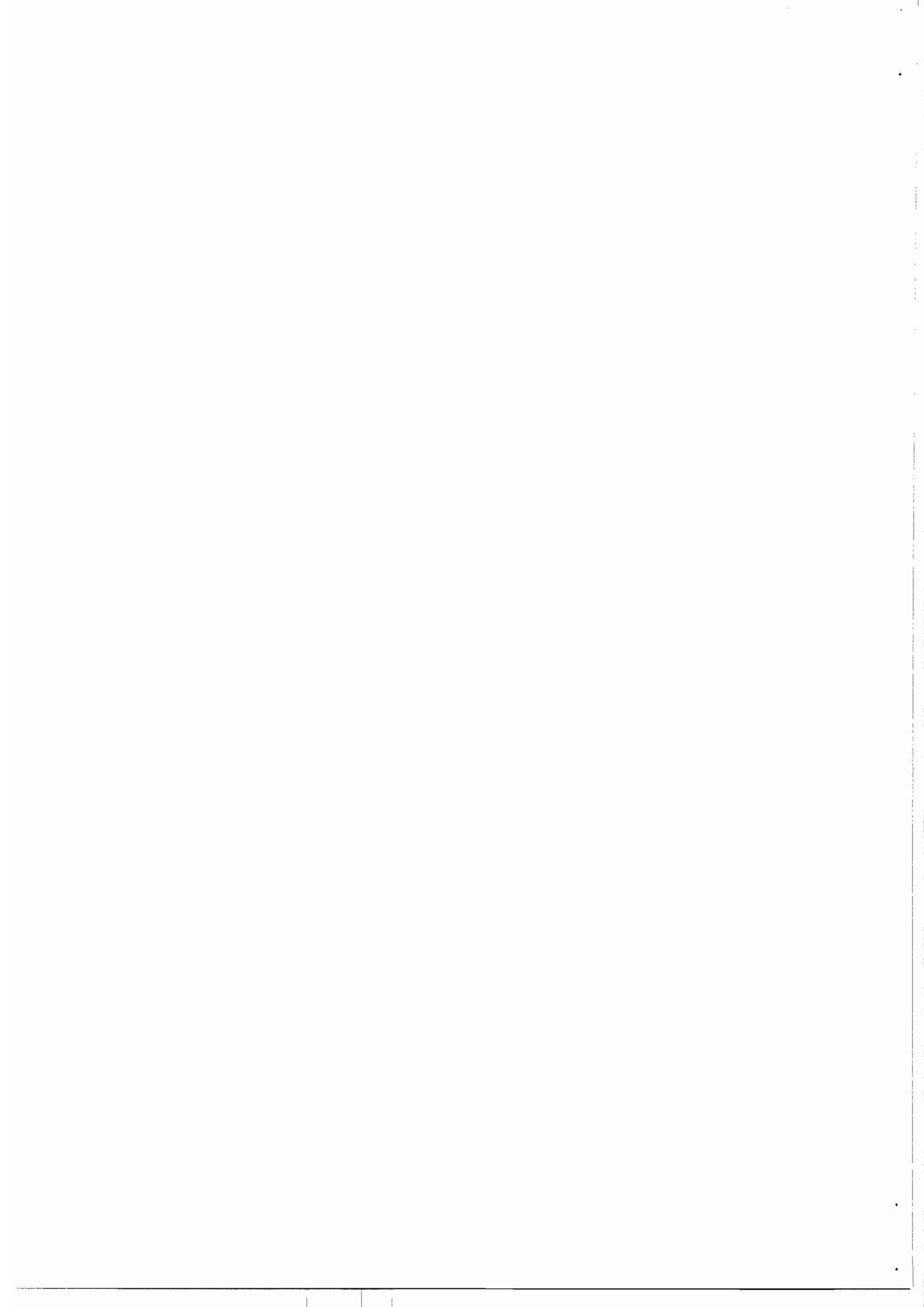
---

Palabras Claves: Orientación al Mercado; Grado de innovación, Éxito de la Innovación y Empresas de Servicios.

\* Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid, C/ Madrid, 126 - 28903 Getafe (Madrid). Teléfono: 624 96 40. Fax: 624 96 08. Email: nora@eco.uc3m.es.

\*\* Universidad de Alcalá de Henares.

\*\*\* Universidad de Barcelona.



# IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA INTENSIDAD Y EL ÉXITO DE LA INNOVACIÓN

Nora Lado Cousté  
Profesora Titular Interina  
Departamento de Economía de la Empresa  
Universidad Carlos III de Madrid

Miguel A. Martínez Martínez  
Profesor Titular de EU  
Depto. de Organización  
Universidad de Alcalá Henares

Alberto Maydeu Olivares  
Profesor Titular  
Fac. de Psicología  
Universidad de Barcelona

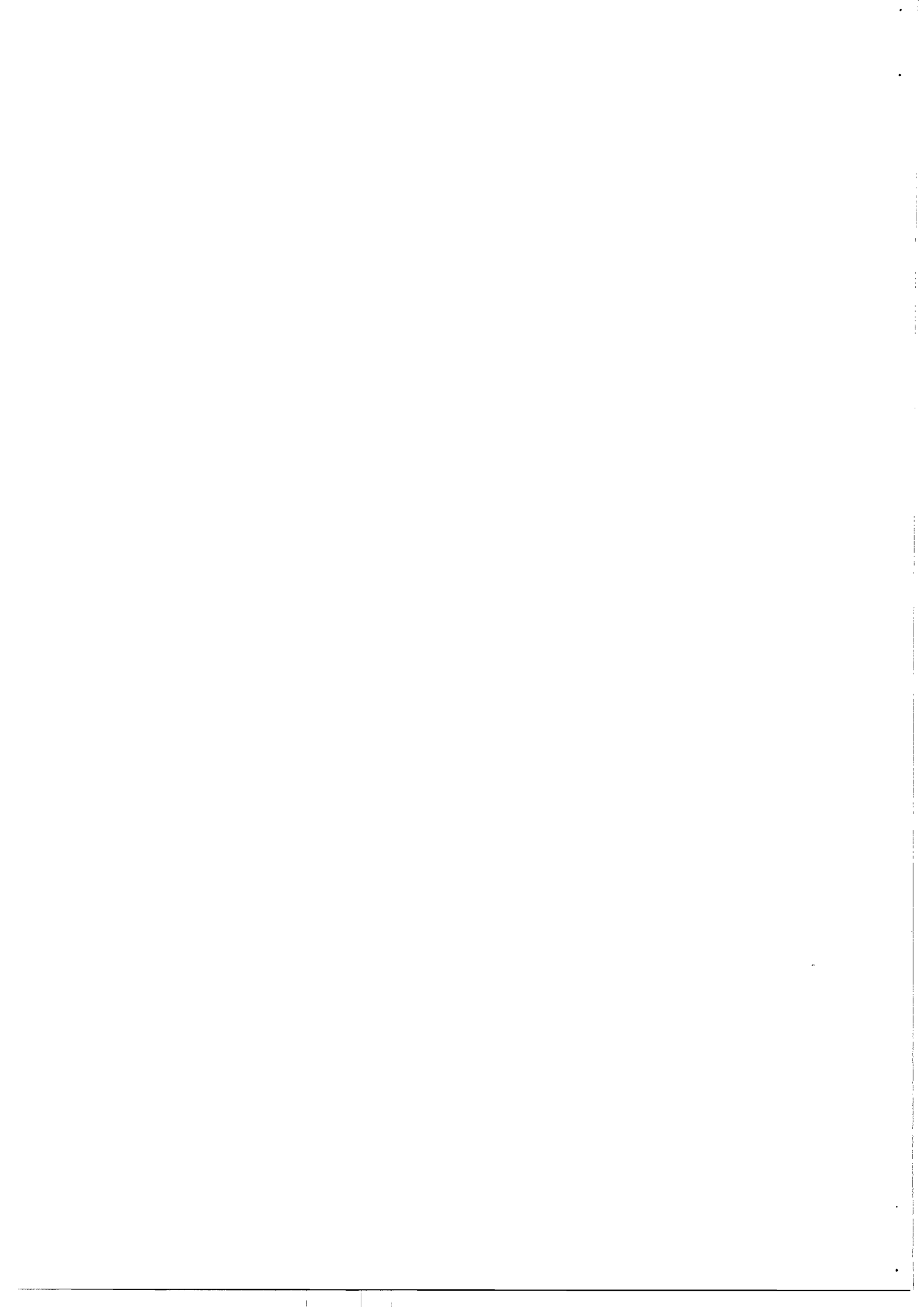
## Resumen

El objetivo de este trabajo es estudiar empíricamente la relación entre orientación al mercado (OM) e innovación utilizando una muestra representativa de empresas aseguradoras europeas. Para ello, se analiza los efectos del grado de OM en (a) el grado o intensidad en la innovación y, (b) en el éxito de los nuevos productos.

Los resultados indican que existe un impacto positivo y significativo de la orientación al mercado en el éxito de la innovación. Sin embargo, esta relación no es directa, sino que está mediatizada por el grado de innovación. El modelo contrastado explica el 63% de la varianza del éxito en la innovación.

(Orientación al Mercado/Grado de innovación/Éxito de la Innovación/Empresas de Servicios)

(\*) .Este estudio ha sido posible gracias al apoyo recibido de la Fundación Mapfre Estudios para la recolección de datos.



## **IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA INTENSIDAD Y EL ÉXITO DE LA INNOVACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Los estudios sobre los factores determinantes del éxito en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos han demostrado la importancia de un adecuado análisis del mercado (Cooper y Kleinschmidt, 1986). Un claro determinante del éxito de un nuevo producto es el que éste ofrezca una ventaja o beneficio que los consumidores perciban que no les ofrece ningún otro producto (Cooper, 1993). Además de éste, otros factores claves para discriminar entre los productos nuevos que tienen éxito de aquellos que fracasan son las sinergias de marketing, y la calidad en la ejecución de las actividades de marketing. Sin embargo, la superioridad del producto resulta ser el factor que mejor permite separar a los productos exitosos de los que no lo son, poniendo en relieve que la intensidad en la orientación al mercado de las empresas es clave para el éxito y la innovación (Calantone, di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994).

En este sentido, los resultados de numerosos estudios empíricos han mostrado que el nivel con que las empresas se orientan al mercado es determinante de sus resultados económicos y comerciales (Narver y Slater, 1990; Reukert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Lambin, 1996; Llonch, 1993; Deng y Dart, 1994). El entorno actual en que se desenvuelven las empresas se caracteriza por (a) comportamientos y preferencias de los consumidores cada vez más cambiantes, (b) un avance tecnológico cada vez más acelerado, y (c) una creciente rivalidad competitiva. Estas características demandan el desarrollo de la capacidad organizativa requerida para generar información sobre el mercado, analizarla y dar respuesta a estos cambios. Este conjunto de actividades y

mercado, analizarla y dar respuesta a estos cambios. Este conjunto de actividades y conductas de las empresas desarrolladas con objetivo de una permanente observación, análisis y respuesta se ha venido denominando en la literatura reciente *orientación al mercado* (OM).

Un tema que aún no ha sido suficientemente abordado es cómo y porqué la OM tiene un impacto positivo a largo plazo en el rendimiento empresarial. Es posible que la OM induzca mejores resultados económicos, en parte, porque potencia la capacidad de innovación empresarial y mejora su eficiencia. Ya en 1954 Drucker sostenía que la empresa tiene dos y solo dos funciones básicas: marketing e innovación. Recientemente, hemos asistido al interés creciente despertado tanto por la conceptualización como por la medida del concepto de marketing, lo que ha redundado en el desarrollo de un cuerpo teórico acerca de la OM. Sin embargo, tal como señalan Deshpandé, Farley y Webster (1993), la segunda función básica, que es la innovación, ha recibido considerablemente menos atención.

Por otro lado, a pesar de la importancia de la globalización y de la integración de los mercados y la creciente internacionalización de las empresas, la mayoría de los estudios sobre la intensidad y consecuencias de orientación al mercado de las empresas se restringen a estudiar los mercados domésticos (salvo ciertas excepciones, como por ejemplo: Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Webster, 1994). Lo mismo ocurre con los estudios sobre la innovación empresarial. Consecuentemente, existe una carencia de estudios que ofrezcan evidencia empírica sobre la validez a nivel de mercados globales de los resultados obtenidos en investigaciones sobre mercados domésticos.

Con este trabajo se pretende analizar a nivel europeo los efectos de la OM sobre la innovación en un tipo específico de empresas de servicios: las empresas aseguradoras.

## MARCO TEÓRICO Y MODELO PROPUESTO

Según Calantone, di Benedetto y Bhoovaraghavan (1994) las empresas que persiguen adoptar un postura estratégica óptima deben desarrollar una fuerte orientación hacia el mercado. Es más, las actitudes de las empresas frente a la asunción de riesgos y la innovación estará fuertemente influenciada por la calidad de su orientación hacia las necesidades del mercado. Concentrarse solamente en la innovación no asegura el éxito de los productos en el mercado si no va acompañada de un esfuerzo paralelo de marketing.

Según Narver y Slater (1990), por otro parte, la orientación al mercado es la estrategia competitiva que más eficientemente genera las conductas necesarias para la creación de valor superior para el consumidor y, consecuentemente, proporciona a largo plazo resultados económicos superiores a las empresas. Para estos autores, la OM se basa en la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Por su parte, Kohli y Jaworski (1990) articulan la orientación al mercado en torno a tres componentes conductuales: (1) la generación y análisis de toda información relevante sobre el mercado, (2) la diseminación de dicha información entre los diversos departamentos de la organización para así coordinar y concertar la planificación estratégica, y (3) la implementación de las acciones estratégicas diseñadas para satisfacer al mercado. Otros autores desarrollan definiciones similares del concepto OM. Por ejemplo, Reukert (1992) define la OM como la intensidad con que las empresas (a) obtienen y usan información sobre los clientes, (b) desarrollan planes estratégicos sobre la base de dicha información, y (c) implementan estos planes dando respuesta así a los deseos y las necesidades del cliente.

A partir de estas aportaciones, Lambin (1996) elabora una definición más amplia del constructo de orientación al mercado, definiéndolo como la estrategia competitiva que involucra a todas las áreas funcionales y niveles de la organización y abarca a los diferentes participantes del mercado. Estos participantes o fuerzas del mercado son: el cliente final, el cliente intermediario (distribuidor), la competencia y los factores del entorno. Para crear y sostener su ventaja competitiva las empresas deben analizar y actuar sobre cada una de estas fuerzas del mercado de forma coordinada entre todas sus funciones. Por ello, la orientación al mercado se compone de los nueve componentes tal y como figura en la Tabla 1.

-----  
Insertar Tabla 1 aquí  
-----

En lo que atañe a las consecuencias de la OM sobre las actividades y las capacidades necesarias para la innovación empresarial, ciertos autores sostienen que la adopción demasiado entusiasta del concepto de marketing puede ir en detrimento de la capacidad de lograr innovaciones de ruptura, favoreciendo exclusivamente las innovaciones demandadas por el mercado (Bennett y Cooper, 1981). Según esta postura, una excesiva OM pondría el acento en innovaciones menores y resultaría a largo plazo negativa. Sin embargo, Lawton y Parasuraman (1980) estudiaron si la adopción del concepto de marketing tiende a reducir la capacidad innovadora de las empresas, no encontrando ningún efecto significativo. Más recientemente, gracias a las contribuciones de Narver y Slater y de Kolhi y Jaworski al constructo de OM y su medición, se ha hallado una clara evidencia empírica sobre el efecto positivo de la OM en la innovación empresarial (Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1995, 1996).



Cabe señalar que a la hora de estudiar la influencia de la OM en la innovación de las empresas hay que considerar tanto sus posibles repercusiones sobre la capacidad para introducir una mayor cantidad de nuevos productos o intensidad en la innovación, como sus efectos sobre la eficiencia o el éxito de los nuevos productos introducidos. Este último es un aspecto que no ha sido hasta ahora investigado. Por ello, nos proponemos analizar los efectos de la OM en la innovación distinguiendo: (a) el efecto sobre el grado de innovación de la empresa y (b) el efecto sobre la eficiencia o éxito de sus innovaciones en el mercado.

### **HIPÓTESIS A CONTRASTAR**

Si entendemos la OM como la generación de inteligencia del mercado (es decir, el conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes y el seguimiento de los competidores y factores del entorno) es lógico postular que la OM constituye una fuente de ideas para nuevos productos y servicios y, que por tanto, debiera tener impacto positivo en el grado de innovación de las empresas.

Por otro lado, dado que la OM proporciona un mejor conocimiento de las preferencias y deseos de los clientes, así como una mejor adaptación de los productos a las necesidades de éstos, cabe suponer que la orientación al mercado tendrá un impacto positivo en el éxito de las innovaciones.

Finalmente, existe evidencia empírica que sugiere que el volumen o grado de innovación de la empresa es en parte determinante del éxito de las innovaciones (Calantone, di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994). Por ello, incluimos en el modelo a contrastar esta nueva hipótesis.

En resumen, en esta investigación contrastaremos las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado de las empresas mayor será su grado de innovación.

H<sub>2</sub>: Cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado de las empresas mejores serán los resultados de la innovación

H<sub>3</sub>: Cuanto mayor sea el grado de innovación de las empresas mejores serán los resultados de la innovación

En la Figura 1 presentamos esquemáticamente estas relaciones.

-----  
Insertar Figura 1 aquí  
-----

## **METODOLOGÍA**

El universo de población considerado en este trabajo se define como el conjunto de compañías de seguros que actúan en la Unión Europea que cumplen con los siguientes requisitos: a) que operen en seguros a particulares o seguros “de masas” b) que posean una participación de mercado superior a 0,05% y c) autonomía de gestión. La lista de empresas aseguradoras europeas se ha obtenido del anuario del Financial Times, 1995.

Consideramos que los altos directivos eran las personas idóneas para evaluar tanto el nivel de orientación al mercado como el grado de innovación de las empresas y sus resultados. Por tanto, estas variables fueron medidas utilizando las respuestas de los directivos de las empresas encuestadas a una serie de indicadores de cada variable, recogidas mediante encuesta postal. Dado el tamaño de la población objetivo (554 empresas) se decidió enviar la encuesta a todas las entidades.

## MEDIDAS

Dado que las variables objeto de estudio no son directamente observables, se utilizaron para cada una de ellas una serie de indicadores.

♦ *Medición del grado de OM:* mediante nueve subescalas, correspondientes a los nueve componentes del modelo. En total, las nueve subescalas se componen de 30 ítems. Cada ítem ha sido formulado como una afirmación representativa de lo que serían comportamientos ideales en una empresa orientada al mercado. La escala utilizada en los ítems va de 0 a 10, donde 0 indica que la afirmación “no se corresponde en nada” a la realidad de la empresa, 5 indica “que se corresponde más o menos” y 10 “que se corresponde totalmente”. Se inspira una versión inicial diseñada por Lambin (1996), que ha sido aplicada por Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (en prensa) para medir la orientación al mercado de empresas aseguradoras en Bélgica y España, revelándose como un instrumento válido y fiable (ver también Lado, Martínez y Maydeu-Olivares, 1997).

♦ *Medición del grado de innovación de la empresa:* mediante la escala desarrollada para tal finalidad por Miller y Friesen (1982) que ha sido utilizada en múltiples estudios posteriores (por ejemplo: Calantone, di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994). Es una escala Likert, compuesta por tres ítems.

♦ *Medición del éxito en la innovación:* se trata de evaluar en qué medida son alcanzados los objetivos fijados para los nuevos productos en términos de ventas, cuota de mercado, crecimiento de ventas y beneficio. Utilizamos la escala de cuatro ítems desarrollada por Atuahene-Gima (1996). En ella, se le pide al encuestado que seleccione un nuevo producto/servicio introducido por la empresa en los últimos cinco años, definiendo como nuevo producto una mejora de producto, una extensión de línea o un producto

totalmente nuevo. Ese nuevo producto es utilizado como referencia para las respuestas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos mediante una escala Likert.

## **MUESTRA**

137 empresas aseguradoras europeas devolvieron cuestionarios válidos, alcanzándose así una tasa de respuesta que supera el 20%. Con el objeto de evaluar la posible existencia de sesgos de no-respuesta, los cuestionarios fueron divididos en cuartiles en función de su fecha de recepción (Amstrong y Overton, 1977). Los resultados de aplicar un t-test entre las observaciones del primer y del cuarto cuartil, correspondientes respectivamente a los primeros y los últimos recibidos, indican que en ningún caso existen diferencias significativas en las respuestas a las escalas objeto del estudio.

En la Tabla 2 se proporciona la distribución de primas en la muestra y en la población. Cabe destacar que la muestra alcanza a representar el 17% del total de primas de la UE. Sin embargo, su distribución por países difiere de la distribución de la población.

-----  
Insertar Tabla 2 aquí  
-----

Asimismo, puesto que utilizamos como indicadores de orientación al mercado subescalas, y no ítems (debido al pequeño tamaño de la muestra), es necesario considerar la fiabilidad de cada una de las nueve sub-escalas que miden la orientación al mercado. Esta se presenta en la Tabla 3. Como se puede apreciar en esta Tabla, todas las subescalas muestran niveles de fiabilidad aceptables.

-----  
Insertar Tabla 3 aquí  
-----

## RESULTADOS

Utilizamos análisis de estructuras de covarianzas para determinar si el modelo de tres factores presentado esquemáticamente en la Figura 1 se ajustaba adecuadamente a los datos. Dado que las variables observadas eran aproximadamente normales, utilizamos una estimación de máxima verosimilitud. Los resultados nos indican que la estructura de tres factores se ajusta razonablemente bien a los datos,  $X^2(101) = 153,66$ ,  $p = 0.001$ , Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA) = .054,  $p(RMSEA < .05) = .15$ , Standardized Root Mean Squared Residual (SRMSR) = .050, Goodness of Fit Index (GFI) = .88, Comparative Fit Index (CFI) = .95.

Sin embargo, encontramos que la relación directa entre orientación al mercado y éxito en la innovación no es significativa ( $b_1 = 0.25$ ,  $t\text{-valor} = 1.27$ ). Es decir, la relación entre la orientación al mercado y el éxito en la innovación se halla totalmente mediada por el grado de innovación de la empresa. En la Tabla 4 presentamos las cargas

-----  
Insertar Tabla 4 aquí  
-----

factoriales obtenidas re-estimando el modelo después de fijar a cero la relación directa entre OM y éxito de la innovación. El ajuste del modelo revisado es  $X^2(102) = 154.88$ ,  $p = 0.001$ , RMSEA = .054,  $p(RMSEA < .05) = .15$ , SRMSR = .052, GFI = .88, CFI = .95. Las relaciones directas (y sus errores estándar) entre las variables latentes de este modelo fueron  $b_2 = 1.06(0.18)$ ,  $b_3 = 0.90(0.18)$ . Estos dos efectos directos son muy similares, tal y como se aprecia en sus respectivos valores estandarizados, 0.73 y 0.79. Según el modelo, el 53% de la varianza de la variable latente grado de innovación es atribuible a la orientación al mercado, mientras que el 63% de la varianza del éxito de la innovación es atribuible al efecto de la orientación al mercado mediatizado por el grado de innovación, tal y como aparece en la Figura 1.

## CONCLUSIONES

Congruentemente con los resultados de trabajos anteriores y la evidencia empírica acumulada recientemente, encontramos que existe un impacto positivo de la orientación al mercado de las empresas en la innovación, para el caso de las empresas de servicios.

Además, los resultados revelan que cuanto mayor es la intensidad con que las empresas se orientan al mercado mayor es su grado de innovación ( $H_1$ ). Cuando aumenta la orientación al mercado de las empresa se incrementa el ratio, relativo a los competidores, de nuevos productos introducidos, así como también de nuevas líneas y modificaciones o adaptaciones realizadas en sus productos.

No se observa, sin embargo, un efecto directo de la OM en el éxito o eficiencia de la innovación ( $H_2$ ). Sugiriendo que la OM afecta al éxito de los nuevos productos o sus resultados por medio de su impacto en la intensidad de la innovación. Esta última entonces, juega un papel mediador en la relación OM-éxito de la innovación.

Asimismo, los resultados obtenidos nos han permitido conocer la existencia de una relación significativa entre el grado y el éxito en la innovación de las empresas de la muestra ( $H_3$ ). Las empresas que introducen más nuevos productos o modificaciones al mercado declaran alcanzar mejor los objetivos en cuanto a cuota de mercado, ventas y rentabilidad establecidos para sus innovaciones.

Nuestra investigación se realiza sobre un sector único de actividad, a nivel los países miembros del Mercado Único Europeo. Factores del entorno, tales como el nivel de turbulencia tecnológica y de mercado, así como de hostilidad competitiva, afectan de forma similar a todas las unidades de la muestra. Esto nos permite aislarnos de los posibles efectos contingentes o moderadores sobre la relación OM-innovación reflejo de

las diferencias en estos factores del entorno. Así, hemos podido concentrar la atención del estudio en el análisis de la relación OM-innovación, introduciendo como variables dependientes el grado y el éxito de la innovación.

Por último, entendemos que las aportaciones de esta investigación son múltiples. En primer lugar, responden a la demanda manifestada por varios autores para la extensión de estudios las consecuencias de la OM sobre otras variables además, de los resultados económicos (Kohli y Jaworski, 1990; Varela, Calvo y Benito, 1996; Lambin, 1996) y concretamente sobre nuevos productos (Narver y Slater, 1990). En segundo término; queremos resaltar que el estudio empírico se realiza sobre una muestra de empresas extraída del conjunto de entidades aseguradoras europeas. Contribuye por lo tanto al estudio de las consecuencias de la OM en el ámbito de un mercado supranacional como es la Unión Europea. Esto es especialmente importante cuando las empresas, cada vez más volcadas en procesos de internacionalización, requieren estudios cuyas conclusiones sean válidas a nivel de mercados globales. En tercer lugar, esta investigación ofrece evidencia empírica referida al caso específico de las empresas de servicios, cuyas características distintivas, tales como la intangibilidad y heterogeneidad de los servicios, resultan de sumo interés para el área de marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARMSTRONG, S.; OVERTON T. (1977) "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pp. 396-402.
- ATUAHENE-GIMA K. (1995) "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp. 275-293.
- ATUAHENE-GIMA K. (1996) "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35, pp. 93-103.
- BENNETT R.; COOPER R. (1981) "The Misuse of Marketing an American Tragedy" *Business Horizons*, 25, Nov.-Dec., pp. 51-61.
- CALANTONE, R.; DI BENEDETTO C.; BHOVARAGHAVAN S. (1994) "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research*, 30, pp. 143-148.
- CEA (1997), *European Insurance 1996 in Figures*, Comité Européen des Assurances.
- COOPER R. (1993) "*Winning at New Product*" 2ª Ed. Addison-Wesley Pub. Co. MA
- COOPER R.; KLEINSCHMIDT E. (1986) "An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact" *Journal of Product Innovation Management*, 3, pp. 71-85.
- DENG, S.; DART, J. (1994) "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-items Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 725-742
- DESHPANDÉ R.; FARLEY, J.; WEBSTER F. (1993) "Corporate Cultures, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, (January) 57, pp. 23-27.
- DRUCKER P. (1954) "*The Practice of Management*", NY, Harper and Row Pub. Inc.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- LADO N., MAYDEU-OLIVARES A.; RIVERA R. (1998) "Modeling Market Orientation: A Structural Equation Approach", en prensa en *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Spring.
- LAMBIN, J.J. (1996), "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1, 1-2, pp. 37-56.



- LLONCH, J. (1993), "*Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*", EADA Gestión, Barcelona.
- MILLER D.; FRIESEN P.(1982) "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 1-25.
- NARVER, J.; SLATER, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Oct., pp. 20-35.
- REUKERT, R.(1992) "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International journal of Marketing*, 9, pp. 225-245
- SELNES, F., JAWORSKI, B.; KOHLI, A. (1996) "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A cross-cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, 2, pp. 139-157.
- SLATER, S.; NARVER, J.(1994) "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp. 46-55.
- VARELA J; CALVO A.; BENITO L. (1996) "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa", *Actas VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Ed. Esic, pp. 301-310.
- WEBSTER, F. (1994) "*Market-Driven Management*", John Wiley & Sons Inc., New York.

**Tabla 1.-** Los componentes de la orientación al mercado

ANÁLISIS	COORDINACIÓN	ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del cliente final</li> <li>• Análisis del distribuidor</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Análisis del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interfuncional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones sobre el cliente final</li> <li>• Acciones sobre el distribuidor</li> <li>• Acciones sobre la competencia</li> <li>• Acciones sobre el entorno</li> </ul>

Fuente: Lambin, 1996

**Tabla 2.-** Distribución de primas en la muestra y en la población

(en millones de dólares USA)

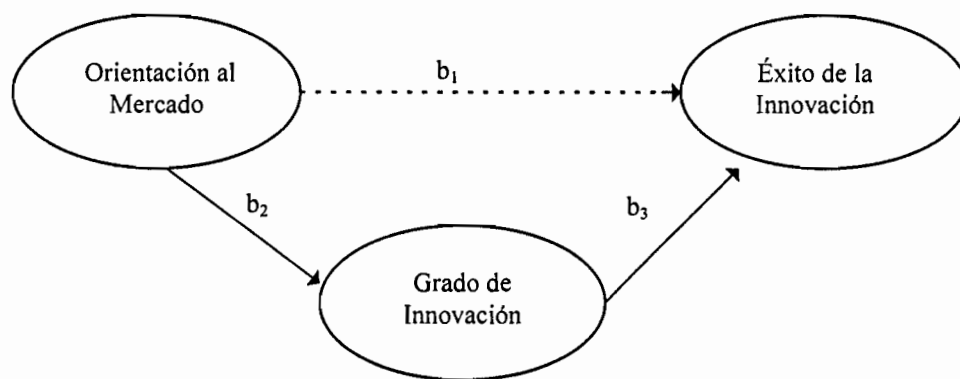
País	<i>muestra</i>		<i>total EU (*)</i>	
	Primas	%	Primas	%
Austria	7759	7,8	12873	2,1
Bélgica	8859	8,9	14973	2,6
Dinamarca	-	-	9186	1,5
Finlandia	632	0,6	9250	1,5
Francia	7522	7,6	146244	24,4
Alemania	13582	13,8	152525	25,5
Grecia	1344	1,4	1836	0,3
Italia	7060	7,2	39634	6,6
Irlanda	57	0,1	4810	0,8
Luxemburgo	-	-	4423	0,7
Holanda	7363	7,5	36013	6,1
Portugal	1017	1,0	5223	0,9
España	9653	9,8	27582	4,6
Suecia	3250	3,3	11763	2,-
Reino Unido	30464	30,9	122342	20,4
total	98562	100	598679	100

(\*) Fuente : CEA, 1996

**Tabla 3.-** Fiabilidad de las subescalas de la OM

<i>sub-escala</i>	<i>Nº Items</i>	<i>coef. fiabilidad Alpha Cronbach</i>
analef	5	0,85
actief	3	0,71
analdis	5	0,86
actidis	3	0,73
analcon	3	0,87
acticon	2	0,79
analenv	2	0,84
actienv	2	0,77
coord	5	0,82

**Figura 1.-** Modelo de Relaciones entre OM e Innovación



Nota: La orientación al mercado tiene 9 indicadores, el grado de innovación 3 indicadores y el éxito de la innovación 4 indicadores.

**Tabla 4.-** Cargas factoriales obtenidas al estimar el modelo representado en la Figura 1

<b>variables</b>	<b>OM</b>	<b>Innodeg</b>	<b>Innoperf</b>
analcf	7.05 [0.77] (0.69)	-	-
acticf	4.32 [0.83] (0.38)	-	-
analdis	6.47 [0.74] (0.66)	-	-
actidis	3.32 [0.61] (0.44)	-	-
analcon	4.11 [.73] (0.43)	-	-
acticon	2.95 [0.32] (0.32)	-	-
analenv	2.91 [0.32] (0.32)	-	-
actienv	2.63 [0.39] (0.39)	-	-
coord	6.40 [0.70] (0.75)	-	-
innode1	-	0.44 [0.62] (0.07)	-
innode2	-	0.68 [0.70] (0.09)	-
innode3	-	0.50 [0.63] (0.08)	-
innoperf1	-	-	0.69 [0.84] (0.08)
innoperf2	-	-	0.71 [0.84] (0.09)
innoperf3	-	-	0.87 [0.94] (0.10)
innoperf4	-	-	0.73 [0.81] (0.09)

Notas: en paréntesis los errores estándar de los parámetros, en corchetes los parámetros estandarizados.

## **ANEXO: VARIABLES UTILIZADAS**

### **variables observadas:**

<b>ANALCF =</b>	análisis del cliente final
<b>ACTICF =</b>	acciones orientadas hacia el cliente final
<b>ANALDIS =</b>	análisis del distribuidor
<b>ACTIDIS =</b>	acciones orientadas hacia el distribuidor
<b>ANALCON =</b>	análisis de la competencia
<b>ACTICON =</b>	acciones orientadas hacia la competencia
<b>ANALENV =</b>	análisis del entorno
<b>ACTIENV =</b>	acciones orientadas hacia el entorno
<b>COORD =</b>	coordinación interfuncional
<b>INNODE1 =</b>	tasa relativa de introducción de nuevos productos
<b>INNODE2 =</b>	nuevas líneas de productos.
<b>INNODE3 =</b>	intensidad en la modificación o cambios en productos.
<b>INNOPERF1 =</b>	cumplimiento de objetivos de crecimiento de ventas con nuevos productos .
<b>INNOPERF2=</b>	cumplimiento de objetivos de cuota de mercado en nuevos productos
<b>INNOPERF3=</b>	cumplimiento de objetivos de volumen de ventas en nuevos productos
<b>INNOPERF4=</b>	cumplimiento de objetivo de rentabilidad en nuevos productos

### **variables latentes:**

<b>OM =</b>	orientación al mercado
<b>INNODEG =</b>	grado de innovación
<b>INNOPERF =</b>	éxito en la innovación